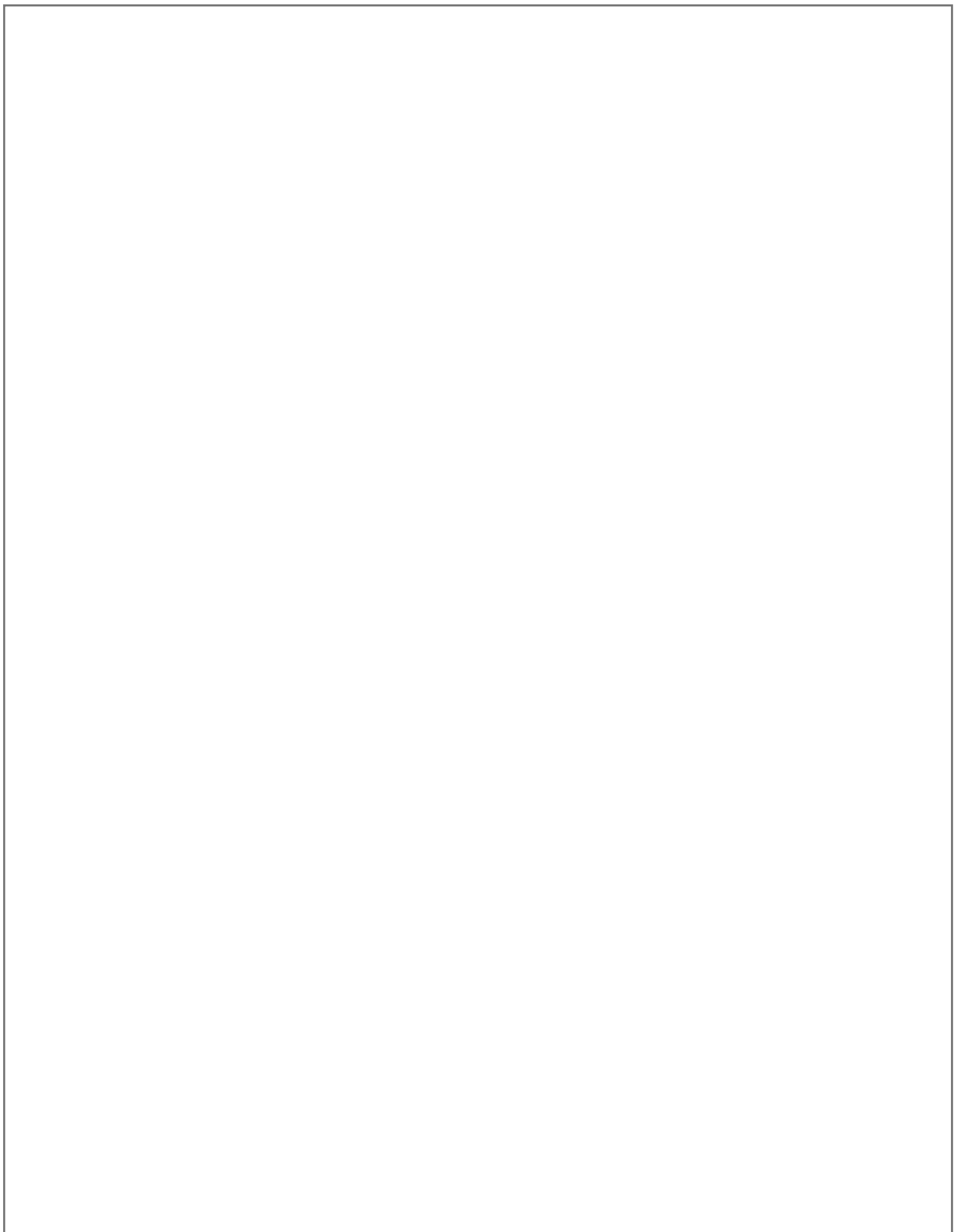


Sandy Viviana Suavita Pachón
Luisa Alejandra García Galindo
Wilmar Yesid Suárez Villaizón
Carlos Eduardo Daza Orozco



ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

para un Mundo Cambiante



Estrategias Empresariales para un Mundo Cambiante

Editores

Suárez Villaizón, Wilmar Yesid
Daza Orozco, Carlos Eduardo
García Galindo, Luisa Alejandra
Suavita Pachón, Sandy Viviana



Fundación Universitaria Horizonte; Iniciación Científica.

Estrategias empresariales para un mundo cambiante / Suárez Villaizón, Wilmar Yesid; Daza Orozco, Carlos Eduardo; García Galindo, Luisa Alejandra; Suavita Pachón, Sandy Viviana (Editores). 1ª edición. Bogotá D.C.; Editorial UniHorizonte; Iniciación Científica; 2025

328 p. ; il.; 17 x 24 cm.

Incluye referencias bibliográficas

ISBN: 978-958-98001-4-0

1.Administración - Colombia 2. Organizaciones - Colombia - 3. Enseñanza universitaria o superior - Colombia I. Fundación Universitaria Horizonte. II. Iniciación Científica. Tit.

SCDD 338.8



Fundación Universitaria Horizonte
Iniciación Científica

Editores Científicos

Suárez Villaizón, Wilmar Yesid
Daza Orozco, Carlos Eduardo
García Galindo, Luisa Alejandra
Suavita Pachón, Sandy Viviana

Autores

Lopez Espitia, Yurani
Colorado Guarnizo, Paola Alexandra
Bedoya Parra, Carlos Andrés
Bonza Quesada, Esthella
Salcedo Quesada, Yessica Gisela
López Bolaños, Edmé Alejandra
Albarracín Vanoy, Ricardo Javier
Seguanes Diaz, Claudia Cristina
Sarmientopérez Polo, José Antonio
Agudelo Agudelo, Ángela Marcela
Ramírez Ospina, Duván Emilio
Duque Arroyave, Jhon Faber
Linares Garzón, Jonathan
Suavita Pachón, Sandy Viviana
Santos Ramírez, Diana Carolina
Loterio Vasquez, Diego Fernando
Ceballos González, Laura Melissa



Gestión editorial
Editorial Unihorizonte

Corrección de estilo, Diseño y diagramación
Editorial Unihorizonte

Como citar este libro:

Suárez Villaizón, Wilmar Yesid; Daza Orozco, Carlos Eduardo; García Galindo, Luisa Alejandra; Suavita Pachón, Sandy Viviana. (2025) Estrategias empresariales para un mundo cambiante. Fundación Universitaria Horizonte.

No se permite la reproducción total o parcial de esta obra, ni su incorporación a un sistema informático, ni su tratamiento en cualquier forma o medio existentes o por existir, sin el permiso previo y por escrito de la dirección de investigación y el equipo editorial de la Fundación universitaria Horizonte.

Creado en Colombia
Todos los derechos reservados
2025

CONTENIDO

La profesionalización, riqueza socioemocional, sucesión y cultura adhocrática en la empresa familiar Yurani López Espitia Duván Emilio Ramírez Ospina	8
Responsabilidad social universitaria como eje estratégico de transformación social en Bogotá Paola Alexandra Colorado Guarnizo Wilmar Yesid Suárez Villaizón	43
La importancia de los estilos de liderazgo en el desempeño de los docentes de una Institución de Educación Superior Yessica Gisela Salcedo Quesada	69
Comfamiliar y Fundación Universitaria Comfamiliar: Desarrollo local y los clústeres educativos Carlos Andrés Bedoya Parra Jhon Faber Duque Arroyave Laura Melissa Ceballos González	97
Políticas y modelos de emprendimiento en economía naranja para turismo creativo sostenible Esthella Bonza Quesada	127

Cadenas de Suministro Sostenibles: Innovación
Competitiva para Colombia y América Latina
Edmé Alejandra López Bolaños

158

Impacto del consumo heredado: transmisión
generacional en la demanda global del comercio
internacional
Ricardo Javier Albarracín Vanoy
Jonathan Linares Garzón

205

Estructura de Capital, Obstáculos Financieros y
Digitalización de las MiPymes: Una Perspectiva sobre
Inclusión Financiera en Colombia
Claudia Cristina Seguanes Díaz
Sandy Viviana Suavita Pachón

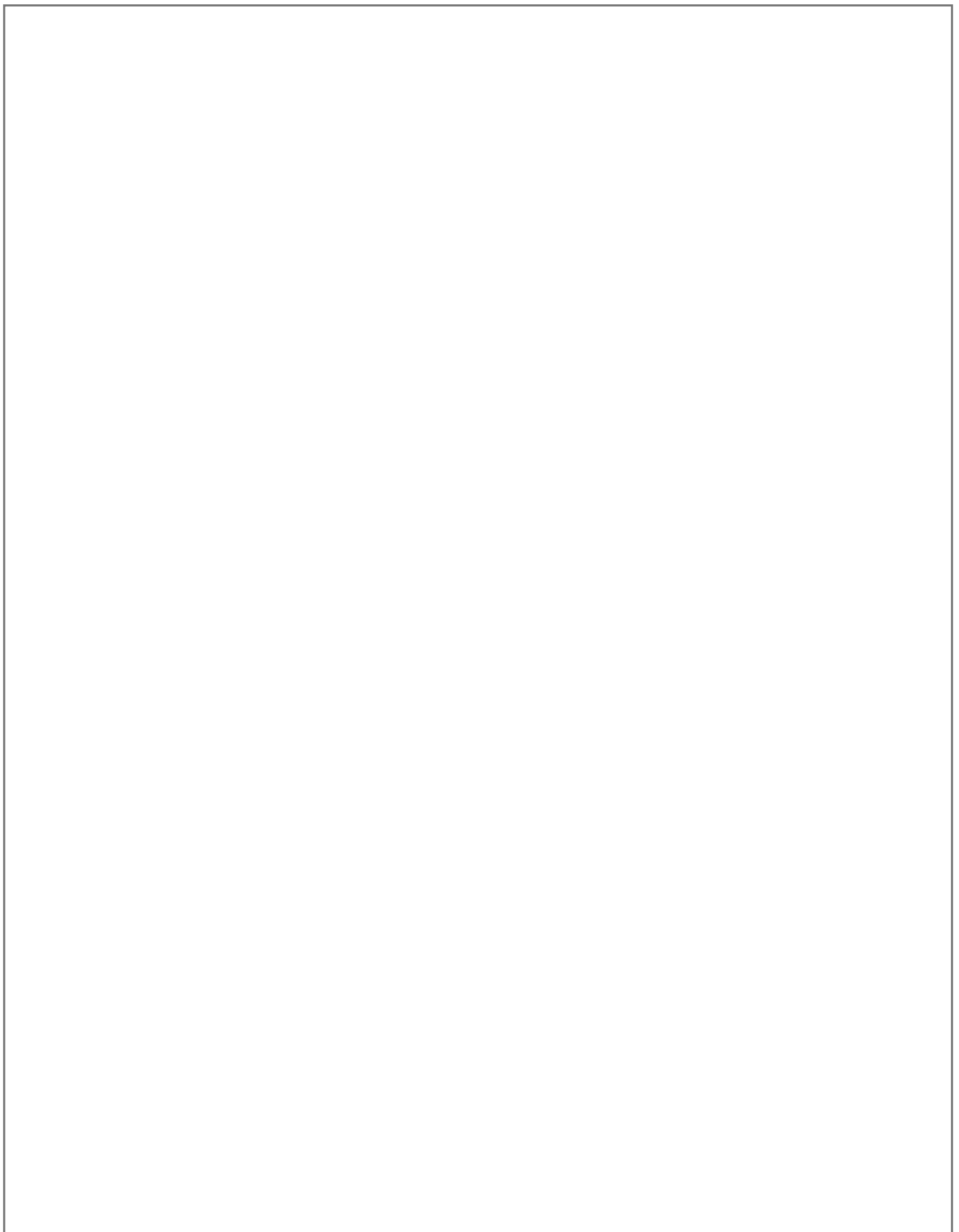
233


Innovación ágil y sostenible para construir resiliencia
organizacional y sistemas de gestión
José A. Sarmientopérez Polo
Diana C. Santos Ramírez

277

Del cerebro a la empresa: aportes de la neurociencia
a la gestión organizacional
Ángela Marcela Agudelo Agudelo
Diego Fernando Lotero Vasquez

311



The background of the slide features a man in a dark suit sitting at a desk, viewed from behind. He is looking towards a large, glowing globe that is overlaid with a network of white lines and dots, suggesting global connectivity or data analysis. The scene is set against a dark blue background with a cityscape visible in the distance. In the foreground, a laptop is open on the desk, displaying a bar chart and other data visualizations. A glass of water is also visible on the desk.

La profesionalización, riqueza socioemocional, sucesión y cultura adhocrática en la empresa familiar

Yurani López Espitia

Universidad Católica de Pereira

yurani.lopez@ucp.edu.co

<https://orcid.org/0000-0003-2757-7806>

Duván Emilio Ramírez Ospina

Universidad de Manizales

rector@umanizales.edu.co

<https://orcid.org/0000-0002-6556-5104>

Resumen

El presente capítulo se basa en un proyecto doctoral, el cual, sustentó la convergencia teórica orientada a analizar las relaciones entre la profesionalización, la riqueza socioemocional, la sucesión y la cultura organizacional adhocrática en la empresa familiar colombiana. Con fundamento en los aportes de dos estudios básicos se integraron los principales desarrollos conceptuales y empíricos que explican la interacción entre la gestión profesional y los vínculos afectivos que caracterizan a este tipo de organizaciones. La convergencia de las variables permitió proponer una interpretación integradora en la que la profesionalización actúa como un proceso evolutivo que fortalece la sostenibilidad empresarial al tiempo que preserva el legado socioemocional. La sucesión y la cultura adhocrática se reconocieron como factores que facilitan la adaptación, la innovación y la continuidad generacional dentro de estructuras más formalizadas. Este análisis contribuyó a la comprensión teórica de la firma familiar en Colombia y ofrece un marco conceptual útil para futuros estudios que busquen profundizar en los equilibrios entre racionalidad profesional y valores familiares.

Introducción

Este capítulo pretende analizar la relación teórica entre la profesionalización de la empresa familiar, la sucesión, riqueza socioemocional y cultura (adhocrática) para el estudio de los negocios familiares. De acuerdo con el estudio realizado en el 2018 por Price Waterhouse Coopers (PwC) en Colombia, este tipo de entidades están interesadas en incursionar en nuevos escenarios competitivos con el fin de alcanzar crecimiento y

desarrollo institucional, lo cual demuestra, que la firma familiar colombiana se encuentra asumiendo retos como fortalecer su ventaja competitiva, incrementar la productividad y desarrollo.

Aunque existen estudios que han evidenciado el impacto del grado de profesionalización en las compañías familiares sobre el desempeño financiero (Dekker et al., 2013; Madison et al., 2018), con el propósito de contribuir al desarrollo de la firma familiar colombiana y enriquecer la literatura sobre el tema, resulta pertinente explorar la relación entre este proceso y la riqueza socioemocional (SEW), como un factor determinante y estratégico del desempeño en las empresas familiares (Davila et al., 2023) .

Desde una perspectiva seminal, Chua et al. (1999), definen la firma familiar se centra en la visión y la intención que orientan a la organización. Los autores señalan que una empresa familiar se caracteriza por su capacidad de sostener una visión de largo plazo mediante una coalición controlada por integrantes de un mismo grupo familiar, o incluso por grupos familiares distintos.

Las firmas familiares, al desenvolverse en entornos de alta competencia, suelen requerir ajustes administrativos (Klein, 2007; Miller et al., 2013; Minichilli et al., 2010; Zahra & Filatotchev, 2004). Estos cambios pueden incluir la incorporación de nuevos empleados y/o directivos con competencias para responder a las exigencias del mercado (Madison et al., 2018), lo que favorece la delegación de la gestión en profesionales especializados (Chua et al., 2003; Gedajlovic et al., 2004; Hall & Nordqvist, 2008; Zahra & Filatotchev, 2004; Zahra et al., 2009).

Según Gedajlovic et al. (2004), Zahra y Filatotchev (2004) y Zahra et al. (2008), esta delegación de control se interpreta como la profesionalización de la organización familiar, orientado a mejorar la productividad y la competitividad (Tsao et al., 2009).

Madison et al. (2018), señalan que la profesionalización es determinante para el éxito de las organizaciones familiares. Asimismo, Polat y Benligiray (2022) confirman que este enfoque permite a propietarios, directivos y consultores evaluar y comprender el efecto de sus dimensiones sobre el desempeño.

García et al. (2022), confirmaron que la profesionalización mejora las habilidades de las empresas, contribuyen en mejorar sus capacidades de asumir riesgos, adaptarse a los cambios del entorno, aumentar su capacidad de supervivencia y, por lo tanto, mejorar su rendimiento.

Berrone et al. (2012), resaltan que la perspectiva de la Riqueza (Socioemocional Socioemotional Wealth SEW) en el ámbito de la firma familiar comprende tanto riesgos específicos como atributos no financieros. Estos riesgos aluden a desafíos particulares derivados de su naturaleza, tales como conflictos intrafamiliares, dinámicas de poder y procesos de sucesión generacional.

Por otro lado, los atributos no financieros incluyen elementos como los principios familiares, la cultura organizacional, la confianza, el compromiso emocional con la organización y la

cohesión del grupo familiar. En consecuencia, la SEW representa el valor asociado al afecto y al involucramiento emocional que la familia ha invertido en la firma (Berrone et al., 2010; Gómez-Mejía et al., 2007).

El modelo FIBER conceptualiza la riqueza socioemocional (SEW) en las organizaciones familiares mediante cinco dimensiones: control e influencia familiar, identificación con la firma, lazos sociales, apego emocional y renovación de los vínculos familiares a través de la sucesión dinástica (Berrone et al., 2012). Esta última dimensión subraya la importancia de abordar la sucesión, dado que se asocia directamente con el rendimiento organizacional (Li, 2018; Mihaylov & Zurbruegg, 2020). Además, la sucesión se ha vinculado con procesos de gestión profesionalizada (Chittoor & Das, 2007) y con la cultura familiar (Cherchem, 2017).

Chrisman et al. (2005) destacan la relevancia de la capacidad innovadora y la orientación emprendedora, componentes que suelen verse potenciados por una cultura adhocrática. En el contexto de la firma familiar, donde la generación de nuevas soluciones puede resultar decisiva para la continuidad y el crecimiento, este tipo de cultura se configura como un recurso estratégico para afrontar desafíos asociados con la sucesión y con la adaptación a entornos de mercado cambiantes.

En la literatura se ha resaltado la relevancia de un enfoque adhocrático para la gestión de riesgos calculados (Sirmon & Hitt, 2007). En las organizaciones familiares, donde las decisiones

suelen estar influidas por factores emocionales y relaciones interpersonales, un entorno que promueva la asunción de riesgos informada puede resultar esencial para afrontar desafíos específicos de este tipo de firmas.

En contraste con lo anterior, la literatura ha señalado limitaciones y vacíos en torno al vínculo entre los procesos de gestión profesionalizada en la firma familiar y la riqueza socioemocional. En primer lugar, se advierte una escasez de estudios en el contexto colombiano: pese al peso económico y social de estas organizaciones en el país, persisten pocos trabajos que examinen esta relación en dicho escenario. En segundo lugar, se identifica una falta de acuerdo respecto a la conceptualización y a los criterios utilizados para operacionalizar la profesionalización, lo que dificulta la comparación de hallazgos entre estudios.

Se observa divergencia respecto a la forma de conceptualizar y operacionalizar la profesionalización en las organizaciones familiares. De manera similar, persisten limitaciones metodológicas para evaluar la riqueza socioemocional, dado que este constructo integra diversas dimensiones, entre ellas los vínculos intrafamiliares, los valores compartidos, la cultura organizacional y el involucramiento afectivo. Adicionalmente, se plantea la conveniencia de examinar la sucesión como variable moderadora en la asociación entre una gestión más profesionalizada y la riqueza socioemocional.

Se requiere desarrollar estudios situados en el contexto colombiano, así como fortalecer la delimitación conceptual y la operacionalización de la profesionalización y de la riqueza socioemocional. Asimismo, es pertinente precisar el papel moderador de la cultura organizacional en la asociación entre ambos constructos. Superar estas limitaciones permitirá avanzar en la comprensión de los procesos de gestión profesionalizada en la firma familiar y de su vínculo con la riqueza socioemocional.

Convergencias teóricas entre la profesionalización, la riqueza socioemocional, la sucesión y la cultura organizacional adhocrática

Naturaleza y complejidad de la empresa familiar

Las organizaciones familiares disponen de recursos y capacidades distintivos derivados de la interacción entre la familia y el negocio, lo que puede traducirse en una ventaja competitiva (Habbershon & Williams, 1999; Habbershon et al., 2002). Esta condición se explica por una orientación de largo plazo, por objetivos y valores compartidos, por una cultura organizacional sólida y por una mayor agilidad en la toma de decisiones (Basco et al., 2019).

Con el fin de mejorar su desempeño, las organizaciones familiares buscan desarrollar procesos que les permitan superar debilidades y potenciar fortalezas mediante la profesionalización (Dyer, 1986; Gimeno y Parada, 2013; Waldkirch et al., 2017). En

este marco, Dekker et al. (2012), identifican cuatro tipos de firmas familiares profesionalizadas: autocráticas, configuración doméstica, clan híbrido e híbrido administrativo.

Profesionalización como proceso evolutivo

La profesionalización en la firma familiar se ha consolidado en los últimos años como una vía para afrontar desafíos propios de este tipo de organizaciones. Se reconoce que este proceso cumple un papel clave en el fortalecimiento de su competitividad en un contexto de mercado cada vez más exigente. En esta línea, Zellweger et al. (2012) señalan que la adopción de prácticas de gestión más formales se asocia con mayores niveles de rentabilidad y con una sostenibilidad de largo plazo.

La incorporación de prácticas de gestión más formales resulta esencial para avanzar en la gestión profesionalizada de la firma familiar. Esto implica fortalecer la eficiencia operativa, adoptar decisiones sustentadas en criterios objetivos e implementar estrategias de crecimiento de largo plazo (Zahra et al., 2014).

Además, se requiere el establecimiento de estructuras y sistemas organizativos formales, la adopción de prácticas de gobierno corporativo, la implementación de procesos de planificación estratégica y financiera, y la contratación de profesionales externos (Chrisman et al., 2015).

Con el tiempo, el concepto de profesionalización en la firma familiar ha experimentado una evolución relevante. En sus primeras aproximaciones, se entendía principalmente como la incorporación de personal externo con competencias especializadas y conocimientos técnicos (Donckels & Fröhlich, 1991). Posteriormente, a medida que estas organizaciones avanzan, se observa una transición en la que la siguiente generación asume roles de liderazgo, lo cual demanda formación formal y oportunidades de desarrollo orientadas a fortalecer capacidades de gestión (Chirico & Nordqvist, 2010).

En este contexto, las organizaciones familiares han reconocido la necesidad de adaptarse para mantener su competitividad y lograr un crecimiento sostenible a largo plazo (Zahra et al., 2008). Como respuesta, han impulsado procesos de profesionalización como estrategia para afrontar estos desafíos y fortalecer su desempeño.

Este enfoque integral de la profesionalización permite a las organizaciones familiares capitalizar el conocimiento y la experiencia internos, en articulación con buenas prácticas y con tendencias contemporáneas en el campo de la gestión (Fröhlich, 1991; Chirico & Nordqvist, 2010; Zahra et al., 2008).

Dyer (1989) es uno de los autores pioneros en el estudio de la gestión profesionalizada en la firma familiar y plantea que su análisis puede abordarse desde tres frentes: el fortalecimiento de capacidades en la familia propietaria, el desarrollo del personal interno y la incorporación de directivos externos con formación

especializada. Por su parte, Zahra y Filatotchev (2004) sostienen que, cuando estas organizaciones impulsan cambios en su estructura y en sus procesos para acompañar el crecimiento y la sucesión, orientados a mejorar el desempeño comercial, avanzan hacia una mayor formalización y profesionalización de la gestión.

Diversos autores sostienen que la gestión profesionalizada en la organización familiar implica delegar el control en actores no familiares e introducir ajustes institucionales, como la autoridad, la normativa y los incentivos, con el propósito de fortalecer la productividad y la competitividad (Gedajlovic et al, 2004; Tsao et al., 2009; Zahra & Filatotchev, 2004; Zahra et al., 2008). No obstante, Dekker et al. (2013) aportan una comprensión más amplia del constructo al enfatizar que este proceso es multidimensional y requiere considerar distintas dimensiones para su análisis en este tipo de organizaciones.

Por su parte, Astrachan et al. (2020), plantean que la profesionalización no se reduce a una clasificación binaria (profesionalizada o no), sino que constituye un proceso continuo de institucionalización y estructuración. Este desarrollo puede impulsarse mediante la incorporación de expertos externos, el establecimiento de mecanismos formales de gobernanza y la implementación de sistemas de control que salvaguarden la objetividad y la transparencia.

De acuerdo con lo anterior, resulta pertinente que los negocios familiares adopten una orientación de futuro y avancen hacia una profesionalización con enfoque estratégico, junto con

una regeneración disciplinada (Sharma, 2011). Esta combinación puede favorecer una respuesta oportuna a los cambios del entorno (Purkayastha et al., 2018), y una utilización más eficiente de recursos y capacidades (Lumpkin et al., 2010) lo que fortalece la formulación y ejecución de la estrategia, la calidad de la toma de decisiones y el desempeño en contextos competitivos.

Riqueza socioemocional (SEW) como lente explicativa

La riqueza socioemocional constituye un factor clave para el desempeño no económico de las organizaciones familiares. Al centrarse en dimensiones emocionales y relacionales, puede contribuir a un clima laboral favorable, promover la colaboración y estimular el compromiso del personal. Asimismo, incide en la toma de decisiones, en la gestión de conflictos y en la capacidad de adaptación organizacional. Dyer et al. (2006) sostienen que reconocer su importancia implica equilibrar los resultados económicos con el bienestar emocional, la cohesión del grupo familiar y la calidad de las relaciones internas.

Gómez-Mejía et al. (2007) analizaron la influencia de la riqueza socioemocional en la longevidad de las empresas y destacaron el papel de la confianza y de los valores compartidos. Estas dimensiones emocionales y relacionales se asocian con un desempeño más sólido en este tipo de organizaciones.

Por su parte, DeTienne y Chirico (2013) han examinado cómo la riqueza socioemocional incide en la adaptación y la supervivencia de las organizaciones familiares. Sus hallazgos indican que la cohesión del grupo familiar y una comunicación

efectiva constituyen factores que favorecen el desempeño y fortalecen la respuesta ante retos del entorno.

El enfoque de riqueza socioemocional (SEW) ha despertado un creciente interés para explicar la actuación estratégica de las organizaciones familiares (Chen & Liu, 2022). Aunque existen numerosos desarrollos teóricos sobre este constructo, su aplicación empírica ha mostrado avances relevantes desde su formulación inicial en 2007 (Llanos-Contreras & Jabri, 2021). En particular, se ha señalado que los componentes no económicos de la organización contribuyen a satisfacer necesidades afectivas del grupo familiar (Gómez-Mejía et al., 2007).

Modelo de la Riqueza Socioemocional de las empresas familiares

La literatura señala que este tipo de empresas busca preservar la riqueza socioemocional (SEW) más allá de objetivos económicos (Ferrari, 2020). En este sentido, los propietarios tienden a proteger los vínculos afectivos sustentados en valores como el honor, la confianza y la rectitud (Aragón-Amonarriz et al., 2019). Asimismo, la SEW incorpora el papel de las emociones y de la influencia del grupo propietario en el desarrollo organizacional (Heinonen & Ljunggren, 2019; Miroshnychenko et al., 2021).

Gómez-Mejía et al. (2007) sostienen que las decisiones orientadas a preservar y ampliar la SEW pueden comprometer el desempeño organizacional, en la medida en que priorizar este

objetivo puede tensionar los resultados económicos. En esta línea, Berrone et al. (2012) proponen el modelo SEW como un marco integrador que incorpora atributos no económicos y su influencia en el desempeño y la sostenibilidad. Este enfoque contribuye a una comprensión más profunda de las dinámicas familiares y organizacionales y orienta el análisis de prácticas de gestión en este tipo de empresas.

Berrone et al. (2012) estructuran la teoría de la riqueza socioemocional (SEW) en cinco dimensiones, conocidas como FIBER, asociadas al rol de la familia propietaria en la firma:

F: control e influencia.

I: identificación de sus miembros.

B: lazos sociales derivados de su asociación.

E: apego afectivo.

R: renovación de los vínculos mediante la continuidad dinástica.

Gómez-Mejía et al. (2018) emplearon el modelo FIBER para examinar el efecto de las dimensiones socioemocionales sobre la continuidad generacional y la sucesión. Sus resultados indican que el interés de control, la identificación con la firma y los lazos sociales inciden en los procesos sucesorios y en la preservación del legado.

De Massis et al. (2019) aplicaron este marco para analizar la influencia de dichas dimensiones en la toma de decisiones estratégicas y en la innovación. Los hallazgos sugieren que la

cohesión y el compromiso del grupo propietario, junto con el apego afectivo hacia la firma, favorecen decisiones de largo plazo y estimulan la innovación y el cambio (Chirico et al., 2020; De Massis et al., 2019).

Sucesión como mecanismo de continuidad y transmisión de valores

La sucesión en este tipo de empresas ha sido analizada desde distintos marcos teóricos que permiten comprender sus etapas y determinantes. Entre ellos, el enfoque propuesto por Breton-Miller et al. (2004) explica la transferencia generacional a partir de la interacción de tres dimensiones: propiedad, gestión y dinámica familiar.

Propiedad: Comprende la transmisión y redistribución de la propiedad a lo largo de las generaciones.

Gestión: Alude al relevo del liderazgo y a la transferencia de la toma de decisiones desde la generación fundadora hacia la sucesora.

Dinámica familiar: Integra las interacciones que inciden en la continuidad, tales como expectativas de roles y responsabilidades, comunicación, manejo de conflictos y cooperación en el ámbito empresarial.

Chittoor y Das (2007) destacaron la interacción entre las dinámicas de propiedad, gestión y relaciones intrafamiliares en la transición generacional, e identificaron factores asociados a su

éxito, tales como la preparación de la persona llamada a asumir el liderazgo, la comunicación entre los miembros del grupo propietario, el manejo de conflictos, la planificación estratégica y la implementación de políticas y prácticas que faciliten un relevo ordenado.

Cho et al. (2022), exploran el desarrollo gerencial en el contexto de la sucesión en firmas de propiedad familiar. Su enfoque subraya la necesidad de preparar de manera adecuada a quienes asumirán el liderazgo, mediante el fortalecimiento de habilidades y competencias directivas. Asimismo, destacan la relevancia del desarrollo personal y profesional de estas personas, así como la conveniencia de establecer programas de mentoría y apoyo que favorezcan su crecimiento.

Cultura organizacional adhocrática como entorno facilitador

Allaire y Firsirotu (1984), Hofstede (1991), Schein (1988), Barley y Kunda (1992), Peters y Waterman (1983), Fondas y Denison (1991) y Barney (1986) han contribuido de manera significativa a la conceptualización de la cultura organizacional. En términos generales, este constructo comprende los valores, creencias, normas y patrones de comportamiento compartidos por los miembros de una organización, los cuales influyen en sus prácticas, dinámicas de interacción y relaciones internas.

El funcionamiento interno de las organizaciones está fuertemente condicionado por los valores, supuestos y prácticas

compartidas. Peters y Waterman (1983), destacan la relevancia de los valores comunes como eje orientador. Allaire y Firsirotu (1984), conciben este fenómeno como un conjunto de rasgos y principios que configuran identidad y sentido de pertenencia. A su vez, Barney (1986), subraya que una base cultural sólida puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva.

Denison (1990) otorgó un impulso significativo a este campo al proponer un instrumento de medición basado en cuatro componentes que permiten valorar su incidencia en el desempeño. Por su parte, Hofstede (1991) planteó cinco ejes analíticos para comprender diferencias a nivel nacional y, en parte, a nivel corporativo, así como su efecto sobre conductas y prácticas. Complementariamente, Barley y Kunda (1992) señalaron que este fenómeno también está condicionado por la estructura y la tecnología, en función de las particularidades del entorno y del sector.

O'Reilly y Chatman (1996) analizan el papel de este factor en la atracción y retención de talento. Yeung et al. (1991) examinan su relación con la eficacia en la implementación de estrategias. A su vez, Hitt et al. (2008) muestran su incidencia en la adaptabilidad y en la capacidad de respuesta ante cambios del entorno, ampliando la comprensión del fenómeno en distintos ámbitos.

Sin embargo, uno de los marcos más influyentes para el análisis de este fenómeno es el modelo de valores en competencia de Quinn y Rohrbaugh (1983), los cuales distinguen

cuatro orientaciones: clan, adhocracia, mercado y jerarquía. Posteriormente, Howard (1998) y Frost et al. (1988) ampliaron y aplicaron este enfoque en distintos contextos, al evidenciar su relación con el desempeño y la capacidad de adaptación.

Modelo de valores en competencia

El modelo de valores en competencia propuesto por Quinn y Rohrbaugh (1983) se utiliza para analizar y comprender la cultura en las organizaciones. Este enfoque sostiene que los valores se agrupan en cuatro orientaciones principales, cada una asociada con un énfasis específico:

Cultura de Clan: enfoque interno, colaboración, participación y lealtad.

Cultura Adhocrática: énfasis en innovación, adaptabilidad, creatividad y flexibilidad.

Cultura de Mercado: orientación hacia resultados y competitividad.

Cultura Jerárquica: estructura formal, control y estabilidad.

En el análisis de la innovación y del desempeño empresarial, Naranjo et al. (2016) realizaron un estudio en empresas españolas y encontraron que una orientación adhocrática se asocia de forma positiva tanto con la innovación como con el desempeño. Por su parte, Rohim y Budhiosa (2019) examinaron la influencia de la cultura en el comportamiento del personal del Gobierno Municipal de Ternate (Indonesia) y concluyeron que este enfoque incide en la manera en que las

recompensas institucionales se relacionan con el intercambio de conocimientos y el rendimiento laboral.

La evidencia disponible muestra la relevancia de un enfoque adhocrático en distintos ámbitos de gestión, al constituirse en un factor que incide en la dinámica interna y en el desempeño de las entidades en escenarios empresariales diversos (Junior et al. 2021). En consecuencia, comprender esta orientación resulta clave para la toma de decisiones directivas, dado su efecto sobre el desempeño en entornos institucionales (Chege et al. 2022).

Los resultados de Hamzah et al. (2022) subrayan la importancia de una orientación adhocrática al modular los efectos de la adquisición de información en el rendimiento laboral. Se destaca la necesidad de que los gerentes fomenten el pensamiento inventivo y heurístico entre los vendedores para facilitar la recopilación eficiente de inteligencia de mercado y conocimiento del cliente, evitando simultáneamente la carga cognitiva ante la sobrecarga de información y las tecnologías en rápida evolución.

Finalmente, Njagi et al. (2020) reportan una relación significativa entre un enfoque adhocrático y la implementación de estrategias en organismos profesionales de Kenia. En consecuencia, se sugiere que el liderazgo establezca estructuras que integren de manera efectiva este enfoque, alineando tanto la gestión operativa como la estratégica para promoverlo en todos los niveles.

Resultados

Los resultados permiten constatar la interdependencia entre la gestión profesionalizada, la riqueza Socioemocional (SEW), la sucesión y el enfoque adhocrático, y sugieren que la sostenibilidad se apoya en el equilibrio entre racionalidad técnica y dimensiones afectivas. La evidencia revisada indica que la incorporación de prácticas formales de gestión no erosiona la continuidad intergeneracional; por el contrario, puede robustecerla cuando se articula con los valores y vínculos emocionales propios de los grupos propietarios.

Se evidenció que la incorporación de prácticas formales de gestión y estructuras de gobierno no supone una pérdida de control; por el contrario, puede fortalecerlo cuando se sustenta en confianza y propósito compartido. Este hallazgo concuerda con lo planteado por Dekker et al. (2013) y Hall y Nordqvist (2008), quienes destacan la importancia de articular estructuras técnicas con legitimidad social para sostener estos procesos.

Evidencia reciente sugiere que la formalización de prácticas de gestión puede contribuir al fortalecimiento de (SEW), al consolidar rutinas y mecanismos que favorecen la continuidad y la estabilidad entre generaciones (Espitia et al., 2025).

La orientación de las decisiones en este tipo de empresas se explica, en buena medida, por la riqueza socioemocional, dado que sus dimensiones inciden en la apertura hacia estructuras más formales y en la adopción de prácticas de gestión profesional. Este hallazgo coincide con los planteamientos de Gómez-Mejía et al.

(2007) y Berrone et al. (2012) y ha sido respaldado por estudios recientes, los cuales muestran que niveles elevados de este constructo incrementan la disposición de los grupos propietarios a impulsar dichos cambios, al interpretarlos como una vía para preservar el legado (López et al., 2023, 2025).

Asimismo, la sucesión se consolidó como un engranaje que conecta la continuidad del capital socioemocional con la formalización de la gestión. La evidencia indica que los relevos planificados fortalecen la legitimidad de los nuevos líderes y favorecen la adopción de prácticas más estructuradas. Este resultado es consistente con lo expuesto por Handler (1994), Chua et al. (2003) y Le Breton-Miller y Miller (2004), quienes señalan que el relevo generacional implica la transferencia de dicho capital y contribuye a la estabilidad y al aprendizaje entre generaciones.

Una cultura adhocrática, caracterizada por orientación al cambio, autonomía y creatividad, favorece que este tipo de empresas incorpore prácticas de gestión más formales sin diluir su identidad. Evidencia reciente sugiere que este enfoque cultural puede fortalecer el capital socioemocional al promover la innovación y la comunicación entre generaciones, factores que respaldan la adopción de prácticas profesionales y la sostenibilidad (López Espitia, 2023).

Conclusiones

La comprensión del negocio de propiedad familiar en Colombia exige reconocerlo como un sistema en el que prácticas de gestión más formales y un legado afectivo coexisten de manera

interdependiente. Los resultados sugieren que la adopción de mecanismos de formalización, cuando se articula con los valores asociados al capital socioemocional (SEW), fortalece la legitimidad interna y favorece la sostenibilidad.

La sucesión, más que un simple relevo generacional, constituye el espacio donde se renuevan los vínculos emocionales y se consolidan arreglos institucionales; a su vez, una orientación adhocrática crea condiciones para equilibrar formalización e innovación. En conjunto, estas dinámicas indican que la sostenibilidad no depende únicamente de la estructura, sino también de la capacidad de mantener vivo el propósito compartido que le da origen.

En términos teóricos, el capítulo plantea un marco interpretativo que integra racionalidad técnica y dimensiones afectivas como fundamentos de la continuidad entre generaciones. En el plano aplicado, ofrece orientaciones para que los grupos propietarios alineen sus estrategias de formalización y sucesión con enfoques culturales flexibles, abiertos al cambio y coherentes con su identidad.

Referencias

- Allaire, Y. y Firsirotu, M. E. (1984). Theories of Organizational Culture. *Organization Studies*, 5(3), 193–226. <https://doi.org/10.1177/017084068400500301>
- Aragón-Amonarriz, C., Arredondo, A. M. y Iturrioz-Landart, C. (2019). How Can Responsible Family Ownership be Sustained Across Generations? A Family Social Capital Approach. *Journal of Business Ethics*, 159(1), 161–185. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3728-7>
- Astrachan, J. H. y Jaskiewicz, P. (2008). Emotional Returns and Emotional Costs in Privately Held Family Businesses: Advancing Traditional Business Valuation. *Family Business Review*, 21(2), 139–149. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00115.x>
- Barley, S. R. y Kunda, G. (1992). Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37(3), 363. <https://doi.org/10.2307/2393449>
- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *The Academy of Management Review*, 11(3), 656. <https://doi.org/10.2307/258317>
- Basco, R., Calabrò, A. y Campopiano, G. (2019). Transgenerational entrepreneurship around the world: Implications for family business research and practice. *Journal of Family Business Strategy*, 10(4), 100249. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.03.004>
- Berrone, P., Cruz, C., Gómez-Mejía, L. R., & Larrazza-Kintana, M. (2010). Socioemotional wealth and corporate responses to

institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less? *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82–113.
<https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.1.82>

Berrone, P., Cruz, C., & Gómez-Mejía, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms. *Family Business Review*, 25(3), 258–279.
<https://doi.org/10.1177/0894486511435355>

Chege, S. W., Gichunge, E., & Muema, W. (2022). Analysis of Adhocracy Culture Implementation Approach and Performance of Universities in Kenya. *Journal of Strategic Management*, 2(3), 1–10.

Chen, J. y Liu, L. (2022). Family firms, national culture and corporate social performance: a meta-analysis. *Cross Cultural & Strategic Management*, 29(2), 379–402.
<https://doi.org/10.1108/ccsm-09-2020-0178>

Cherchem, N. (2017). The relationship between organizational culture and entrepreneurial orientation in family firms: Does generational involvement matter? *Journal of Family Business Strategy*, 8(2), 87–98.
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.04.001>

Chirico, F., Gómez-Mejía, L. R., Hellerstedt, K., Withers, M. & Nordqvist, M. (2020). To Merge, Sell, or Liquidate? Socioemotional Wealth, Family Control, and the Choice of Business Exit. *Journal of Management*, 46(8), 1342–1379.
<https://doi.org/10.1177/0149206318818723>

Chirico, F. y Nordqvist, M. (2010). Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture. *International Small Business*

- Journal: *Researching Entrepreneurship*, 28(5), 487–504.
<https://doi.org/10.1177/0266242610370402>
- Chittoor, R. y Das, R. (2007). Professionalization of Management and Succession Performance—A Vital Linkage. *Family Business Review*, 20(1), 65–79.
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00084.x>
- Cho, N., Lee, Y., Kim, J.H. & Yu, G. (2022). Success Factor Priorities for the Succession of Family Firms. *Contemporary Management Research*, 18(1), 67–91.
<https://doi.org/10.7903/cmr.21939>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W. y Barnett, T. (2012). Family Involvement, Family Influence, and Family-Centered Non-Economic Goals in Small Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 267–293.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00407.x>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. y Steier, L. P. (2002). The Influence of National Culture and Family Involvement on Entrepreneurial Perceptions and Performance at the State Level. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), 113–130.
<https://doi.org/10.1177/104225870202600407>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19–39.
<https://doi.org/10.1177/104225879902300402>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (2003). Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers. *Family Business*

Review, 16(2), 89–107. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2003.00089.x>

Colorado Guarnizo, P. A., & Tamayo Arismendi, D. A. (2025). Formación docente En Tic, un desafío para la gestión educativa. *Vía Innova*, 12(1), 112–132. <https://doi.org/10.23850/2422068X.6833>

Contreras, O. L. y Jabri, M. (2021). Socioemotional wealth of family firms: the theoretical perspective and challenges. *European J. Of International Management*, 16(1), Artículo 116701, 60. <https://doi.org/10.1504/ejim.2021.116701>

Davila, J., Duran, P., Gómez-Mejía, L. y Sanchez-Bueno, M. J. (2023). Socioemotional wealth and family firm performance: A meta-analytic integration. *Journal of Family Business Strategy*, 14(2), 100536. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2022.100536>

Dekker, J., Lybaert, N., Steijvers, T. y Depaire, B. (2015). The Effect of Family Business Professionalization as a Multidimensional Construct on Firm Performance. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 516–538. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12082>

Dekker, J. C., Lybaert, N., Steijvers, T., Depaire, B. y Mercken, R. (2013). Family Firm Types Based on the Professionalization Construct. *Family Business Review*, 26(1), 81–99. <https://doi.org/10.1177/0894486512445614>

Denison, R. D. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. John Wiley & Sons.

DeTienne, D. R. y Chirico, F. (2013). Exit Strategies in Family Firms: How Socioemotional Wealth Drives the Threshold of

- Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1297–1318. <https://doi.org/10.1111/etap.12067>
- Donckels, R. y Fröhlich, E. (1991). Are Family Businesses Really Different? European Experiences from STRATOS. *Family Business Review*, 4(2), 149–160. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1991.00149.x>
- Dyer, W. G. (1989). Integrating Professional Management into a Family Owned Business. *Family Business Review*, 2(3), 221–235. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1989.00221.x>
- Dyer, W. G. y Whetten, D. A. (2006). Family Firms and Social Responsibility: Preliminary Evidence from the S&P 500. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 785–802. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00151.x>
- Espitia, Y. L. ., Grisales-Aguirre, A. ., & Gutierrez, J. G. . (2025). Professionalization and socioemotional wealth in family businesses. Bogota case. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8(3), 4502–4513. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i3.7541>
- Ferrari, F. (2020). Exploring the side effects of socio-emotional wealth. A multilevel analysis approach to the dysfunctional dynamics in family business succession. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 40(1), Artículo 106943, 128. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2020.106943>
- Fondas, N. y Denison, D. R. (1991). Corporate Culture and Organizational Effectiveness. *The Academy of Management Review*, 16(1), 203. <https://doi.org/10.2307/258613>

- Frost, P. J., Kaiser, E. F. y Quinn, R. E. (1989). Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance. *The Academy of Management Review*, 14(3), 462. <https://doi.org/10.2307/258181>
- Gallo, M. A. y Sveen, J. (1991). Internationalizing the Family Business: Facilitating and Restraining Factors. *Family Business Review*, 4(2), 181–190. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1991.00181.x>
- Gedajlovic, E., Lubatkin, M. H. & Schulze, W. S. (2004). Crossing the Threshold from Founder Management to Professional Management: A Governance Perspective. *Journal of Management Studies*, 41(5), 899–912. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00459.x>
- Gomez-Mejia, L. R [L. R.], Nunez-Nickel, M. y Gutierrez, I. (2001). The role of family ties in agency contracts. *Academy of Management Journal*, 44(1), 81–95. <https://doi.org/10.2307/3069338>
- Gómez-Mejía, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & de Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 653–707. <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.593320>
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>

- Gómez-Mejía, L. R. y Herrero, I. (2022). Back to square one: The measurement of Socioemotional Wealth (SEW). *Journal of Family Business Strategy*, 13(4), 100480. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100480>
- Gu, Q., Lu, J. W. y Chung, C.-N. (2019). Incentive or Disincentive? A Socioemotional Wealth Explanation of New Industry Entry in Family Business Groups. *Journal of Management*, 45(2), 645–672. <https://doi.org/10.1177/0149206316678450>
- Habbershon, T. G., & Pistrui, J. (2002). Enterprising families domain: Family-influenced ownership groups in pursuit of transgenerational wealth. *Family Business Review*, 15(3), 223–237. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00223.x>
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1–25. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x>
- Hall, A., Melin, L. y Nordqvist, M. (2001). Entrepreneurship as Radical Change in the Family Business: Exploring the Role of Cultural Patterns. *Family Business Review*, 14(3), 193–208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00193.x>
- Hall, A. y Nordqvist, M. (2008). Professional Management in Family Businesses: Toward an Extended Understanding. *Family Business Review*, 21(1), 51–69. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00109.x>
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13(2), 135–144. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130205>

- Hamzah, M. I., Othman, A. K., Fikry, A. & Abdullah, M. Z. (2023). The interaction effects of adhocracy culture, work experience on information acquisition and job performance of bank salespeople. *Journal of Financial Services Marketing*, 28(3), 544–557. <https://doi.org/10.1057/s41264-022-00166-9>
- Handler, W. C. (1990). Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment between Entrepreneur and Next-generation Family Members. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(1), 37–52. <https://doi.org/10.1177/104225879001500105>
- Handler, W. C. (1994). Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review*, 7(2), 133–157. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00133.x>
- Heinonen, J. y Ljunggren, E. (2022). It's not all about the money: narratives on emotions after a sudden death in family businesses. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 34(6), 661–683. <https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1723351>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (2015). *Administración estratégica. Competitividad y globalización: Conceptos y casos* (P. Mascaró Sacristán; Suárez Moreno, Mara Paulina, Trads.) (Undécima edición). Cengage Learning.
- Hofstede, G. H., Hofstede, G. J. y Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind intercultural cooperation and its importance for survival* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Howard, L. W. (1998). Validating the competing values model as a representation of organizational cultures. *The International*

- Journal of Organizational Analysis, 6(3), 231–250.
<https://doi.org/10.1108/eb028886>
- Junior, J. T., Gomes, G., Montreuil Carmona, I. J. de & Tambosi, S. S. V. (2021). Organizational Culture and work–life balance as facilitators of service innovation: study in a technology knowledge-intensive business services firm. *International Journal of Innovation Management*, 25(07), Artículo 2130002. <https://doi.org/10.1142/S1363919621300026>
- Le Breton–Miller, I., Miller, D. & Steier, L. P. (2004). Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305–328. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x>
- Lin, S. Y. & Hu, S. (2007). A Family Member or Professional Management? The Choice of a CEO and Its Impact on Performance. *Corporate Governance: An International Review*, 15(6), 1348–1362. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2007.00650.x>
- López, Y., Ramírez, D., Hernández, A., & Duque, P. (2023). Mapeo científico de la investigación a nivel mundial sobre riqueza socioemocional y empresas familiares. *Estudios Gerenciales*, 39(167), 233–247. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.167.5656>
- Lopez-Espitia, Y., Vivares, J. A., & Ramirez-Ospina, D. E. (2025). Socioemotional wealth and culture in family businesses: A scientometric analysis. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8(2), 745–756. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i2.5319>
- Lumpkin, G. T., Brigham, K. H. & Moss, T. W. (2010). Long-term orientation: Implications for the entrepreneurial orientation

and performance of family businesses. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(3-4), 241–264.
<https://doi.org/10.1080/08985621003726218>

Madison, K., Daspit, J. J., Turner, K. & Kellermanns, F. W. (2018). Family firm human resource practices: Investigating the effects of professionalization and bifurcation bias on performance. *Journal of Business Research*, 84, 327–336.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.06.021>

Massis, A. de, Frattini, F., Pizzurno, E. & Cassia, L. (2015). Product Innovation in Family versus Nonfamily Firms: An Exploratory Analysis. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 1–36.
<https://doi.org/10.1111/jsbm.12068>

Massis, A. de, Kotlar, J., Chua, J. H. & Chrisman, J. J. (2014). Ability and Willingness as Sufficiency Conditions for Family-Oriented Particularistic Behavior: Implications for Theory and Empirical Studies. *Journal of Small Business Management*, 52(2), 344–364.
<https://doi.org/10.1111/jsbm.12102>

Melin, L. y Nordqvist, M. (2007). The reflexive dynamics of institutionalization: the case of the family business. *Strategic Organization*, 5(3), 321–333.
<https://doi.org/10.1177/1476127007079959>

Miller, D. y Le Breton-Miller, I. (2006). Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73–87.
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00063.x>


- Miller, D., Minichilli, A. & Corbetta, G. (2013). Is family leadership always beneficial? *Strategic Management Journal*, 34(5), 553–571. <https://doi.org/10.1002/smj.2024>
- Miller, D., Steier, L. & Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 513–531. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00058-2](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00058-2)
- Minichilli, A., Corbetta, G. & MacMillan, I. C. (2010). Top Management Teams in Family-Controlled Companies: ‘Familianness’, ‘Faultlines’, and Their Impact on Financial Performance. *Journal of Management Studies*, 47(2), 205–222. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00888.x>
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D. & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana De Psicología*, 48(1), 30–41. <https://doi.org/10.1016/j.rlp.2015.09.009>
- Njagi, A. W., Ngugi Kamau, J. & Muraguri, C. W. (2020). Adhocracy Culture and Strategy Implementation: An Application within Professional Bodies in Kenya. *International Journal of Business and Management*, 15(9), 47. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v15n9p47>
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*. JAI Press. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://facult

y.haas.berkeley.edu/chatman/papers/30_cultureassocialcontrol.pdf

- Polat, G. (2021). Advancing the multidimensional approach to family business professionalization. *Journal of Family Business Management*, 11(4), 555–571. <https://doi.org/10.1108/JFBM-03-2020-0020>
- Polat, G. & Benligiray, S. (2022). The impact of family business professionalization on financial performance: a multidimensional approach. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 29(7), 1149–1175. <https://doi.org/10.1108/JSBED-11-2021-0437>
- Purkayastha, S., Manolova, T. S. & Edelman, L. F. (2018). Business group effects on the R&D intensity-internationalization relationship: Empirical evidence from India. *Journal of World Business*, 53(2), 104–117. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2016.11.004>
- Qi, Y. y Wu, J. (2023). Performance feedback, succession process and innovative activities of family firms: evidence from China. *Asian Business & Management*, 22(2), 765–791. <https://doi.org/10.1057/s41291-022-00192-4>
- Quinn, R. E. y Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 363–377. <https://doi.org/10.1287/MNSC.29.3.363>
- Rohim, A. y Budhiasa, I. G. S. (2019). Organizational culture as moderator in the relationship between organizational reward on knowledge sharing and employee performance.

- Journal of Management Development, 38(7), 538–560.
<https://doi.org/10.1108/JMD-07-2018-0190>
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N. & Buchholtz, A. K. (2001). Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence. *Organization Science*, 12(2), 99–116.
<https://doi.org/10.1287/orsc.12.2.99.10114>
- Sharma, P. (2011). Strategic entrepreneurial behaviours in family businesses. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 13(1), Artículo 38444, 4.
<https://doi.org/10.1504/IJEIM.2011.038444>
- Tsao, C.-W., Chen, S.-J., Lin, C.-S. y Hyde, W. (2009). Founding-Family Ownership and Firm Performance. *Family Business Review*, 22(4), 319–332.
<https://doi.org/10.1177/0894486509339322>
- Waldkirch, M., Melin, L. y Nordqvist, M. (2017). When the Cure Turns Counterproductive: Parallel Professionalization In Family Firms. *Academy of Management Proceedings*, 2017(1), 16270. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2017.50>
- Waldkirch, M., Melin, L. y Nordqvist, M. (2023). Too Much of a Good Thing? Professionalization as a Multiple Practice Adoption in a Family Firm. *Academy of Management Proceedings*, 2023(1), Artículo 12093.
<https://doi.org/10.5465/AMPROC.2023.280bp>
- Yeung, A. K., Brockbank, J. W. & Ulrich, D. (1991). *Organizational Culture and Human Resource Practices: An Empirical Assessment*.
<https://books.google.com.co/books?id=eW00uAAACAAJ>

- Zahra, S. A. y Filatotchev, I. (2004). Governance of the Entrepreneurial Threshold Firm: A Knowledge-based Perspective. *Journal of Management Studies*, 41(5), 885–897. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00458.x>
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., Neubaum, D. O., Dibrell, C. & Craig, J. (2008). Culture of Family Commitment and Strategic Flexibility: The Moderating Effect of Stewardship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 1035–1054. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00271.x>
- Zahra, S. A., Hayton, J. C. & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 363–381. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00051.x>
- Zellweger, T. M., Nason, R. S. & Nordqvist, M. (2012). From Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurship of Families. *Family Business Review*, 25(2), 136–155. <https://doi.org/10.1177/0894486511423531>

A man in a dark suit is seen from the back, sitting at a desk. He is looking towards a large, glowing globe that is overlaid with a network of white lines and dots, representing global connectivity. The background is a dark blue gradient. The title of the document is written in large, white, sans-serif font across the upper right portion of the image.

Responsabilidad social universitaria como eje estratégico de transformación social en Bogotá

Paola Alexandra Colorado Guarnizo
Politécnico Internacional
paolacoloradoguarnizo@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-2889-9965>

Wilmar Yesid Suárez Villaizón
Fundación Universitaria Horizonte
Yesid.villaizon55@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0008-9527-4966>

Resumen

La responsabilidad social universitaria se ha consolidado como un eje estratégico en las instituciones de educación superior; sin embargo, su implementación efectiva continúa presentando desafíos significativos en contextos urbanos complejos como el de Bogotá. A pesar de la existencia de políticas institucionales y normativas que promueven la proyección social, persiste una brecha entre los lineamientos formales y la ejecución articulada de acciones orientadas al impacto social, particularmente en lo relacionado con donaciones, subsidios, beneficios y campañas institucionales. El objetivo de esta investigación fue analizar la responsabilidad social en instituciones de educación superior de Bogotá, identificando sus principales estrategias, limitaciones y aportes al desarrollo social, con el fin de valorar su coherencia con la misión institucional y su impacto en la comunidad. Para ello, se adoptó una metodología de enfoque cualitativo, con un diseño descriptivo–analítico basado en el análisis documental de políticas institucionales, programas de responsabilidad social y reportes de gestión, complementado con la sistematización de categorías emergentes. Los resultados evidencian que las instituciones desarrollan múltiples iniciativas orientadas al bienestar estudiantil y la proyección social; no obstante, estas acciones se caracterizan por una limitada articulación estratégica y ausencia de mecanismos sistemáticos de evaluación del impacto. En conclusión, la responsabilidad social universitaria requiere fortalecerse mediante una integración transversal en la gestión institucional, que permita consolidar acciones sostenibles, coherentes y orientadas a la transformación social del entorno.

Introducción

La responsabilidad social se ha consolidado en las últimas décadas como un eje estratégico en la gestión de las instituciones, trascendiendo su concepción inicial asociada exclusivamente al ámbito empresarial para incorporarse de manera progresiva en organizaciones educativas, sociales y públicas. En el contexto colombiano, y particularmente en la ciudad de Bogotá, este enfoque ha cobrado relevancia debido a los retos sociales, económicos y ambientales que enfrentan las instituciones en su relación con la comunidad. En este sentido, la responsabilidad social se configura como un compromiso ético y estructural que orienta las decisiones institucionales hacia la generación de impactos positivos y sostenibles en el entorno.

En el ámbito educativo, la discusión sobre la responsabilidad social se ha materializado principalmente a través del concepto de Responsabilidad Social Universitaria (RSU), entendida como un modelo de gestión integral que articula la docencia, la investigación, la extensión y la gestión administrativa con las necesidades sociales. El autor Cabanzo sostiene que la RSU constituye “un marco para la orientación y organización de las políticas educativas, que permite a las instituciones asumir de manera consciente su papel en la transformación social” (Cabanzo, 2025). Desde esta perspectiva, la responsabilidad social no se limita a acciones asistencialistas, sino que se integra de forma transversal en la misión y visión institucional.

Diversos estudios han evidenciado que, en Bogotá, las instituciones de educación superior han avanzado en la

incorporación discursiva de la responsabilidad social, aunque persisten desafíos en su implementación efectiva. Si bien los directivos universitarios reconocen la importancia de la RSU como un componente esencial de la identidad institucional, aún existen brechas entre el discurso y las prácticas concretas, especialmente en la articulación entre la proyección social, la investigación aplicada y la formación integral de los estudiantes (Medina, 2016). Esta situación refleja la necesidad de fortalecer mecanismos que permitan operacionalizar la responsabilidad social en la gestión cotidiana de las instituciones.

Por otra parte, la literatura nacional ha destacado que la responsabilidad social institucional se encuentra estrechamente vinculada con la función social establecida en el marco normativo colombiano. Morgestein Sánchez en su artículo “El tema de la responsabilidad social de la empresa colombiana” de 2012, plantea que la responsabilidad social debe entenderse como una obligación ética y jurídica que compromete a las organizaciones con el bienestar colectivo, el respeto por los derechos humanos y el desarrollo sostenible. Esta visión amplía el alcance de la responsabilidad social hacia una dimensión estructural, en la cual las instituciones actúan como agentes activos del desarrollo social.

Adicionalmente, investigaciones realizadas en Bogotá han demostrado que la responsabilidad social puede convertirse en una herramienta clave para promover procesos de inclusión, sostenibilidad y construcción de paz. (Téllez y Gómez, 2025) destacan que las prácticas de responsabilidad social, cuando se

orientan estratégicamente, fortalecen la relación con los grupos de interés y generan impactos positivos en el tejido social urbano. De igual manera, estudios sobre responsabilidad social ambiental en instituciones públicas de educación superior evidencian avances en la incorporación de principios de sostenibilidad, aunque también señalan la necesidad de consolidar políticas institucionales coherentes y evaluables (Burbano y Fonseca, 2015).

En este contexto, analizar la responsabilidad social en instituciones de Bogotá resulta pertinente para comprender cómo estas organizaciones asumen su rol frente a los desafíos sociales contemporáneos. La presente investigación se orienta a aportar una mirada crítica y contextualizada sobre las concepciones y prácticas de responsabilidad social institucional, reconociendo su potencial como eje articulador entre la misión educativa y el desarrollo social de la ciudad.

En el contexto colombiano, aunque no existe una ley específica que regule de manera explícita la responsabilidad social universitaria, el marco normativo vigente establece fundamentos claros que respaldan este compromiso institucional. La Ley 30 de 1992, que organiza el servicio público de la educación superior, reconoce a las instituciones de educación superior como entidades con una función social, cultural y ética, orientada al desarrollo integral de la sociedad. Esta norma establece que la educación superior debe contribuir al desarrollo científico, cultural, económico, político y ético del país, lo cual constituye un soporte jurídico implícito para la adopción de

prácticas de responsabilidad social universitaria. Desde esta perspectiva, la responsabilidad social se interpreta como una extensión natural de la misión institucional y del principio de servicio público que rige a las universidades en Colombia (Congreso de la República, 1992).

De manera complementaria, la Ley 115 de 1994 (Ley General de Educación) define la educación como un proceso permanente, personal, cultural y social fundamentado en la dignidad humana y en el interés general. Esta ley refuerza el carácter social de la educación y enfatiza la necesidad de que las instituciones respondan a las necesidades del contexto en el que se insertan, promoviendo valores como la equidad, la participación y la responsabilidad social. Asimismo, desde el marco constitucional, el artículo 67 de la Constitución Política de Colombia establece que la educación es un derecho de la persona y un servicio público con función social, lo que obliga a las instituciones educativas a orientar su gestión hacia el bienestar colectivo. En conjunto, estas disposiciones normativas configuran un soporte legal que legitima y exige la implementación de la responsabilidad social universitaria como parte integral de la gestión académica, administrativa y comunitaria de las instituciones de educación superior (Congreso de la República, 1994; Constitución Política de Colombia, 1991).

Planteamiento del problema

En el contexto urbano de Bogotá, las instituciones educativas y sociales enfrentan crecientes demandas para responder de manera ética y responsable a problemáticas

sociales como la desigualdad, la exclusión, la sostenibilidad ambiental y la articulación efectiva con las comunidades. Si bien la responsabilidad social institucional ha sido incorporada de manera progresiva en los discursos misionales y estratégicos de diversas organizaciones, múltiples estudios evidencian que su implementación práctica aún presenta limitaciones significativas. En muchas instituciones, la responsabilidad social se mantiene en un nivel declarativo, sin una integración real y sistemática en los procesos de gestión, docencia e investigación (Medina, 2016).

De igual forma, advierte que la ausencia de modelos claros de gestión de la responsabilidad social dificulta la medición de su impacto y debilita su contribución al desarrollo social (Cabanzo, 2025). Esta situación se ve agravada por la falta de articulación entre las políticas institucionales y las necesidades reales del entorno urbano, lo que genera una brecha entre los propósitos declarados y las acciones efectivamente ejecutadas. En consecuencia, surge la necesidad de analizar de manera crítica cómo las instituciones en Bogotá conciben, gestionan y materializan la responsabilidad social en su quehacer cotidiano.

Por lo anterior, se plantea nuestra pregunta problema: ¿Cómo se concibe y se implementa la responsabilidad social en las instituciones de Bogotá, y de qué manera estas prácticas contribuyen al desarrollo social y comunitario del contexto urbano en el que se insertan?

Objetivo de la investigación

Analizar la concepción y la implementación de la responsabilidad social en las instituciones universitarias de Bogotá, con el fin de comprender su contribución al desarrollo social y comunitario, así como su incidencia en la gestión ética, transparente y estratégica de los recursos y donaciones destinadas al fortalecimiento del impacto institucional.

Esta investigación constituye un pilar fundamental para el cumplimiento de la misión formativa y social de las instituciones de educación superior. En contextos urbanos complejos como el de Bogotá, las universidades no solo cumplen una función académica, sino que actúan como agentes de transformación social, capaces de incidir en la reducción de brechas sociales, la promoción de la equidad y la construcción de ciudadanía. La responsabilidad social universitaria permite articular la generación de conocimiento con las necesidades reales del entorno, fortaleciendo el compromiso ético de la institución con la sociedad y promoviendo una gestión educativa orientada al bien común (Cabanzo, 2025).

En este marco, la responsabilidad social universitaria se expresa también en la manera como las instituciones administran los recursos que reciben, incluyendo donaciones, aportes externos y apoyos financieros destinados a proyectos académicos, sociales o comunitarios. Esto sostiene que la responsabilidad social implica una obligación ética de las organizaciones de garantizar el uso transparente, eficiente y socialmente orientado de los recursos, de modo que estos generen beneficios reales para los grupos de interés (Morgestein,

2012). En el ámbito universitario, el manejo adecuado de las donaciones fortalece la confianza institucional y legitima la relación entre la universidad, la comunidad y los actores externos.

El uso responsable de las donaciones permite ampliar el alcance de programas de proyección social, investigación aplicada y apoyo a poblaciones vulnerables, consolidando el rol de la universidad como actor estratégico del desarrollo local. Una gestión responsable de los recursos fortalece la sostenibilidad institucional y potencia el impacto social de las iniciativas universitarias (Téllez y Gómez, 2025). Por tanto, integrar la responsabilidad social en la gestión de donaciones no solo responde a principios éticos, sino que contribuye de manera directa al cumplimiento de los fines sociales de la educación superior.

1. Responsabilidad social y transparencia en gestión de donaciones en las instituciones de educación superior

La gestión de donaciones en las instituciones de educación superior constituye una manifestación concreta de la responsabilidad social universitaria, en tanto implica la administración ética, transparente y estratégica de recursos destinados al fortalecimiento del impacto social, académico y comunitario. En el contexto de Bogotá, las universidades reciben donaciones provenientes de entidades públicas, privadas, organizaciones no gubernamentales y personas naturales, orientadas a apoyar proyectos de investigación, programas de inclusión, infraestructura educativa y acciones de proyección social. La manera en que estos recursos son gestionados refleja

el compromiso institucional con los principios de responsabilidad social y buen gobierno.

Desde una perspectiva académica, la responsabilidad social universitaria exige que las donaciones no sean concebidas únicamente como aportes financieros, sino como instrumentos que fortalecen la relación entre la universidad y sus grupos de interés, es por ello que la responsabilidad social universitaria debe integrarse de forma transversal en la gestión institucional, garantizando que los recursos externos se alineen con la misión, visión y políticas educativas de la organización (Cabanzo, 2025). En este sentido, la gestión responsable de las donaciones implica procesos claros de planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de los recursos recibidos.

La transparencia se configura como un elemento central en este proceso y se plantea que la responsabilidad social conlleva una obligación ética de rendición de cuentas, en la cual las instituciones deben informar de manera clara y verificable sobre el origen, destino e impacto de los recursos administrados. (Morgestein, 2012). En el ámbito universitario, la ausencia de mecanismos de control y comunicación puede debilitar la confianza de los donantes y de la sociedad en general, afectando la legitimidad institucional.

Asimismo, una gestión responsable de las donaciones permite maximizar su impacto social. Cuando las universidades orientan estos recursos hacia proyectos que responden a problemáticas reales del contexto urbano, como el acceso a la

educación, la permanencia estudiantil o el desarrollo comunitario, fortalecen su rol como agentes de transformación social. En esto se destaca que la coherencia entre discurso institucional y prácticas concretas es fundamental para consolidar una cultura de responsabilidad social auténtica y sostenible (Medina, 2016).

En Bogotá, caracterizada por profundas desigualdades sociales, la gestión ética de donaciones adquiere un valor estratégico. Las universidades que establecen políticas claras para la recepción y administración de estos recursos contribuyen no solo a su fortalecimiento interno, sino también al desarrollo social del entorno. De esta manera, la responsabilidad social universitaria se materializa en acciones concretas que promueven la equidad, la inclusión y el bienestar colectivo.

2. Subsidios y apoyos institucionales como expresión de la responsabilidad social universitaria

Los subsidios y apoyos institucionales representan una de las expresiones más visibles de la responsabilidad social universitaria, especialmente en contextos urbanos como Bogotá, donde amplios sectores de la población enfrentan barreras económicas para acceder y permanecer en la educación superior. Estos mecanismos incluyen subsidios de matrícula, apoyos de sostenimiento, auxilios de transporte, alimentación y vivienda, los cuales buscan garantizar el derecho a la educación y promover la equidad social.

Desde la perspectiva de la responsabilidad social universitaria, los subsidios no deben entenderse únicamente como beneficios asistenciales, sino como estrategias institucionales

orientadas a reducir brechas estructurales. Por lo tanto, en el artículo *University social responsibility, management and educational policies: A critical discourse analysis* sostiene que la RSU implica asumir la educación como un bien público, lo que obliga a las universidades a diseñar políticas que favorezcan la inclusión y la permanencia estudiantil (Cabanzo, 2025). En este marco, los subsidios se convierten en herramientas clave para materializar el compromiso social de las instituciones.

Diversos estudios en el contexto bogotano evidencian que la deserción estudiantil está estrechamente relacionada con factores socioeconómicos, aunque muchas universidades reconocen esta problemática, no siempre cuentan con sistemas integrales de apoyo que articulen los subsidios con procesos de acompañamiento académico y psicosocial (Medina, 2016). Esta situación limita el alcance real de las políticas de responsabilidad social y reduce su impacto en el desarrollo integral de los estudiantes.

La asignación responsable de subsidios exige criterios claros, transparentes y equitativos, que permitan priorizar a las poblaciones más vulnerables y enfatizar que la responsabilidad social institucional implica actuar con justicia distributiva, garantizando que los recursos disponibles se orienten al bienestar colectivo y no a intereses particulares (Morgestein, 2012). En este sentido, los subsidios deben responder a diagnósticos sociales y educativos que permitan identificar necesidades reales.

En Bogotá, las universidades que han fortalecido sus programas de subsidios han logrado no solo mejorar los indicadores de permanencia, sino también consolidar su legitimidad social. Estos apoyos contribuyen a formar profesionales comprometidos con su entorno, reforzando el impacto social de la educación superior. Así, los subsidios se constituyen en una manifestación tangible de la responsabilidad social universitaria y en un instrumento clave para el desarrollo social urbano.

3. Beneficios sociales y académicos dirigidos a la comunidad universitaria y su entorno

Los beneficios sociales y académicos ofrecidos por las instituciones de educación superior forman parte esencial de la responsabilidad social universitaria, en la medida en que buscan mejorar la calidad de vida de la comunidad universitaria y fortalecer su relación con el entorno social. Estos beneficios incluyen becas, estímulos académicos, programas de bienestar, acceso a servicios culturales y deportivos, así como iniciativas de extensión dirigidas a comunidades externas.

Desde un enfoque de responsabilidad social, estos beneficios deben ser concebidos como inversiones sociales y no como gastos institucionales. Se argumenta que la universidad socialmente responsable promueve el desarrollo integral de sus estudiantes, docentes y administrativos, reconociendo que el bienestar humano es un componente fundamental del proceso educativo (Cabanzo, 2025). En este sentido, los beneficios

sociales y académicos fortalecen el sentido de pertenencia y compromiso con la institución.

En el contexto de Bogotá, estos programas adquieren una relevancia particular debido a las condiciones socioeconómicas de muchos estudiantes, esto, destaca que los beneficios institucionales contribuyen a reducir tensiones asociadas a la desigualdad social, favoreciendo ambientes educativos más inclusivos y equitativos. Sin embargo, también advierte que su impacto depende de la coherencia entre las políticas institucionales y las necesidades reales de la población beneficiaria (Medina, 2016).

Además, los beneficios sociales no solo impactan a la comunidad interna, sino que también proyectan a la universidad hacia su entorno. Programas de atención comunitaria, asesorías jurídicas, acompañamiento psicológico y actividades culturales abiertas al público fortalecen el vínculo universidad-sociedad. Estas acciones consolidan la legitimidad social de las instituciones y amplían su contribución al desarrollo local (Téllez y Gómez, 2025).

Por tanto, los beneficios sociales y académicos constituyen una dimensión estratégica de la responsabilidad social universitaria, al articular el bienestar interno con el impacto externo. En Bogotá, su adecuada planificación y evaluación permite a las universidades responder de manera más efectiva a los desafíos sociales contemporáneos.

4. Campañas institucionales y programas solidarios como estrategias de responsabilidad social

Las campañas institucionales y los programas solidarios se han consolidado como estrategias clave de la responsabilidad social universitaria, al permitir la movilización de recursos, voluntades y conocimientos en favor de causas sociales, ambientales y educativas. En las universidades de Bogotá, estas iniciativas se orientan a problemáticas como la pobreza, la sostenibilidad ambiental, la inclusión social y la construcción de paz.

Desde la perspectiva de la RSU, las campañas institucionales no deben ser acciones aisladas o coyunturales, sino procesos planificados que se articulen con la misión institucional (Cabanzo, 2025), la responsabilidad social universitaria se fortalece cuando las campañas se integran al currículo, la investigación y la proyección social, generando aprendizajes significativos y transformadores.

Las campañas solidarias permiten también la participación de estudiantes, docentes y administrativos, fomentando valores como la solidaridad, la empatía y el compromiso social. (Téllez y Gómez, 2025). Se señalan que estas iniciativas fortalecen el capital social y promueven una cultura organizacional orientada al bien común, especialmente en contextos urbanos complejos como Bogotá.

No obstante, diversos estudios advierten que el impacto de estas campañas depende de su sostenibilidad y evaluación, enfatizando la necesidad de superar enfoques asistencialistas y avanzar hacia modelos de intervención que generen cambios

estructurales. En este sentido, las campañas deben basarse en diagnósticos sociales rigurosos y contar con indicadores que permitan medir su alcance e impacto.

En consecuencia, las campañas institucionales y los programas solidarios representan una herramienta poderosa de la responsabilidad social universitaria, siempre que se gestionen de manera estratégica, participativa y coherente con las necesidades del entorno social.

5. Articulación de donaciones, subsidios y campañas con la misión social universitaria

La articulación entre donaciones, subsidios, beneficios y campañas institucionales constituye un elemento fundamental para consolidar una responsabilidad social universitaria coherente y efectiva. En las instituciones de educación superior de Bogotá, esta articulación permite alinear los recursos y las acciones sociales con la misión educativa y el compromiso con el desarrollo social.

En el artículo *University social responsibility, management and educational policies: A critical discourse analysis* se plantea que la RSU debe concebirse como un sistema integrado de gestión, en el cual las diferentes estrategias sociales se complementan y refuerzan mutuamente (Cabanzo, 2025). Desde esta perspectiva, las donaciones pueden financiar subsidios, los subsidios pueden fortalecer la permanencia estudiantil y las campañas pueden visibilizar el impacto social de estas acciones.

La falta de articulación entre estas dimensiones, por el contrario, puede generar duplicidades, ineficiencias y pérdida de impacto. Muchas universidades enfrentan dificultades para coordinar sus iniciativas sociales, lo que limita su capacidad de respuesta a las problemáticas del entorno (Medina, 2016). En Bogotá, donde las demandas sociales son diversas y complejas, esta articulación resulta especialmente necesaria.

Además, una gestión integrada fortalece la transparencia y la rendición de cuentas que la responsabilidad social exige, en coherencia con los principios declarados y las prácticas institucionales. (Morgestein, 2012). Cuando las universidades articulan sus acciones sociales, facilitan la evaluación de resultados y fortalecen la confianza de la sociedad y los donantes.

En síntesis, la articulación de donaciones, subsidios y campañas con la misión social universitaria permite maximizar el impacto de la responsabilidad social institucional. En el contexto bogotano, esta integración se presenta como un desafío y, al mismo tiempo, como una oportunidad para consolidar a las universidades como actores estratégicos del desarrollo social y comunitario.

Metodología

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo, orientado a comprender e interpretar las concepciones y prácticas de responsabilidad social implementadas por las instituciones de educación superior en la ciudad de Bogotá. Este enfoque permite analizar el fenómeno desde una perspectiva

contextual, considerando las dinámicas sociales, normativas e institucionales que influyen en la gestión de donaciones, subsidios, beneficios y campañas institucionales, en coherencia con la función social universitaria.

El diseño metodológico corresponde a un estudio descriptivo-analítico, cuyo propósito es caracterizar las estrategias de responsabilidad social presentes en las instituciones de educación superior y analizar su alineación con la misión institucional y el marco normativo que rige la educación superior en Colombia. Este diseño posibilita una aproximación sistemática al fenómeno de estudio, permitiendo identificar avances, limitaciones y oportunidades de mejora en la implementación de la responsabilidad social universitaria.

Como técnica de recolección de información, se emplea el análisis documental, mediante la revisión de documentos institucionales tales como planes estratégicos, políticas de responsabilidad social, informes de gestión, reglamentos relacionados con donaciones y subsidios, así como documentos normativos y administrativos pertinentes. Esta técnica facilita el contraste entre los lineamientos formales de las instituciones y las acciones que estas desarrollan en el ámbito de la responsabilidad social.

La unidad de análisis está conformada por instituciones de educación superior ubicadas en Bogotá, tanto públicas como privadas, con el fin de obtener una visión integral y diversa del fenómeno. La selección de los documentos se realiza con base en criterios de pertinencia temática, actualidad y coherencia con los

objetivos de la investigación, garantizando la rigurosidad del proceso analítico.

Para el análisis de la información, se aplica un análisis de contenido, que permite organizar, clasificar e interpretar los datos a partir de categorías previamente definidas, tales como responsabilidad social universitaria, gestión de donaciones, subsidios y apoyos institucionales, beneficios sociales y académicos, campañas institucionales y articulación con la misión social. Este procedimiento favorece una interpretación crítica y estructurada de la información recopilada.

Resultados

El análisis documental realizado sobre las instituciones de educación superior ubicadas en la ciudad de Bogotá permitió identificar avances significativos en la incorporación de la responsabilidad social como parte del discurso institucional, así como limitaciones en su implementación práctica. En términos generales, los resultados evidencian que la mayoría de las instituciones analizadas reconocen la responsabilidad social universitaria como un componente transversal de su misión y visión, integrándola de manera explícita en planes estratégicos, políticas institucionales y documentos de proyección social. No obstante, esta incorporación se presenta, en muchos casos, de forma declarativa, sin una articulación sistemática entre las distintas acciones desarrolladas.

En relación con la gestión de donaciones, los resultados muestran que las instituciones cuentan con lineamientos básicos

para la recepción y administración de recursos externos; sin embargo, se identifican debilidades en los mecanismos de seguimiento, evaluación del impacto y rendición de cuentas. Las donaciones suelen destinarse a proyectos académicos o sociales específicos, pero no siempre se evidencia una articulación clara con la estrategia global de responsabilidad social, lo que limita su potencial transformador y su contribución al desarrollo social del entorno.

Respecto a los subsidios y apoyos institucionales, se observa que las universidades han implementado diversas estrategias orientadas a favorecer la permanencia estudiantil, tales como subsidios de matrícula, apoyos de alimentación y auxilios de transporte. Estos programas constituyen una expresión concreta de la responsabilidad social universitaria, especialmente frente a poblaciones en condición de vulnerabilidad. Sin embargo, los resultados indican que dichos apoyos no siempre están acompañados de procesos integrales de seguimiento académico y social, lo que reduce su efectividad a largo plazo.

En cuanto a los beneficios sociales y académicos, los hallazgos evidencian la existencia de programas de bienestar universitario y extensión social que buscan mejorar la calidad de vida de la comunidad universitaria y fortalecer la relación con el entorno. No obstante, estos beneficios suelen operar de manera fragmentada, sin una evaluación sistemática de su impacto social ni una integración plena con las políticas de responsabilidad social institucional.

El análisis de las campañas institucionales revela que estas se desarrollan principalmente como acciones puntuales, asociadas a coyunturas específicas, lo que dificulta su sostenibilidad y continuidad. Aunque dichas campañas promueven valores de solidaridad y compromiso social, su impacto se ve limitado por la falta de planificación a largo plazo y de indicadores claros de resultado.

En conjunto, los resultados permiten concluir que, si bien las instituciones de educación superior en Bogotá reconocen la importancia de la responsabilidad social, persisten brechas entre el discurso institucional y la implementación efectiva de prácticas integradas. Esto confirma la necesidad de fortalecer modelos de gestión articulados que permitan consolidar la responsabilidad social universitaria como un eje estratégico para el desarrollo social y comunitario, dando respuesta a la problemática identificada y cumpliendo con el objetivo de la investigación.

Conclusiones

La presente investigación permitió evidenciar que la responsabilidad social universitaria se ha consolidado como un componente discursivo relevante dentro de las instituciones de educación superior, particularmente en el contexto analizado. No obstante, los hallazgos muestran que, aunque existe un reconocimiento explícito de su importancia en los documentos institucionales, persiste una brecha significativa entre la formulación estratégica y la ejecución efectiva de acciones integrales que respondan de manera estructurada a las problemáticas sociales del entorno. Esta situación limita el impacto

real de las iniciativas desarrolladas y reduce su capacidad de transformación social.

Asimismo, se concluye que las acciones relacionadas con donaciones, subsidios, beneficios y campañas institucionales constituyen esfuerzos valiosos orientados al bienestar de la comunidad universitaria y a la proyección social; sin embargo, estas se implementan, en muchos casos, de manera aislada y fragmentada. La ausencia de mecanismos sistemáticos de articulación, seguimiento y evaluación del impacto dificulta la consolidación de un modelo de responsabilidad social coherente, sostenible y alineado con los objetivos misionales de las instituciones de educación superior.

Desde una perspectiva metodológica, el análisis cualitativo–documental permitió identificar patrones comunes en la gestión de la responsabilidad social universitaria, evidenciando que las instituciones priorizan acciones de corto plazo y respuestas coyunturales, en detrimento de estrategias estructurales de largo alcance. Esta tendencia refleja la necesidad de fortalecer procesos de planificación institucional que integren la responsabilidad social como un eje transversal de la gestión académica, administrativa y comunitaria.

Se concluye que el fortalecimiento de la responsabilidad social universitaria requiere una visión integral que trascienda el cumplimiento normativo y las acciones asistencialistas, promoviendo una articulación efectiva entre políticas institucionales, recursos disponibles y necesidades sociales reales. De este modo, las instituciones de educación superior

podrán consolidarse como actores estratégicos del desarrollo social, contribuyendo de manera significativa a la equidad, la inclusión y la transformación de su entorno, en coherencia con su función formativa y su compromiso ético con la sociedad.

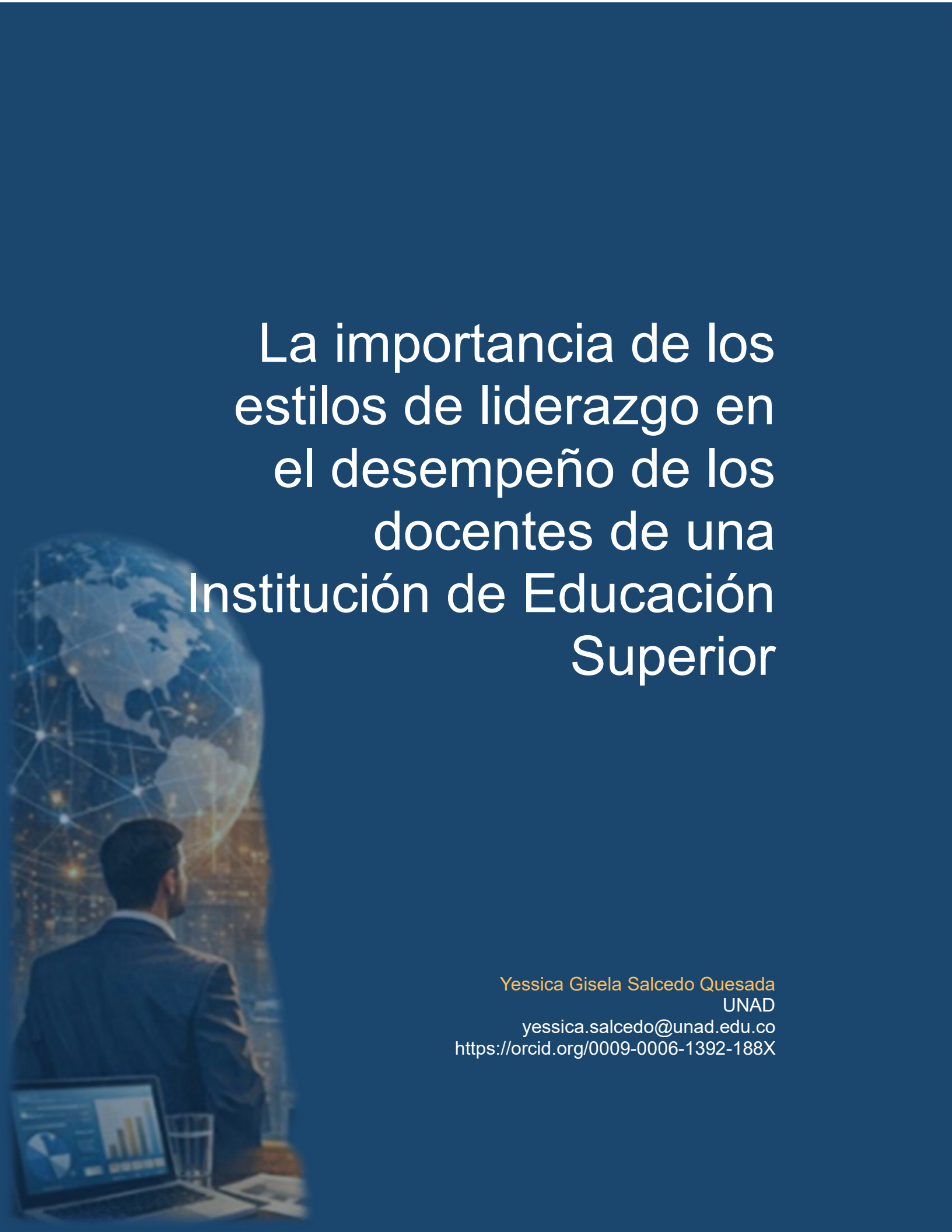
Referencias

- Burbano Vargas, H y Fonseca Ruiz, H. (2015). Estado del arte en responsabilidad social ambiental de las instituciones de educación superior (IES) públicas de Bogotá 2006-2011. Disponible en: <http://repositorio.uptc.edu.co/handle/001/7931>
- Cabanzo Carreño, C. J. (2022). University social responsibility, management and educational policies: A critical discourse analysis. HUMAN REVIEW. International Humanities Review / Revista Internacional De Humanidades, 13(4), 1–17. <https://doi.org/10.37819/revhuman.v13i4.1155>
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. Business Horizons, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Colorado Guarnizo, P. A., & Tamayo Arismendi, D. A. (2025). Formación docente En Tic, un desafío para la gestión educativa. Vía Innova, 12(1), 112–132. <https://doi.org/10.23850/2422068X.6833>
- Congreso de la República de Colombia. (1992). Ley 30 de 1992 por la cual se organiza el servicio público de la educación superior. Diario Oficial No. 40.700.

- Congreso de la República de Colombia. (2012). Ley 1530 de 2012 por la cual se regula la organización y el funcionamiento del Sistema General de Regalías. Diario Oficial No. 48.433.
- Consejo Nacional de Acreditación. (2020). Lineamientos para la acreditación en alta calidad de instituciones de educación superior. Ministerio de Educación Nacional.
- García Jerez, A., & Quintana Fuentes, L. F. (2012). Responsabilidad social ambiental de las universidades colombianas. *Revista De Investigación Agraria Y Ambiental*, 3(2), 123–129. <https://doi.org/10.22490/21456453.971>
- Medina Arias, A. R. (2016). Concepciones de la responsabilidad social universitaria en tres universidades de Bogotá (Trabajo de grado). Universidad de los Andes. <https://doi.org/10.57784/1992/61069>
- Ministerio de Educación Nacional. (2018). Política de educación superior inclusiva. MEN.
- Ministerio de Educación Nacional. (2020). Lineamientos de extensión, proyección social y relación con el entorno. MEN.
- Morgestein Sánchez, W. I. (2012). El tema de la responsabilidad social de la empresa colombiana. *Verba Iuris*, (29), 111–130. <https://doi.org/10.18041/0121-3474/verbaiuris.29.2178>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (2009). Conferencia mundial sobre la educación superior: La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo. UNESCO.

- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (2015). Replantear la educación: ¿Hacia un bien común mundial? UNESCO.
- Suárez-Villaizón, W. Y., & Colorado Guarnizo, P. A. (2025). Contribución cultural y turística en museos de Bogotá – un análisis comparativo cultural and tourist contribution in museums in Bogotá - a comparative analysis. *REVISTA INNOVA ITFIP*, 16(1), 109–126. <https://doi.org/10.54198/innova16.07>
- Suarez Villaizon, W. Y., y Forero Londoño, O. F. . (2023). Educación administrativa y financiera en educación básica secundaria: una revisión sistemática de literatura 2016–2023. *Revista "Boletín El Conuco"*, 6(1), 01-12. <https://doi.org/10.22579/2619-614X.1066>
- Tellez, C. A. y Gómez, M. I. (2025). Responsabilidad social empresarial en la construcción de paz de Bogotá: casos de hoteles y agencias de viaje, . *Revista Criterio Libre*, 23 (42), 98-128. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2025v23n42.12881>
- Vallaey, F. (2008). Responsabilidad social universitaria: Una nueva filosofía de gestión ética e inteligente para las universidades. *Educación Superior y Sociedad*, 13(2), 191–220.
- Vallaey, F., De la Cruz, C., & Sasia, P. (2009). Responsabilidad social universitaria: Manual de primeros pasos. McGraw-Hill Interamericana.
- World Bank. (2017). Higher education for development: An evaluation of the World Bank Group's support. World Bank Publications.

Zapata, G., & Tejada, C. (2016). Responsabilidad social universitaria y desarrollo sostenible. *Revista Educación y Desarrollo Social*, 10(2), 86–101.

A man in a dark suit is seen from the back, sitting at a desk. He is looking towards a large, glowing globe that is overlaid with a network of white lines and dots, representing global connectivity. The globe is set against a dark blue background. In the foreground, a laptop is open on the desk, displaying a bar chart and other data. A glass of water is also visible on the desk. The overall scene is dimly lit, with the primary light source being the glowing globe.

La importancia de los estilos de liderazgo en el desempeño de los docentes de una Institución de Educación Superior

Yessica Gisela Salcedo Quesada
UNAD

yessica.salcedo@unad.edu.co

<https://orcid.org/0009-0006-1392-188X>

Resumen

La presente investigación tiene como propósito identificar los estilos de liderazgo de los directores de programa universitarios para determinar el grado de relación que existe entre los estilos de liderazgo transaccional, transformacional y laissez faire con el desempeño laboral de los docentes que trabajan a tiempo completo en una institución de educación superior en la ciudad de Yopal-Casanare, Colombia. La investigación será de tipo descriptivo correlacional, con diseño no experimental, la población objeto de la investigación es de 9 directores de programa y 40 docentes de tiempo completo de la institución. Para identificar los estilos de liderazgo se utilizará el instrumento Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID) forma A, y para conocer los resultados del desempeño laboral se utilizará el instrumento con el que cuenta la institución de educación superior para realizar la evaluación de desempeño o evaluación docente, previa autorización de la dirección de la sede y de los docentes para usar la información contenida en sus evaluaciones. Se espera encontrar una correlación entre el estilo de liderazgo transformacional y la evaluación de desempeño positiva de los profesores.

Palabras clave

Estilos de Liderazgo; Desempeño laboral; Personal Docente; Educación superior; Ciudad Yopal

Introducción

Al hablar de desempeño laboral, en el ámbito académico se hace referencia al desempeño docente, un proceso de gran importancia para las instituciones educativas de educación superior, dado que los profesores son los profesionales que deben marcar el camino y guiar a los estudiantes a cargo, hacia el fin último de su propósito académico; formando profesionales íntegros que sirvan a la sociedad.

Existen investigaciones que muestran que al evaluar el desempeño de un profesor son muchos los factores que inciden en que la evaluación de este desempeño por los usuarios finales, es decir, los estudiantes, sea positiva o negativa. Uno de estos factores es el estilo de liderazgo no solo del docente que imparte una asignatura frente a los estudiantes que toman la misma, sino de la persona que dirige el programa sobre sus docentes a cargo.

El liderazgo es una competencia fundamental cuando se busca la calidad en los servicios que una persona, o una organización ofrecen a la sociedad. Ginebra (1995) como se citó en Meza y Flores (2014), indica que el liderazgo es la capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en la consecución de las metas; asimismo, es la capacidad de guiar y estimular hacia el logro de resultados. Un líder, finalmente, es el que acompaña el proceso y orienta para que el mismo se de cómo debe ser.

Con lo mencionado nace el interés por conocer si existe relación entre los estilos de liderazgo transaccional,

transformacional y laissez faire con el desempeño laboral de los docentes que trabajan a tiempo completo en una institución de educación superior en la ciudad de Yopal-Casanare, Colombia. Para ello, lo primero que se requiere es identificar los estilos de liderazgo de cada uno de los directores de programa. Es la primera vez que en la institución se realizar un ejercicio de este tipo. Existe una falencia desde el área del talento humano, donde finalmente se ha limitado a ser el área que se dedica al pago de salario dejando de lado temas como clima organizacional, bienestar, evaluación de desempeño entre otros de lado; por lo que desarrollar este tema es un reto profesional y de interés institucional.

Teniendo en cuenta lo anterior se trabajará en dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación: ¿Existe relación entre los estilos de liderazgo transaccional, transformacional y laissez faire con el desempeño laboral de los docentes que trabajan a tiempo completo en una institución de educación superior en la ciudad de Yopal-Casanare, Colombia? Para dar respuesta a ello, se plantean los siguientes objetivos:

Objetivo general

Identificar los estilos de liderazgo de los directores de programa, para determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo transaccional, transformacional y laissez faire con el desempeño laboral de los docentes que trabajan a tiempo completo en una institución de educación superior en la ciudad de Yopal-Casanare, Colombia 2018.

Objetivos específicos

1. Conocer las características de los estilos de liderazgo: transaccional, transformación y laissez faire desde la teoría.
2. Analizar si los directores de programa ubicados en la institución de educación superior presentan las características de los estilos de estudio.
3. Indagar acerca de las competencias, habilidades y tareas asociadas con el cargo de docente.
4. Identificar si existe relación o no entre el estilo de liderazgo ejercido por los directores de Programa de la Institución de Educación Superior con el desempeño profesional de los docentes del centro de Educación Superior.

Metodología

Después de hacer toda la revisión teórica frente a los conceptos y estilos de liderazgo, desempeño laboral y evaluación de este, se procede a realizar el trabajo de campo correspondiente.

Teniendo en cuenta el diseño metodológico, la investigación es de corte no experimental (al no manipular ninguna de las variables para no alterar los resultados de manera intencional) de tipo descriptivo al enfocarse en saber e identificar el estilo de liderazgo ejercido por los directores de programa, así como correlacional, al querer conocer si existe o no relación entre el estilo de liderazgo ejercido por los directores de programa de la institución de educación superior con el desempeño profesional de

los docentes del centro de educación superior.

Variables

Liderazgo Transaccional

El liderazgo transaccional es uno de los tres estilos que clasifican Nader y Castro (2007), el cual se limita a que el líder sirve como puente para recibir recompensa o castigo, condicionantes que permiten prevenir errores (recompensas), y si estos se presentan traen consigo una consecuencia o sanción (castigo) según sea el caso.

Según Arredondo y Maldonado (2010), el líder no muestra un interés particular por la satisfacción de las necesidades de sus colaboradores, únicamente tiene en cuenta las actividades realizadas. La variable se midió con el instrumento denominado Cuestionario de Estilos de Liderazgo- CELID forma A.

Liderazgo Laissez faire

El liderazgo Laissez Faire es aquel en el que el líder deja que cada miembro del equipo actúe como quiera, se da total libertad para toma de decisiones, según Castaño (2013) como se citó en Zuzama (2015) el líder está disponible y da su opinión solo si es necesario, pero no interviene por iniciativa propia. El líder parece que adopta una conducta como de ser uno más del equipo, tiene una actitud pasiva, casi como de seguidor, no exige ni propone reglas. Nader y Castro, (2007). La variable se midió con el Cuestionario de Estilos de Liderazgo -CELID forma A.

Liderazgo Transformacional

Es el estilo de liderazgo en el cual, el líder motiva a hacer más de lo que esperan e impulsa a la realización personal. Eres (2011) como se citó en Jiménez (2014) afirma: el líder transformacional es un intermediario de cambio o transformación, el cual puede llevar de forma más fácil la aplicación de la visión y lograr los objetivos organizacionales. La variable se midió con el Cuestionario de Estilos de Liderazgo - CELID forma A, el cual mide los tres estilos de liderazgo que se busca encontrar en la presente investigación en los diferentes directores de programa de la institución de educación superior.

Desempeño laboral docente

Se entiende por desempeño docente al conjunto de actividades que un profesor realiza en su trabajo diario: preparación de clases, asesoramiento de los estudiantes, impartir clases, calificación de los trabajos, coordinación con otros docentes y autoridades de la institución educativa, así como la participación en programas de capacitación (Fernández, 2002) como se citó en Fernández, J (2008).

Para evaluar esta variable, se utilizó el formato de evaluación docente de la institución de educación superior el cual consta de 10 preguntas con opción de respuesta tipo Likert que van de 1 (nunca) a 5 (siempre). La evaluación está distribuida en 5 partes: planificación de la enseñanza, pedagogía, conocimiento de la disciplina, evaluación del aprendizaje y aspecto tecnológico en el proceso académico.

Muestra

La población está conformada por 33 docentes de tiempo completo, los cuales pertenecen a 7 programas académicos de pregrado de una universidad de la ciudad de Yopal Casanare, Colombia. Cada programa cuenta con un (1) director de y unos docentes tiempo completo así:

Programa I (8) docentes,
Programa II (2) docentes,
Programa III (7) docentes,
Programa IV (8) docentes,
Programa V (1) docente,
Programa VI (5) docentes y
Programa VII (2) docentes.

El criterio de inclusión para tener en cuenta fue que el docente estuviera activo en el periodo escogido para la aplicación del estudio, es decir en el periodo 2018-1. Para determinar la muestra con la cual se debía trabajar, se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{NZ^2(p)(q)}{(N-1)e^2 + Z^2(p)(q)}$$

n: tamaño de la muestra

N: población

Z: nivel de confianza

p: proporción de individuos que poseen la característica de estudio

q: proporción de individuos que no poseen la característica de

estudio

e: error muestral deseado

Luego de aplicar la ecuación se obtuvo que para una población de 33 docentes con un margen de error del 0.05%, la muestra para trabajar fuera de 33 docentes en su totalidad para ser estadísticamente válida. En este orden de ideas, en cada programa se trabajó con los profesores tal como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1.

Distribución de la Muestra Efectiva por Programa Académico

Programa	Poblaciones docentes	Muestras docentes	Porcentaje de aplicación
1	8	8	100%
2	2	2	100%
3	7	7	100%
4	8	8	100%
5	1	1	100%
6	5	5	100%
7	2	2	100%
Total	33	33	

Nota: Se trabajó con el total de docentes de la institución

El criterio principal para la inclusión en el estudio fue que el profesor estuviera activo y vinculado a la institución durante el periodo académico 2018-1. Aunque la población se redujo a 33 docentes, se aplicó una fórmula estadística que determinó que, para un margen de error del 0.05%, la muestra debía ser la

totalidad de los 33 profesores para ser considerada estadísticamente válida. A continuación, se presenta la distribución detallada de la muestra por programa académico:

Instrumentos de Medición de cada variable

Variable Independiente: Estilos de Liderazgo

Los estilos de liderazgo se definen como la forma en que un líder organiza su conducta para interactuar de la mejor manera con sus colaboradores y ejecutar adecuadamente su rol. Esta investigación se centró en tres estilos específicos, de acuerdo con el modelo teórico de Bass, el cual clasifica el liderazgo en tres estilos principales, a saber:

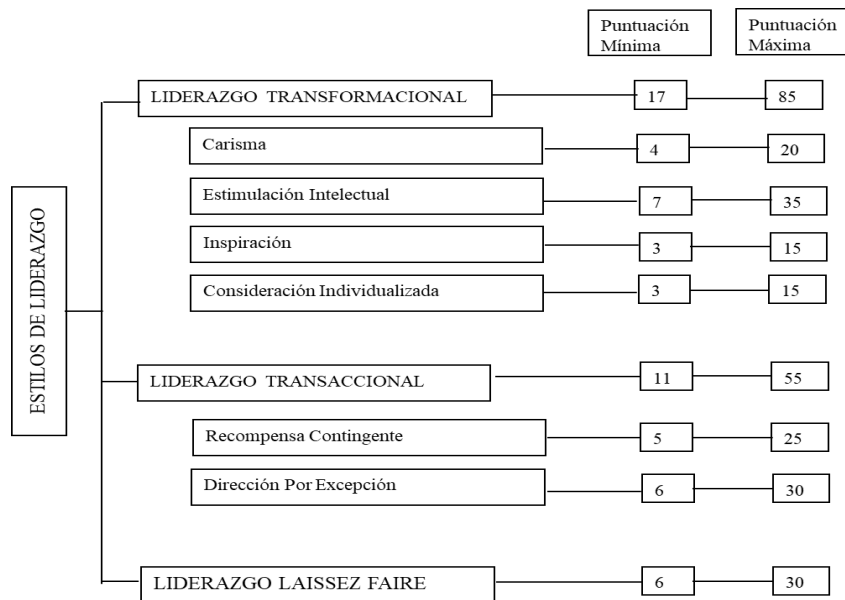
- Liderazgo Transaccional: Se basa en el intercambio de recompensas y castigos por el logro de objetivos, con un enfoque en la dirección por excepción en donde el líder actúa como el supervisor de errores y solo aparece cuando algo sale mal para corregir esto.
- Liderazgo Laissez-Faire: Caracterizado por la ausencia de liderazgo, la evitación de la toma de decisiones y una actitud pasiva, dejando total libertad para la toma de decisiones a los miembros del equipo.
- Liderazgo Transformacional: Es el estilo de liderazgo en el que el líder motiva a sus colaboradores a ir más allá de las expectativas, impulsándolos a la realización personal y profesional.

Para la medición de esta variable, se utilizó el Cuestionario (CELID) forma A, un instrumento con sustento teórico y

credibilidad científica. Consta de 34 ítems con una escala de respuesta tipo Likert de 5 puntos, que va desde 1 (Total desacuerdo) a 5 (Totalmente de acuerdo). El cuestionario mide las tres dimensiones de liderazgo y sus respectivos subdimensiones como se puede ver la figura 1: Carisma, Inspiración, Estimulación Intelectual y Consideración Individualizada (para el liderazgo transformacional); Recompensa Contingente y Manejo por Excepción (para el liderazgo transaccional); y la ausencia de transacción (para el laissez-faire). El instrumento presenta niveles de confiabilidad adecuados, con un Alpha de Cronbach entre 0.60 y 0.75, dependiendo de la dimensión. Se obtuvo el permiso explícito de los autores del instrumento para su aplicación y uso en la investigación.

Figura 1.

Dimensiones de los estilos de liderazgo



Nota. Puntajes mínimos y máximos CELID forma A.

Variable Dependiente: Desempeño Laboral Docente

El desempeño laboral docente se entiende como el conjunto de actividades, acciones y comportamientos que un profesor realiza en su trabajo diario, las cuales son relevantes para los objetivos institucionales. Estas acciones pueden ser evaluadas mediante el cumplimiento de las competencias laborales.

Para la medición de esta variable, se utilizó el formato de evaluación de desempeño docente que la propia institución tiene implementado. Este instrumento consta de 10 preguntas con una escala de respuesta tipo Likert de 5 puntos que van desde 1 (nunca) a 5 (siempre). El formato evalúa el desempeño en cinco áreas clave: planificación de la enseñanza, pedagogía, conocimiento de la disciplina, evaluación del aprendizaje y aspecto tecnológico en el proceso académico. Se solicitó y obtuvo la autorización de la dirección de la sede y de los docentes para acceder a los resultados confidenciales de sus evaluaciones, garantizando la privacidad de los datos.

Procedimiento, Duración y Escenario

El estudio se llevó a cabo en una institución de educación superior en la ciudad de Yopal-Casanare, Colombia, durante el periodo académico 2018-1. El procedimiento se estructuró en dos fases principales:

- Fase 1: Recolección de Datos de Liderazgo: Se solicitó el consentimiento informado por escrito a los 7 directores de programa para su participación voluntaria en el estudio.

Con su autorización, se aplicó el Cuestionario CELID forma A, a cada uno de ellos para determinar su estilo de liderazgo. De manera simultánea, se obtuvo el permiso formal del departamento de talento humano de la institución para acceder a los resultados confidenciales de las evaluaciones docentes del semestre 2018-1, que reposaban en sus archivos.

- Fase 2: Recolección y Consolidación de Datos de Desempeño: Se accedió a los resultados de las evaluaciones docentes realizadas por los estudiantes durante el semestre 2018-1. Los datos cuantitativos de la aplicación del CELID a los directores y los resultados de la evaluación docente fueron consolidados en una única base de datos de Excel para su posterior análisis.

Análisis de Datos

El análisis de los datos se realizó utilizando el software estadístico IBM SPSS Statistics versión 23, para el cual se utilizó la licencia de la institución. La metodología de análisis se basó en los siguientes pasos:

Antes de proceder con el análisis de correlación, se realizó una prueba de normalidad de los datos para determinar la distribución de las variables, para esto, se aplicó la prueba de Kolmogorov-Smirnov (K-S) a las variables de estilo de liderazgo y evaluación de desempeño. Los resultados indicaron que el nivel de significancia era inferior a 0.05 ($p < 0.05$) para todas las

variables, lo que llevó al rechazo de la hipótesis nula de que los datos presentaban una distribución normal (H_0).

Dado que las variables no seguían una distribución normal, se optó por una prueba de correlación no paramétrica. Se seleccionó el coeficiente de correlación de Spearman (Rho de Spearman) para analizar la relación entre los estilos de liderazgo de los directores y las puntuaciones de desempeño de sus respectivos equipos de docentes. Esta prueba es ideal para medir la fuerza y dirección de la asociación entre variables cuando estas no cumplen con los supuestos de normalidad necesarios para pruebas paramétricas como la correlación de Pearson.

El análisis de los resultados reveló una correlación significativa y positiva a un nivel de 0,01, entre el liderazgo transaccional y el estilo *laissez-faire*. Este hallazgo es particularmente relevante, ya que sugiere que un director que se centra en el intercambio de recompensas y castigos (transaccional) tiende, de manera simultánea, a exhibir características del estilo más pasivo y ausente (*laissez-faire*), como evitar la toma de decisiones y la responsabilidad. Esta interconexión implica que la falta de un compromiso más profundo con el desarrollo y la motivación de los empleados, que son características del liderazgo transformacional, puede llevar a una forma de liderazgo ineficaz y desinteresada.

Los hallazgos de correlación entre los estilos de liderazgo y el desempeño docente también tienen implicaciones directas para la gestión de talento humano de la institución. El estudio

mostró una correlación significativa y positiva (a nivel de 0,05) entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente, y una correlación significativa y negativa (a nivel de 0,01) entre los estilos laissez-faire y transaccional y el desempeño.

Este patrón de resultados demuestra que la inversión en la capacitación de los directores de programa para desarrollar habilidades de liderazgo transformacional, como la consideración individualizada y la motivación inspiradora, no es simplemente una "buena práctica", sino una estrategia con un retorno de inversión medible en términos del rendimiento de los profesores. A la inversa, los directores con estilos transaccionales o laissez-faire representan un riesgo para el desempeño institucional. Estos hallazgos proporcionan una base empírica sólida para que el área de talento humano reestructure sus programas de desarrollo profesional, priorizando el liderazgo transformacional y corrigiendo los estilos menos efectivos.

Hipótesis de Trabajo

Las siguientes diez hipótesis fueron formuladas para ser puestas a prueba mediante el análisis estadístico, orientando la dirección de los hallazgos.

1. H1: En los directores de programa predominan características del estilo de liderazgo transformacional.
2. H2: En los directores de programa predominan características del estilo de liderazgo transaccional.
3. H3: En los directores de programa predominan

características del estilo de liderazgo laissez-faire.

4. H4: Existe relación positiva entre el estilo de liderazgo transformacional y la evaluación de desempeño de los docentes de tiempo completo de una institución de educación superior.
5. H5: Existe relación negativa entre el estilo de liderazgo transformacional y la evaluación de desempeño de los docentes de tiempo completo de una institución de educación superior.
6. H6: Existe relación positiva entre el estilo de liderazgo transaccional y la evaluación de desempeño de los docentes de tiempo completo de una institución de educación superior.
7. H7: Existe relación negativa entre el estilo de liderazgo transaccional y la evaluación de desempeño de los docentes de tiempo completo de una institución de educación superior.
8. H8: Existe relación positiva entre el estilo de liderazgo Laissez-Faire y la evaluación de desempeño de los docentes de tiempo completo de una institución de educación superior.
9. H9: Existe relación negativa entre el estilo de liderazgo Laissez-Faire y la evaluación de desempeño de los docentes de tiempo completo de una institución de educación superior.
10. H10: No existe relación entre los estilos de liderazgo y la evaluación de desempeño de los docentes de tiempo completo de una institución de educación superior.

Resultados

Se encontró una correlación significativa entre los tres estilos de liderazgo y la evaluación del desempeño. En la tabla 2 se puede ver que la correlación entre el liderazgo laissez faire y la evaluación de desempeño fue de $-,607$ (significativa a nivel de $0,01$), lo que permite inferir que es la dimensión más negativa del liderazgo, ya que evita la toma de decisiones y el uso de la autoridad. La correlación entre el liderazgo transaccional y la evaluación de desempeño fue de $-,349$ (significativa a nivel de $0,05$), lo que indica que, a mayor puntuación en liderazgo transaccional, menor puntuación en la evaluación de desempeño. Por otro lado, la correlación entre el liderazgo transformacional y la evaluación de desempeño fue de $0,435$ (significativa a nivel de $0,05$). Esto sugiere que, a mayor puntuación en liderazgo transformacional, mejor será la puntuación de la evaluación de desempeño docente.

Tabla 2.

Correlación de Spearman entre desempeño docente y los tres estilos de liderazgo

			Laissez Faire	Liderazgo Transaccional	Liderazgo Transformacional
Rho de Spearman	Desempeño o docente	Coefficiente de correlación	$-,607^{**}$	$-,349^*$	$,435^*$

** . La correlación es significativa en el nivel $0,01$ (bilateral).

* . La correlación es significativa en el nivel $0,05$ (bilateral).

Al analizar los resultados, se encontró que seis de los siete directores que respondieron el instrumento se perciben a sí mismos como líderes transformacionales, y uno como líder transaccional como se puede ver en la tabla 3. Los directores de programa tienen un promedio de 3.9 como líderes transformacionales, 3.41 como transaccionales y 2.25 como laissez faire. En la evaluación de desempeño, los docentes obtuvieron puntuaciones promedio superiores a 4.0, siendo 5.0 la puntuación más alta, como se puede ver en la tabla 4.

Tabla 3.

Estilo de liderazgo que predomina por cada director de programa

Director	Laissez faire	Liderazgo transaccional	Liderazgo transformacional
1	1,83	3,33	4,48
2	2,33	3,00	3,96
3	2,83	3,72	4,20
4	2,33	3,72	3,96
5	3,33	4,07	3,28
6	1,33	2,34	3,28
7	1,83	3,72	4,20

Nota. Fuente de elaboración propia

Tabla 4.

Resultados de evaluación de desempeño docente

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Planificación de la enseñanza	33	3,8	4,9	4,330	,2888
Pedagogía	33	3,9	4,9	4,348	,3537
Conocimiento de la disciplina	33	3,8	4,9	4,694	,2573
Evaluación del aprendizaje	33	3,7	4,5	4,003	,2338
Aspecto tecnológico en el proceso académico	33	3,2	38,0	4,024	,3289
N válido (por lista)	33				

Nota. Fuente de elaboración propia

Como se puede ver en la tabla 5, se relacionaron los tres estilos de liderazgo con el resultado general de la evaluación de desempeño docente encontrando que existe una correlación significativa positiva entre el liderazgo transformacional y la evaluación de desempeño docente a nivel de 0.05, una correlación significativa pero negativa al nivel de 0.05 entre el estilo de liderazgo transformacional y la evaluación de desempeño; y una correlación significativa a nivel de 0.01 entre el liderazgo *laissez faire* y la evaluación de desempeño docente.

Tabla 5.

Correlación de Spearman entre desempeño docente y los tres estilos de liderazgo

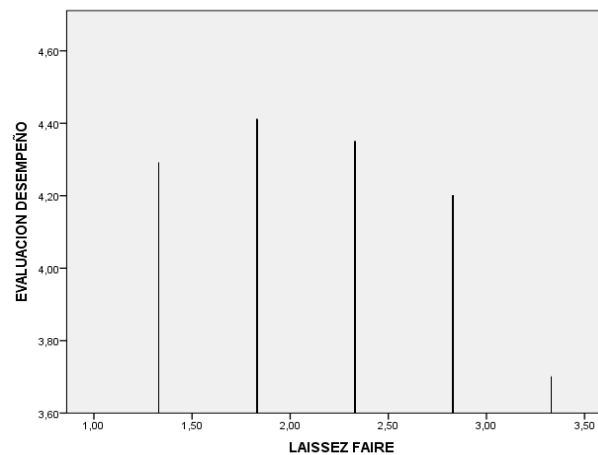
			Laissez Faire	Liderazgo Transaccional	Liderazgo Transformacional
Rho de Spearman	Desempeño docente	Coefficiente de correlación	-,607**	-,349*	,435*

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).
* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

La figura 2. Muestra la correlación entre el estilo de liderazgo laissez faire y la evaluación de desempeño, en la cual se ve claramente que a mayor estilo de liderazgo laissez faire, el desempeño tiene una puntuación más baja.

Figura 2.

Correlación estilo de liderazgo Laissez Faire y Evaluación de desempeño

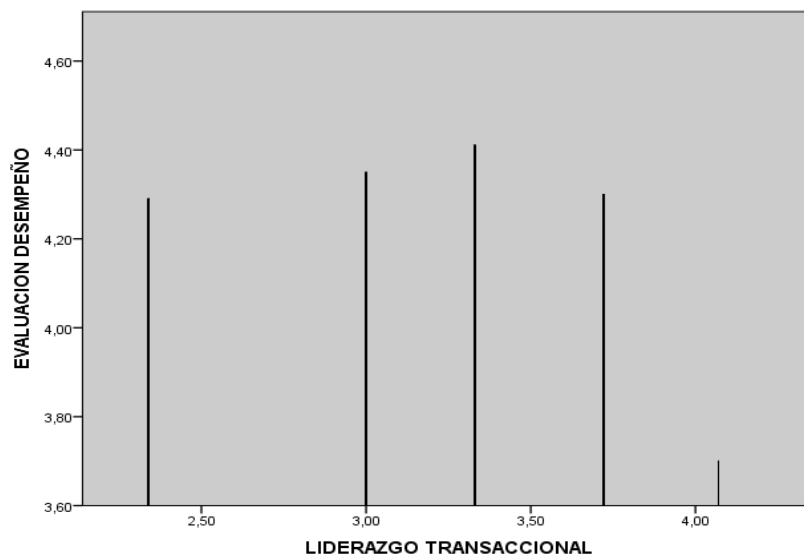


Nota. Fuente de elaboración propia

La figura 3. Muestra la correlación entre el estilo de liderazgo transaccional y la evaluación de desempeño, en la cual se ven variaciones en los puntajes de la evaluación de desempeño conforme aumenta la puntuación de este estilo de liderazgo.

Figura 3.

Correlación estilo de liderazgo Transaccional y Evaluación de desempeño

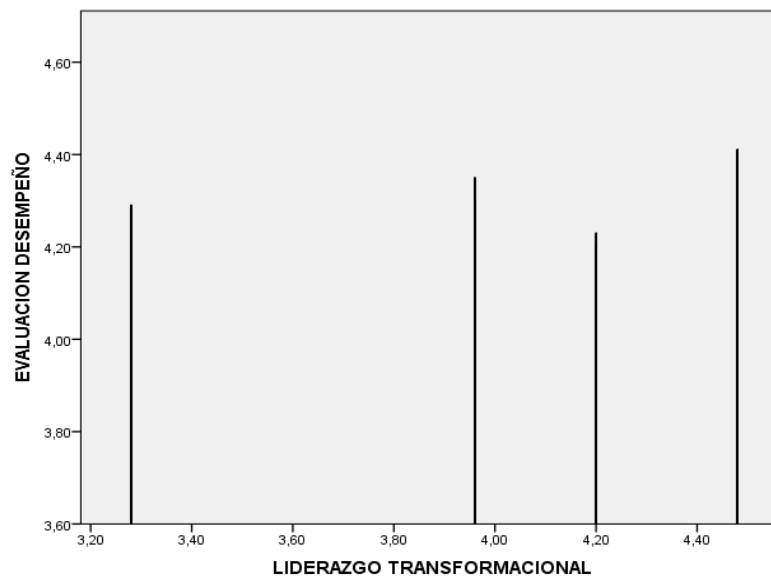


Nota. Fuente de elaboración propia

En la figura 4. Se ve la correlación entre el estilo de liderazgo transformacional y la evaluación de desempeño, en la cual se ve la tendencia que a mayor puntuación del estilo de liderazgo mayor puntuación en la evaluación de desempeño.

Figura 5.

Correlación estilo de liderazgo Transformacional y Evaluación de desempeño



Nota. Fuente de elaboración propia

En la tabla 6, al correlacionar cada factor de la evaluación de desempeño con los tres estilos de liderazgo, se encontró una correlación significativa negativa a nivel de 0,01 entre el liderazgo transaccional y la evaluación de la pedagogía y planificación de la enseñanza de los docentes. También se encontró una correlación negativa a nivel de 0,01 entre el estilo de liderazgo laissez faire y los mismos factores ya mencionados de la evaluación de desempeño.

Se encontró una correlación negativa a nivel de 0,05 entre el liderazgo transformacional y la evaluación de la pedagogía y una correlación positiva entre este último estilo de

liderazgo el factor evaluación del aprendizaje

Tabla 6.

Correlación de Spearman de los factores de la evaluación de desempeño con los tres estilos de liderazgo

		Laissez Faire	Liderazgo transaccional	Liderazgo transformacional	
Rho de Spearman	Planificación de la enseñanza	Coefficiente de correlación	-,718**	-,492**	,009
	Pedagogía	Coefficiente de correlación	-,480**	-,743**	-,349*
	Conocimiento de la disciplina	Coefficiente de correlación	-,187	-,004	,184
	Evaluación del aprendizaje	Coefficiente de correlación	-,107	,211	,633**
	Aspecto tecnológico en el proceso académico	Coefficiente de correlación	,227	,143	,108

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

En la tabla 7 se presenta la correlación entre los tres estilos de liderazgo, mostrando así una correlación positiva a nivel de 0,01 entre el liderazgo transaccional y laissez faire lo que evidencia que un director que muestra adoptar un liderazgo transaccional, tiende a su vez a cumplir con características del

líder laissez faire.

Tabla 7.

Correlación de Spearman entre los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire.

		Laissez faire	Liderazgo transaccional	Liderazgo transformacional
Rho de Spearman	Laissez faire	1	,806**	,061
	Liderazgo transaccional	,806**	1	,090
	Liderazgo transformacional	,061	,090	1

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Conclusiones

Al iniciar la presente investigación, se formularon cuatro objetivos y sobre estos se concluye así:

Objetivo 1. Conocer las características de los estilos de liderazgo: transaccional, transformación y laissez faire desde la teoría. Este objetivo se trabajó en la primera parte de la presente investigación, abordando diferentes definiciones de liderazgo, teorías que hablan sobre estilos de liderazgo, prestando importante atención a la teoría que define los tres estilos de liderazgo y las características del líder.

Objetivo 2. Analizar si los directores de programa ubicados en la institución de educación superior presentan las características de los estilos de liderazgo comentados: transaccional, transformacional y laissez faire. Una vez realizada la revisión teórica sobre estilos de liderazgo se realizó la aplicación del instrumento para medir los tres estilos de liderazgo y verificar si los directores presentan características de estos, encontrando que, aunque hay un estilo de liderazgo que predomina en cada uno de ellos (liderazgo transformacional en 6 directores y liderazgo transaccional en 1), los otros dos estilos de liderazgo están latentes y pueden en cualquier momento dominar.

Objetivo 3. Indagar acerca de las competencias, habilidades y tareas asociadas a los puestos como docentes. Este objetivo se abordó en el segundo capítulo de la presente investigación, donde se conoció el concepto de desempeño docente, las competencias que define el Ministerio de Educación en Colombia para lograr un desempeño deseado, garantizando con ello la calidad de la educación superior en el país.

Finalizando este capítulo se abordó el rol del docente y las cuatro funciones que tiene el docente según lo que Calla (2010) como se citó en Fernández (2008) menciona sobre las mismas: “cuando el docente cumple con estas cuatro funciones su evaluación de desempeño laboral se espera sea muy bien valorada”, para ello está el líder de docentes o director de programa, quien velará porque se desarrollen las tareas propias de este rol.

Objetivo 4. Identificar si existe relación o no entre el estilo de liderazgo ejercido por los Directores de Programa de la Institución de Educación Superior con el desempeño profesional de los docentes del centro de Educación Superior. La conclusión general de esta investigación indaga sobre si existe o no relación entre el estilo de liderazgo de los directores de programa y el desempeño de los docentes. Luego de aplicar el instrumento de recolección de datos sobre estilos de liderazgo y correlacionarlo con los datos entregados por el área de talento humano de la institución de educación superior de los puntajes cuantitativos obtenidos por los docentes tiempo completo de cada programa, se concluye que si hay relación entre estas dos variables.


La relación encontrada es significativa positiva para el liderazgo transformacional y significativa pero negativa para los liderazgos transaccional y laissez faire, lo que lleva a recomendar que se fortalezca el estilo de liderazgo transformacional en los directores de programa y a futuro se pueda investigar esta relación teniendo en cuenta la percepción de liderazgo que tienen en este caso los docentes de su director y siendo más ambiciosos, ampliar el estudio al área administrativa y de dirección general de la institución de educación superior.

Es importante tener en cuenta, que la presente investigación se realizó en el año 2018 por lo que se sugiere realizar otra investigación que permita actualizar estos resultados.

Referencias

- Arredondo, F., y Maldonado de Lozada, V. (2010). Differences between the relationship of integrity and leadership styles according to the model of Bernard Bass. *Estudios Gerenciales*, 26(114), 59–75. https://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttextpid=S0123-59232010000100004
- Bass, B. M., y Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum.
- Castro Solano, A., Nader, M., y Casullo, M. M. (2004). La evaluación de los estilos de liderazgo en población civil y militar argentina. *Revista De Psicología*, 22(1), 63–88. <https://doi.org/10.18800/psico.200401.004>
- Colorado Guarnizo, P. A., & Tamayo Arismendi, D. A. (2025). Formación docente En Tic, un desafío para la gestión educativa. *Vía Innova*, 12(1), 112–132. <https://doi.org/10.23850/2422068X.6833>
- Fernández, J. (2008). Evaluación del desempeño docente: Una mirada desde el docente. *Revista Iberoamericana de Educación*, 1-14.
- Jiménez, D. (2014). Liderazgo, motivación y satisfacción laboral: un análisis en docentes universitarios de la ciudad de Bogotá. [Tesis de maestría, Universidad Católica de Colombia] Repositorio de la universidad
- Meza, J., y Flores, M. (2014). El liderazgo transformacional en las instituciones educativas. *Revista de Investigación en Educación*, 5(1), 1-12.

- Nader, M., y Castro, A. (2007). Liderazgo transformacional y desempeño laboral: Un estudio en docentes de educación superior. *Revista de Educación*, 344, 1-18.
- Suarez Villaizon, W. Y., y Forero Londoño, O. F. . (2023). Educación administrativa y financiera en educación básica secundaria: una revisión sistemática de literatura 2016–2023. *Revista "Boletín El Conuco"*, 6(1), 01-12. <https://doi.org/10.22579/2619-614X.1066>
- Zuzama Covas, J. (2015). Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real [Tesis de maestría, Universitat de les Illes Balears]. Repositorio de la universidad.

A man in a dark suit is seen from the back, sitting at a desk. He is looking towards a large, glowing globe that is overlaid with a network of white lines and dots, representing a global network or data flow. The globe is set against a dark blue background. In the foreground, a laptop is open on the desk, displaying a bar chart and other data visualizations. A glass of water is also visible on the desk. The overall scene suggests a professional or academic setting focused on technology and global connectivity.

Comfamiliar y Fundación Universitaria Comfamiliar: Desarrollo local y los clústeres educativos

Carlos Andrés Bedoya Parra

Fundación Universitaria Comfamiliar Risaralda
cbedoya@uc.edu.co

Jhon Faber Duque Arroyave

Fundación Universitaria Comfamiliar Risaralda
jduquea@uc.edu.co

Laura Melissa Ceballos González

Fundación Universitaria Comfamiliar Risaralda
lceballos@uc.edu.co

Resumen

El proyecto analiza la influencia de Comfamiliar Risaralda y la Fundación Universitaria Comfamiliar Risaralda (FUCR) en la dinámica económica de la ciudad de Pereira, particularmente en aspectos relacionados con el empleo, la actividad empresarial, el consumo y la atracción de inversiones. La investigación responde a la necesidad de comprender el aporte de estas sedes al desarrollo económico urbano, un ámbito poco explorado en estudios previos. La metodología adoptada es de enfoque mixto, con un diseño descriptivo que integra técnicas cuantitativas y cualitativas. Se aplicaron encuestas a miembros de la comunidad académica y usuarios de las instituciones, así como entrevistas a empresarios y emprendedores del área de influencia, con el propósito de caracterizar los patrones de gasto y su incidencia en sectores estratégicos de la ciudad. El análisis se fundamenta en los enfoques de desarrollo local, clústeres educativos y efecto multiplicador, lo que permite contextualizar el papel de estas organizaciones en la economía urbana. Los resultados evidencian que el gasto en bienes y servicios realizado por la comunidad vinculada a las sedes genera efectos directos sobre actividades como alimentos, bebidas y parqueaderos en su entorno inmediato. Asimismo, se observa que los colaboradores con menores niveles de ingreso desempeñan un rol relevante en la sostenibilidad del comercio local, resaltando la importancia del gasto recurrente como motor del desarrollo económico territorial.

Introducción

Pereira, capital de Risaralda y núcleo del Eje Cafetero, constituye un ejemplo de ciudad intermedia con un papel estratégico en el desarrollo económico de Colombia. En las últimas dos décadas, este territorio ha enfrentado desafíos asociados a la reconversión productiva posterior a la crisis cafetera, la diversificación de su estructura económica y la consolidación de ventajas competitivas frente a otras capitales regionales como Manizales y Armenia.

En este contexto, instituciones como Comfamiliar Risaralda y la Fundación Universitaria Comfamiliar Risaralda han desempeñado un rol que trasciende su función educativa y social, al contribuir a la dinamización del tejido empresarial y al fortalecimiento de la economía urbana. Este capítulo analiza dicha contribución desde dos perspectivas: (1) el efecto sobre el desarrollo del sector comercial y de servicios ubicado en el entorno urbano inmediato a las sedes, y (2) la incidencia económica general en la ciudad de Pereira.

Para ello, se presenta un marco conceptual amplio, se describe la metodología de investigación aplicada, se analizan los resultados con apoyo de tablas y figuras, y finalmente se formulan conclusiones y recomendaciones orientadas a la política pública.

Marco teórico

El marco teórico se sustenta en cuatro enfoques centrales: la competitividad regional, los clústeres, el efecto multiplicador y las teorías de desarrollo local endógeno. Estos planteamientos

contribuyen a explicar cómo instituciones como Comfamiliar Risaralda inciden en el crecimiento económico de una ciudad intermedia como Pereira.

Competitividad regional

La competitividad constituye un concepto dinámico que ha evolucionado tanto en la teoría económica como en la práctica empresarial. Según Porter (1990), el desempeño competitivo de una nación o región no depende de la disponibilidad de recursos naturales ni de los bajos costos laborales, sino de la capacidad de sus empresas para innovar, optimizar procesos y generar valor agregado. En este sentido, este atributo se entiende como la capacidad de organizaciones, sectores o territorios para sostener ventajas frente a otros actores en un entorno globalizado.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2017) define la competitividad como la habilidad de una economía para generar ingresos y empleo de manera sostenible mientras participa en los mercados internacionales. De forma complementaria, estudios recientes señalan que este concepto no debe interpretarse como una competencia directa entre países, sino como el resultado de la productividad con la que se utilizan los recursos disponibles y se articulan los factores institucionales, tecnológicos y humanos (Schwab, 2019; World Economic Forum, 2023).

En el contexto colombiano, el Departamento Nacional de Planeación (2024) indica que el país ocupa una posición intermedia en el Índice Mundial de Competitividad, evidenciando

avances en capital humano y mercados financieros, pero también debilidades persistentes en innovación y confianza empresarial. A nivel subnacional, el Índice de Competitividad de Ciudades (Consejo Privado de Competitividad, 2023) sitúa a Pereira entre las diez principales capitales del país, impulsada por el dinamismo de sectores como el comercio, el hotelaría y la agroindustria.

En consecuencia, la competitividad no se limita a la eficiencia productiva, sino que involucra la capacidad institucional, el desarrollo del capital humano y la articulación de actores territoriales, elementos fundamentales para la construcción de entornos propicios para el desarrollo económico sostenible.

Teoría del Desarrollo Económico Local

El desarrollo económico local constituye un enfoque que reconoce la relevancia de los actores territoriales en la generación de crecimiento y bienestar. Para Porter (1991), este proceso se sustenta en la capacidad de las regiones para articular empresas, instituciones educativas, gobiernos y organizaciones sociales en la construcción de entornos competitivos.

Vázquez-Barquero (2000) concibe esta perspectiva como un proceso de transformación productiva y social mediante el cual las comunidades movilizan recursos endógenos —capital humano, tejido empresarial, instituciones y cultura— con el propósito de mejorar la calidad de vida. Desde este enfoque, el territorio deja de ser un espacio pasivo para convertirse en un agente activo de innovación y competitividad.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2018) señala que esta estrategia implica la conformación de sistemas productivos territoriales, en los que la cooperación empresarial, la infraestructura, el conocimiento y las políticas públicas se articulan para elevar la productividad y fortalecer la cohesión social. De manera complementaria, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2012) sostiene que el enfoque de desarrollo económico local contribuye a reducir las disparidades regionales y a generar empleo sostenible mediante la articulación de políticas de innovación, capacitación laboral y gobernanza territorial.

En este marco, instituciones como las universidades y las cajas de compensación cumplen un rol catalizador, al aportar capital humano, servicios sociales y espacios de innovación que fortalecen la estructura productiva local (Pérez, 2015).

Teoría de los Clústeres Económicos

La teoría de los clústeres, desarrollada por Porter (1998), sostiene que la concentración geográfica de empresas interrelacionadas, proveedores especializados, instituciones de apoyo y otros actores económicos genera ventajas sostenibles para los territorios. Estos conglomerados, al compartir infraestructura, talento humano y procesos de innovación, contribuyen al aumento de la productividad y al fortalecimiento del desempeño económico regional.

Desde una perspectiva histórica, Marshall (1890) identificó los distritos industriales como espacios en los que la proximidad

física facilita economías externas y procesos de aprendizaje colectivo. Posteriormente, la literatura contemporánea sobre geografía económica ha reafirmado la relevancia de la localización y los encadenamientos productivos en el crecimiento regional, destacando el papel de las aglomeraciones en la innovación y la competitividad territorial (Feldman & Storper, 2018; Rodríguez-Pose & Crescenzi, 2020).

En esta misma línea, Hirschman (1958) introdujo el concepto de encadenamientos productivos como un marco analítico para explicar cómo la expansión de un sector económico puede inducir el crecimiento de otras actividades relacionadas dentro de una estructura productiva. Aunque se trata de un enfoque clásico, su vigencia radica en que continúa siendo un referente fundamental para el análisis de interdependencias sectoriales y de los efectos multiplicadores en el desarrollo regional.

En el contexto latinoamericano, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2019) señala que los clústeres constituyen una estrategia relevante para superar debilidades estructurales de las economías emergentes, al promover redes empresariales, transferencia tecnológica y acceso a mercados internacionales. En Colombia, según Red Clúster Colombia (2023), existen 74 iniciativas de clústeres, concentradas principalmente en Antioquia, Valle del Cauca, Cundinamarca y Atlántico, aunque persisten desafíos en ciudades intermedias para consolidar estos ecosistemas productivos.

En consecuencia, los clústeres no solo representan una forma de concentración industrial, sino que también operan como plataformas de innovación, cooperación y aprendizaje, generando externalidades positivas que benefician tanto a las empresas como a los territorios donde se desarrollan (Porter, 2003; Rosenfeld, 1996).

Efecto multiplicador

La teoría del efecto multiplicador permite analizar cómo el gasto y la inversión inicial se traducen en variaciones del nivel de actividad económica, constituyéndose en un elemento central de la presente investigación. En particular, este enfoque resulta pertinente para examinar la forma en que el gasto generado por instituciones como Comfamiliar Risaralda y la FUCR, incide en la dinámica económica del entorno urbano y del conjunto de la ciudad.

El efecto multiplicador se sustenta en la premisa de que un aumento inicial del gasto no se agota en una única transacción, sino que genera sucesivas rondas de consumo e ingreso, amplificando su impacto sobre la producción, el empleo y los ingresos locales. En este sentido, esta herramienta teórica permite dimensionar de manera más precisa los efectos económicos indirectos e inducidos derivados de la actividad institucional analizada.

En términos generales, el efecto multiplicador se fundamenta en dos elementos teóricos:

El principio del flujo circular del ingreso: Este principio establece que el gasto de un sector se convierte en el ingreso de otro, generando un flujo circular de ingresos que impulsa la demanda agregada y la actividad económica (Keynes, 1936).

La propensión marginal al consumo (PMC): Representa la porción de cada unidad monetaria adicional de ingreso que un individuo destina al consumo. Una PMC alta implica un mayor multiplicador (Mishkin & Mankiw, 2020).

A partir de lo anterior, el efecto multiplicador describe la forma en que un cambio inicial en el nivel de gasto se traduce en variaciones ampliadas de la demanda agregada y, en consecuencia, del Producto Interno Bruto (PIB) de una economía. Este proceso se produce cuando el gasto inicial se transmite a través del sistema económico mediante sucesivas rondas de generación de ingresos, lo que estimula el consumo y la inversión en distintos sectores productivos (Mishkin & Mankiw, 2020).

En este sentido, el efecto multiplicador se manifiesta en una serie de características económicas, entre las cuales se destacan:

Amplificación del impacto económico: Un cambio inicial relativamente pequeño en el nivel de gasto puede generar incrementos proporcionalmente mayores en la demanda agregada y en el Producto Interno Bruto, como resultado de las sucesivas rondas de consumo e ingreso que se activan en la economía (Krugman & Wells, 2020).

Efecto en cadena: El impacto inicial del gasto se transmite a lo largo del sistema económico, involucrando a múltiples sectores y actores productivos, lo que refuerza la interdependencia entre actividades económicas y amplía el alcance de los efectos generados (Blinder & Solow, 2009).

Dependencia de la propensión marginal al consumo: El multiplicador está influenciado por la tendencia de los individuos a consumir una porción de sus ingresos adicionales (Romer, 2011).

El efecto multiplicador se fortalece en contextos donde el gasto de empresas y hogares aumenta, ya sea por condiciones macroeconómicas favorables o por la implementación de políticas fiscales expansivas, estimulando la producción y el crecimiento económico de manera generalizada (Ramos, 2015).

El modelo multiplicador concibe la demanda total como una función del nivel de producción o del ingreso nacional. En este marco, la función de consumo representa las decisiones de gasto de los hogares para distintos niveles de ingreso. Al incorporar la inversión planificada, se obtiene una expresión de la demanda agregada que refleja el volumen total de recursos que hogares y empresas están dispuestos a destinar a la actividad económica. La representación de esta relación permite identificar, para cada nivel de producción, la correspondencia entre ingreso y demanda, así como analizar las condiciones de equilibrio macroeconómico (Ramos, 2015).

Fórmula del Efecto Multiplicador para la Demanda Agregada

Dicha fórmula se basa en la relación entre el cambio en la demanda agregada (ΔDA) y el cambio en el gasto autónomo (ΔG):

$$\Delta DA = \text{Multiplicador} * \Delta G$$

Donde el multiplicador se calcula como:

$$\text{Multiplicador} = \frac{1}{1 - PMC}$$

Donde PMC es la propensión marginal al consumo.

El efecto multiplicador desempeña un papel central en el análisis de la contribución de las pequeñas empresas a la demanda agregada y al crecimiento económico. La actividad económica desarrollada por este tipo de unidades productivas, a través de inversiones, adquisición de bienes y servicios y remuneración del trabajo, genera una expansión progresiva de la actividad económica que se transmite a distintos niveles del sistema productivo, tanto en el ámbito local como nacional (Acs, 2006).

Desde una perspectiva analítica, cuando una pequeña empresa accede a recursos públicos o privados y los destina a la adquisición de insumos productivos, se activan flujos de ingreso hacia proveedores y otros agentes económicos. Estos ingresos, a su vez, se traducen en nuevas decisiones de consumo y producción, dando lugar a un proceso de retroalimentación que

amplifica el efecto inicial del gasto sobre la demanda agregada, el producto interno bruto y el empleo local (Stigler, 2009).

En este sentido, la teoría del efecto multiplicador constituye una herramienta fundamental para comprender cómo las inversiones, el gasto y las políticas económicas generan efectos ampliados sobre el crecimiento económico. En el caso particular de las pequeñas empresas, este enfoque resalta su papel como motores del desarrollo económico territorial, al contribuir a la generación de ingresos, empleo y dinamismo productivo. El fortalecimiento de este segmento empresarial favorece la consolidación de un círculo virtuoso de inversión, consumo y creación de empleo, con impactos positivos sobre el bienestar general de la sociedad (Davidsson & Delmar, 2003).

Desarrollo local endógeno

Las teorías de desarrollo local endógeno, formuladas inicialmente por Vázquez-Barquero (1986), enfatizan la importancia de los recursos propios de los territorios y la articulación de los actores locales como base para alcanzar un crecimiento económico sostenible. Desde esta perspectiva, el desarrollo no depende exclusivamente de factores externos, sino de la capacidad del territorio para movilizar su capital humano, institucional y productivo.

Estudios posteriores han actualizado este enfoque, destacando el papel de las instituciones educativas y sociales como catalizadoras de procesos de innovación, cohesión social y fortalecimiento productivo en el ámbito local (Vázquez-Barquero,

2015; Rodríguez-Pose, 2013). En este contexto, la Fundación Universitaria Comfamiliar, a través de la formación de capital humano y su vinculación con el sector productivo, se consolida como un actor estratégico dentro del modelo de desarrollo local.

Metodología

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque mixto, descriptivo y formativo, integrando tanto técnicas cuantitativas como cualitativas para alcanzar una visión amplia del fenómeno investigado. Según Creswell y Clark (2018), la investigación mixta permite recopilar, analizar e interpretar datos desde diferentes perspectivas, lo cual favorece la comprensión de fenómenos complejos en un contexto real. En este caso, el diseño descriptivo facilitó caracterizar los patrones de consumo y su impacto económico, mientras que la perspectiva formativa permitió vincular la investigación con procesos de aprendizaje y reflexión en la comunidad académica y social Hernández Sampieri (2014).

La población objeto de estudio estuvo conformada por trabajadores, docentes, estudiantes y usuarios de la Sede Centro de Comfamiliar Risaralda y su Fundación Universitaria, así como por empresarios y emprendedores formales e informales ubicados en el área de influencia de dichas instituciones. La muestra se definió considerando criterios de representatividad y diversidad de género, edad, nivel de ingresos y rol en la institución, garantizando una perspectiva amplia y equilibrada sobre las dinámicas de consumo y su impacto en la economía local (Pérez, 2015).

Para la obtención de la información se aplicaron encuestas estructuradas a estudiantes, docentes, trabajadores y usuarios de las instituciones, además de entrevistas semiestructuradas dirigidas a empresarios y emprendedores de la zona. Adicionalmente, se consultaron investigaciones previas sobre el impacto económico, reportes institucionales y estadísticas de consumo relacionadas con servicios adicionales ofrecidos por Comfamiliar Risaralda (cafetería y parqueadero). La triangulación metodológica garantizó la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos Creswell & Plano Clark (2018).

El trabajo de campo se llevó a cabo en los entornos urbanos inmediatos a las sedes, donde se desarrollan las principales interacciones económicas entre las instituciones y los comercios aledaños. La recolección de datos se extendió durante un periodo suficiente para asegurar la saturación de la información y la consolidación de resultados válidos, permitiendo identificar patrones de consumo, relaciones de impacto y dinámicas de desarrollo local.

La investigación se sustentó en tres enfoques conceptuales clave: la teoría del desarrollo local (Porter, 1991; Vásquez Barquero, 1986), que resalta la importancia de la cooperación entre actores para el crecimiento económico; la teoría de los clústeres económicos (Porter, 1998), que explica cómo la concentración geográfica de actividades puede generar ventajas competitivas; y la teoría del efecto multiplicador (Keynes, 1978), que permite comprender el impacto ampliado del gasto en el dinamismo económico de la ciudad. Estos enfoques sirvieron

como base analítica para interpretar los resultados y relacionarlos con las condiciones económicas de Pereira

Resultados

Impacto empresarial en el sector aledaño

Los resultados indican que la presencia de las sedes ha generado un mercado constante para los comercios del centro de Pereira. El 95% de los estudiantes y colaboradores realizan compras diarias o semanales en el sector, concentradas en alimentos y bebidas (45%), papelerías y librerías (20%), transporte y parqueaderos (15%) y servicios varios (20%).

A continuación, se muestran las tablas con los datos obtenidos de los instrumentos de recolección utilizados:

Tabla 1

Consumo promedio de los estudiantes de la Fundación Universitaria

RANGO DE PRECIOS	NÚMERO DE ESTUDIANTES	% ESTUDIANTES
\$1.000 a \$20.0000	95	50%
\$21.000 a \$41.000	49	26%
\$42.000 a \$ 62.000	26	14%
\$63.000 a \$ 83.000	8	4%
\$84.000 a \$100.000	4	2%
+ \$101.000	7	4%
Total De Encuestados	189	100%

PROMEDIO DE PRECIO	% PARTICIPACIÓN
\$ 10.500,00	50%
\$ 31.000,00	26%
\$ 52.000,00	14%
\$ 73.000,00	4%
\$ 92.000,00	2%
\$ 102.000,00	4%
Consumo Promedio Semanal	\$ 29.283,07
Consumo Promedio Mensual	\$ 117.132,28
Consumo Promedio Anual	\$ 1.171.322,75

Elaboración propia

Nota. Los valores de consumo promedio fueron estimados a partir del precio medio de cada rango y su respectiva participación porcentual, con base en la información recolectada mediante encuesta aplicada a estudiantes de la Fundación Universitaria. Los montos se expresan en pesos colombianos (COP).

Según la tabla 1, el consumo promedio mensual de los estudiantes se estima en \$117.132,28. Este dato se obtiene de determinar la cantidad de la población mencionada que consume según los rangos de precios sugeridos semanalmente, después, se calcula el precio promedio por rango, posteriormente se multiplica por el porcentaje de estudiantes que seleccionaron el rango de consumo y finalmente se multiplica por 4 semanas, este

dato será el utilizado para calcular el consumo mensual del total de estudiantes de la Fundación Universitaria.

Tabla 2

Consumo promedio de los colaboradores de la Fundación Universitaria

Rango De Precios	Número De Estudiantes	% Estudiantes
\$1.000 a \$20.0000	15	28%
\$21.000 a \$41.000	13	25%
\$42.000 a \$ 62.000	8	15%
\$63.000 a \$ 83.000	7	13%
\$84.000 a \$100.000	7	13%
+ \$100.000	3	6%
Total De Encuestados	53	100%

PROMEDIO DE PRECIO	% PARTICIPACIÓN
\$ 10.500,00	28%
\$ 31.000,00	25%
\$ 52.000,00	15%
\$ 73.000,00	13%
\$ 92.000,00	13%
\$ 102.000,00	6%
Consumo Promedio Semanal	\$ 45.990,57
Consumo Promedio Mensual	\$ 183.962,26
Consumo Promedio Anual	\$ 2.207.547,17

Nota. Los valores de consumo promedio se estimaron a partir del precio medio de cada rango y su respectiva participación porcentual, con base en una encuesta aplicada a los colaboradores de la Fundación Universitaria. Los montos se expresan en pesos colombianos (COP).

Según la tabla 2, el consumo promedio mensual de los colaboradores de la Fundación Universitaria se estima en \$183.962,26. Este dato se obtiene de determinar la cantidad de personas que trabajan en la institución que consumen según los rangos de precios sugeridos semanalmente, después, se calcula el valor promedio por rango, posteriormente se multiplica por el porcentaje de la población mencionada que seleccionaron el rango de consumo y finalmente se multiplica por 4 semanas, este dato será el utilizado para calcular el gasto mensual del total de colaboradores de la Fundación Universitaria.

Tabla 3

Consumo Promedio de los colaboradores de Comfamiliar Risaralda

RANGO DE PRECIOS	NÚMERO DE ESTUDIANTES	% ESTUDIANTES
\$1.000 a \$20.0000	10	32%
\$21.000 a \$41.000	11	35%
\$42.000 a \$ 62.000	5	16%
\$63.000 a \$ 83.000	0	0%
\$84.000 a \$100.000	2	6%

+ \$100.000	3	10%
Total De Encuestados	31	100%

PROMEDIO DE PRECIO	% PARTICIPACIÓN
\$ 10.500,00	32%
\$ 31.000,00	35%
\$ 52.000,00	16%
\$ 73.000,00	0%
\$ 92.000,00	6%
\$ 102.000,00	10%
Consumo Promedio Semanal	\$ 38.580,65
Consumo Promedio Mensual	\$ 154.322,58
Consumo Promedio Anual	\$ 1.851.870,97

Elaboración propia

Nota. Los valores de consumo promedio se calcularon a partir del precio medio de cada rango y su respectiva participación porcentual, con base en una encuesta aplicada a los colaboradores de Comfamiliar Risaralda. Los montos se expresan en pesos colombianos (COP).

Según la tabla 3, el consumo promedio mensual de los colaboradores de Comfamiliar Risaralda se estima en \$154.322,58. Este dato se obtiene de determinar la cantidad de trabajadores que consumen según los rangos de precios sugeridos semanalmente, después, se calcula el precio promedio por rango, posteriormente se multiplica por el porcentaje de la

población mencionada que seleccionaron el rango de gasto y finalmente se multiplica por 4 semanas, este dato será el utilizado para calcular el consumo mensual del total de colaboradores de Comfamiliar Risaralda.

De las tablas anteriormente presentadas, se evidencia que, por cada actor, las personas que trabajan en la Fundación Universitaria tienen el mayor consumo promedio mensual con un valor de \$183.962,26, seguido de los colaboradores de Comfamiliar Risaralda con un valor de \$154.322,58 y finalmente por los estudiantes con un valor de \$117.132,28, esto es debido a los niveles de ingresos de los actores, ya que un colaborador presenta mayores ingresos que un estudiante y esto evidencia una propensión mayor al gasto entre mayores sean los ingresos.

A partir de la información encontrada, se procede a calcular el Impacto Económico de las sedes centro de Comfamiliar Risaralda y su Fundación Universitaria de la ciudad de Pereira, para ello, es necesario conocer el número total de estudiantes y colaboradores.

El número total de los estudiantes y colaboradores, se determina a partir de las fuentes oficiales, para el caso del primero, el dato se obtiene del portal web de La UC en Cifras (Fundación Universitaria Comfamiliar Risaralda, 2024) con un total de 1448 para el periodo 2024-1, para el segundo dato de la Fundación Universitaria, se remite al área de Gestión del Talento Humano, en la cual, se manifiesta que se cuenta con 151 profesores de cátedra y 47 colaboradores de planta, en el caso de Comfamiliar Risaralda,

se recibe correo desde la Subdirección Administrativa, indicando que cuentan con un total de 316 colaboradores, repartidos así, centro bloque 2, 15, centro bloque 3, crédito, 38, centro bloque 4, servicios educación, 148 y centro bloque 5, servicios aportes, 115.

A partir de esta información, ya se cuenta con los insumos necesarios para el cálculo del impacto económico, el mismo, se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 4
Impacto Económico

Consumo Promedio Mensual Estudiantes	\$ 117.132,28	# Estudiantes	1448	\$ 169.607.534,39
Consumo Promedio Mensual Colaborador Fundación Universitaria	\$ 183.962,26	# Colaboradores	198	\$ 36.424.528,30
Consumo Promedio Mensual Colaborador Comfamiliar Risaralda	\$ 154.322,58	# Colaboradores	316	\$ 48.765.935,48
Consumo Del Sector	\$ 254.797.998,18			
Factor Multiplicador	2,63			
Impacto Económico Final	\$ 670.521.047,83			

Elaboración propia

Nota. El consumo mensual total se obtuvo multiplicando el consumo promedio mensual individual por el número de personas en cada grupo poblacional. El impacto económico final se estimó aplicando un factor multiplicador del gasto, el cual representa el efecto indirecto e inducido del consumo sobre la economía local. Todos los valores se expresan en pesos colombianos (COP).

El Consumo del Sector se calcula de la multiplicación de cada gasto promedio por actor frente al número de personas, obteniendo un valor de \$ 254.797.998,18, este es el consumo mensual promedio estimado que realizan los estudiantes y colaboradores en las sede centro, siendo un valor representativo, sin embargo, el impacto económico hace referencia a ese efecto que produce ese consumo en el sector mencionado, ya que dicho consumo produce una interacción entre las mipyme y sus proveedores y estos a su vez con otros actores, generando el mencionado efecto multiplicador, determinado en 2,63 veces, lo que genera finalmente un impacto económico total de \$ 670.521.047,83.

Este valor corresponde al aporte económico teórico promedio mensual que realizan las sedes centro de Comfamiliar Risaralda y su Fundación Universitaria a la economía local. Al estimar su participación dentro del Producto Interno Bruto (PIB) del municipio de Pereira, cuyo valor ascendió a \$12.351.145.587.239,2 para el año 2022, se obtiene una contribución aproximada del 0,065%. Esta estimación se realiza con base en la información oficial suministrada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE),

entidad gubernamental responsable de la producción y difusión de las estadísticas oficiales de Colombia, incluyendo las cuentas nacionales y territoriales (DANE, 2024).

Si bien el porcentaje puede parecer reducido en términos agregados, resulta relevante al considerar que dicho aporte proviene de dos instituciones localizadas en una sola manzana urbana. En este sentido, el resultado evidencia que el impacto económico generado por ambas instituciones en la dinámica productiva local es significativo, especialmente por su efecto concentrado en el centro de la ciudad y su articulación con el tejido económico, educativo y social del municipio.

También es interesante desagregar este impacto económico entre los diferentes actores, es decir, cual es el aporte individual de los estudiantes, colaboradores de la Fundación y colaboradores de Comfamiliar, esto, se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 5

Impacto Económico por cada actor

	Consumo Promedio Mensual	Consumo con Factor Multiplicador	%
Estudiantes	\$ 169.607.534,39	\$ 446.335.616,82	66,6%
Colaborador Fundación Universitaria	\$ 36.424.528,30	\$ 95.854.021,85	14,3%
Colaborador Comfamiliar Risaralda	\$ 48.765.935,48	\$ 128.331.409,17	19,1%

Consumo del Sector	\$ 254.797.998,18	\$ 670.521.047,83	100%
Factor Multiplicador	2,63		

Elaboración propia

Nota. El consumo con factor multiplicador se obtuvo aplicando un coeficiente de 2,63 al consumo mensual total de cada actor, con el fin de estimar los efectos directos, indirectos e inducidos del gasto sobre la economía local. Los valores se expresan en pesos colombianos (COP).

En este caso, se puede evidenciar que los estudiantes aportan el 66,6%, los trabajadores de la Fundación Universitaria el 14,3% y los colaboradores de Comfamiliar Risaralda el 19,1% al impacto Económico de las sedes analizadas, claramente los estudiantes presentan un valor mayor al ser el número más alto de personas que interactúan en la economía.

Es de aclarar, que el impacto Económico es calculado a partir del gasto y no se tiene en cuenta la inversión, la cual, hace referencia a los salarios pagados por ambas sedes a sus colaboradores y el pago de las matrículas de los estudiantes, este elemento generaría un efecto multiplicador de mayor proporción, sin embargo, este elemento podría ser considerado para investigaciones posteriores.

Discusión

El análisis confirma que las instituciones educativas y sociales son actores estratégicos para el desarrollo de ciudades intermedias. Comparado con experiencias en Medellín y Bucaramanga, el impacto en Pereira se potencia por la localización central de las sedes, lo cual genera una mayor interacción con el comercio local.

El cálculo del multiplicador económico muestra que los efectos trascienden el consumo directo, impactando en empleo, inversión y competitividad. Sin embargo, se requiere fortalecer alianzas entre sector público, privado y académico para consolidar un clúster sostenible.

Conclusiones

El proyecto "Análisis del Impacto Económico de la Sede Centro de Comfamiliar Risaralda" siguientes conclusiones clave sobre el impacto económico de estas instituciones. La población asociada a estas instituciones, incluyendo estudiantes y empleados, genera un consumo considerable en sectores locales como alimentos, bebidas y servicios de parqueadero. Asimismo, el efecto multiplicador del consumo de los estudiantes y empleados impacta positivamente a las microempresas locales, donde los negocios cercanos experimentan una demanda constante, contribuyendo a su estabilidad y crecimiento.

Por otra parte, el uso de efectivo sigue siendo el principal medio de pago, aunque las transacciones digitales están en aumento, lo que sugiere que las políticas locales deben incentivar

la adopción de tecnologías financieras. Además, analizar el impacto de la sede centro de Comfamiliar Risaralda y la Fundación Universitaria Comfamiliar Risaralda en el desarrollo empresarial del sector seleccionado:

Las empresas cercanas a las sedes tienen una dependencia significativa de los clientes provenientes de estas instituciones, representando más del 85% de sus ingresos en algunos casos. Los negocios que ofrecen descuentos y promociones a los estudiantes y empleados de las instituciones han experimentado un incremento en la fidelización de clientes, lo que refleja una estrategia efectiva para captar mercado.

La formalización empresarial en la zona de influencia es elevada, lo que demuestra una estabilidad económica en el área, facilitada en parte por la presencia de las instituciones. Se estima que el impacto económico mensual de estas instituciones en el PIB de Pereira es de aproximadamente \$670 millones, lo que representa un porcentaje significativo del PIB de la ciudad.

Los estudiantes son los mayores contribuyentes a este impacto, con un 66.6% del total, seguidos por los empleados de las instituciones. Este hallazgo resalta la importancia del número de estudiantes en la actividad económica local. Aunque el estudio se centró en el gasto, se concluye que el análisis de la inversión (salarios, matrículas) podría revelar un impacto aún mayor, abriendo la puerta a investigaciones futuras.

La variabilidad en la dependencia económica de los negocios locales respecto a la comunidad universitaria sugiere que algunos sectores podrían ser vulnerables ante fluctuaciones en la matrícula o cambios en las políticas de empleo de las instituciones, lo que plantea la necesidad de diversificación económica en la zona. El proyecto también destaca la importancia de crear estrategias de colaboración entre las instituciones educativas y las empresas locales para fortalecer el desarrollo económico regional de manera sostenible.

Referencias

- Acs, Z. J. (2006). How is entrepreneurship good for economic growth? *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 1(1), 97–107.
<https://doi.org/10.1162/itgg.2006.1.1.97>
- Blinder, A. S., & Solow, R. M. (2009). Does fiscal policy matter? *Journal of Public Economics*, 2(4), 319–337.
[https://doi.org/10.1016/0047-2727\(74\)90033-5](https://doi.org/10.1016/0047-2727(74)90033-5)
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2018). Estudio económico de América Latina y el Caribe 2018: Evolución de la inversión en América Latina y el Caribe: hechos estilizados, determinantes y desafíos. Naciones Unidas.
<https://www.cepal.org/es/publicaciones/43540>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2019). Políticas de clúster y desarrollo productivo en América Latina. Naciones Unidas.
<https://www.cepal.org/es/publicaciones/44737>

- Consejo Privado de Competitividad. (2023). Índice de Competitividad de Ciudades 2023. Consejo Privado de Competitividad y Universidad del Rosario. <https://compite.com.co/indice-de-competitividad-de-ciudades/>
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). Diseño y realización de investigación con métodos mixtos (3.^a ed.). SAGE Publications.
- Davidsson, P., & Delmar, F. (2003). Hunting for new employment: The role of high-growth firms. En D. A. Kirby & A. Watson (Eds.), *Small firms and economic development in developed and transition economies* (pp. 7–20).
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2024). Producto Interno Bruto municipal y valor agregado por municipio (base 2015). <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales>
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2024). Anuario mundial de competitividad: Informe Colombia. DNP. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial>
- Feldman, M. P., & Storper, M. (2018). Economic growth and economic development: Geography matters. *Regional Studies*, 52(3), 373–386. <https://doi.org/10.1080/00343404.2017.1360484>
- Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la investigación (6.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Hirschman, A. O. (1958). *The strategy of economic development*. Yale University Press.

- Keynes, J. M. (1936). Teoría general del empleo, el interés y el dinero. Macmillan.
- Krugman, P., & Wells, R. (2020). Macroeconomía (5.^a ed.). Editorial Reverté.
- Marshall, A. (1890). Principios de economía. Macmillan.
- Mankiw, N. G. (2020). Macroeconomía (10.^a ed.). Antoni Bosch Editor.
- Mishkin, F. S. (2020). Economía monetaria, banca y mercados financieros (12.^a ed.). Pearson Educación.
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). (2012). Promoting growth in all regions. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264174634-en>
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). (2017). Regional development policy. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/regional/>
- Pérez, C. (2015). Desarrollo económico local y competitividad territorial. Ediciones Universidad Nacional de Colombia.
- Porter, M. E. (1990). La ventaja competitiva de las naciones. Free Press.
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 95–117. <https://doi.org/10.1002/smj.4250121008>
- Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77–90.
- Porter, M. E. (2003). The economic performance of regions. *Regional Studies*, 37(6–7), 549–578. <https://doi.org/10.1080/0034340032000108688>
- Ramos, J. (2015). Macroeconomía aplicada al desarrollo regional. Editorial Alfaomega.

- Red Clúster Colombia. (2023). Iniciativas clúster en Colombia.
<https://redclustercolombia.gov.co/>
- Rodríguez-Pose, A. (2013). Do institutions matter for regional development? *Regional Studies*, 47(7), 1034–1047.
<https://doi.org/10.1080/00343404.2012.748978>
- Rodríguez-Pose, A., & Crescenzi, R. (2020). Reconciling top-down and bottom-up development policies. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 52(1), 159–181.
<https://doi.org/10.1177/0308518X19872573>
- Romer, D. (2011). *Macroeconomía avanzada* (4.^a ed.). McGraw-Hill.
- Rosenfeld, S. A. (1996). Does cooperation enhance competitiveness? Assessing the impacts of inter-firm collaboration. *Research Policy*, 25(2), 247–263.
[https://doi.org/10.1016/0048-7333\(95\)00835-7](https://doi.org/10.1016/0048-7333(95)00835-7)
- Schwab, K. (2019). *The global competitiveness report 2019*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/reports>
- Stigler, G. J. (1971). The theory of economic regulation. *The Bell Journal of Economics and Management Science*, 2(1), 3–21.
- Vázquez-Barquero, A. (1986). *Desarrollo local: Una estrategia de creación de empleo*. Pirámide.
- Vázquez-Barquero, A. (2000). *Desarrollo endógeno y globalización*. Ariel.
- Vázquez-Barquero, A. (2015). *Innovación, territorio y desarrollo local*. Editorial Síntesis.
- World Economic Forum. (2023). *Global competitiveness report 2023*. World Economic Forum.
<https://www.weforum.org/reports>

Políticas y modelos de emprendimiento en economía naranja para turismo creativo sostenible

Esthella Bonza Quesada
Politécnico Internacional

esthella.bonzaq@pi.edu.co - ebonza15@hotmail.com
Orcid <https://orcid.org/0000-0001-9292-9244>



Resumen

Este capítulo presenta los resultados de una investigación orientada al análisis de las políticas públicas y los modelos de emprendimiento asociados a la economía creativa en el sector turístico colombiano, con el propósito de examinar su contribución al desarrollo sostenible. La investigación se desarrolló desde un enfoque cualitativo, sustentado en el análisis documental de literatura académica y de instrumentos normativos oficiales, entre los que se incluyen el CONPES 4090 y el Plan Sectorial de Turismo 2022–2026. Asimismo, se identificaron y analizaron modelos de turismo creativo promovidos por iniciativas gubernamentales, evaluando su incidencia en las dimensiones cultural, económica y social de las comunidades locales. Los resultados evidencian que la economía creativa presenta un avance significativo en su consolidación institucional y reconoce al turismo creativo como un enfoque innovador para la promoción de la sostenibilidad y la participación comunitaria. Las políticas y programas públicos han fortalecido los emprendimientos culturales, generando impactos verificables en la economía, particularmente en la creación de empleo y la valorización del patrimonio cultural. No obstante, persisten desafíos estructurales asociados a la gobernanza y al acceso a financiamiento, los cuales limitan la equidad en la distribución de los beneficios. En conclusión, se destaca la necesidad de profundizar la articulación intersectorial y de optimizar los mecanismos de apoyo institucional para garantizar un desarrollo turístico inclusivo, sostenible y coherente con la identidad cultural regional.

Introducción

La economía naranja se ha consolidado como un enfoque estratégico de desarrollo a escala global y nacional, en el cual la diversidad cultural y la creatividad se posicionan como ejes fundamentales de transformación social y productiva. Este modelo se sustenta en la creación, producción y circulación de bienes y servicios culturales y creativos, cuyo valor diferencial radica en el aprovechamiento de la propiedad intelectual, especialmente los derechos de autor (United Nations Conference on Trade and Development [UNCTAD], 2022). En el contexto colombiano, su importancia es significativa, al representar en promedio el 3,2 % del Producto Interno Bruto (PIB) entre 2014 y 2019 y generar cerca de 600.000 empleos antes de la pandemia, evidenciando su aporte al crecimiento económico y al mercado laboral (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2020).

En este marco, el presente estudio se orienta al análisis de las políticas públicas y los modelos de emprendimiento asociados a la economía creativa aplicados al sector turístico. Esta aproximación, conocida como turismo naranja o turismo creativo, promueve el reconocimiento de los territorios mediante experiencias culturales y creativas que fomentan la conservación del entorno natural, la salvaguarda del patrimonio sociocultural y el fortalecimiento de las economías locales (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [MINCIT], 2024). De este modo, el turismo creativo se configura como un dinamizador del desarrollo cultural, social y económico, y como un motor relevante de la

economía cultural y creativa en Colombia (Universidad de los Andes, 2024).

A pesar del reconocimiento institucional de la economía creativa como un catalizador del crecimiento económico a partir de la cultura, el arte y la innovación, el ecosistema creativo colombiano enfrenta limitaciones estructurales que afectan su consolidación. Entre las principales dificultades se identifican el escaso reconocimiento de diversas expresiones culturales, la débil articulación entre los sectores público y privado, restricciones económicas y una participación limitada en las cadenas de valor, factores que reducen su impacto territorial y social (González, 2025).

Con el propósito de atender estas problemáticas, Colombia adoptó en 2022 la Política Nacional de Economía Creativa mediante el Documento CONPES 4090, orientada a fortalecer el papel transformador de este sector en los procesos de desarrollo del país (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2022). No obstante, resulta necesario examinar de manera crítica la forma en que estas disposiciones normativas y estrategias gubernamentales se materializan en modelos efectivos de emprendimiento en el ámbito turístico, considerado un componente estratégico dentro del eje de Artes y Patrimonio de la economía creativa (Servicio Nacional de Aprendizaje [SENA], 2022).

En este contexto, la pregunta central que orienta la investigación es: ¿Qué políticas públicas y modelos de emprendimiento impulsan la economía creativa en el turismo y su impacto en el crecimiento económico regional? La pertinencia del estudio radica en el análisis de las intervenciones estatales dirigidas al fortalecimiento del emprendimiento creativo en turismo, un sector que contribuye de forma significativa a la generación de empleo —especialmente entre jóvenes—, al fortalecimiento de las identidades culturales, a la valorización del patrimonio material e inmaterial y a la promoción de la sostenibilidad social y ambiental, en consonancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2015; Garnica, 2023).

El análisis contempla políticas nacionales como el Documento CONPES 4090, que articula la acción de múltiples ministerios y dispone de un presupuesto superior a los 311.000 millones de pesos para el periodo 2022–2027 (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2022), así como iniciativas territoriales, entre ellas el proyecto de acuerdo del Distrito Capital que reconoce el turismo creativo como un motor del desarrollo cultural y económico de Bogotá (El Colombiano, 2023). Estas estrategias evidencian el interés del Estado por consolidar un ecosistema creativo con enfoque territorial.

Desde una perspectiva académica, la literatura especializada reconoce la economía creativa como un impulsor de la innovación, el desarrollo local y el turismo cultural sostenible (Revista Externado de Colombia, 2025). No obstante, diversos

autores recomiendan el uso del término *economía creativa* por su mayor consistencia teórica, fundamentada en los planteamientos de Howkins (2001). Asimismo, se destaca la transición del turismo cultural tradicional, centrado en la oferta patrimonial y su mercantilización, hacia el turismo creativo, que privilegia la experiencia, la participación comunitaria, la innovación y el emprendimiento cultural como ejes del desarrollo sostenible (Pontificia Universidad Javeriana, 2022).

Metodológicamente, el estudio adopta un enfoque cualitativo y exploratorio, apoyado en la revisión documental y el análisis de casos, con el fin de comprender en profundidad las políticas, normativas y modelos de emprendimiento implementados en el sector turístico. El objetivo general es analizar las estrategias, disposiciones y programas gubernamentales orientados a fomentar el emprendimiento creativo en turismo, identificando su contribución al fortalecimiento de la economía creativa y al desarrollo sostenible. Como objetivos específicos se plantean: (1) revisar la literatura académica e institucional sobre políticas públicas de economía creativa aplicadas al turismo; (2) identificar y caracterizar los modelos de emprendimiento creativo promovidos por iniciativas gubernamentales; y (3) evaluar el impacto de estas políticas y modelos en el fortalecimiento cultural, económico y social de las comunidades turísticas en Colombia.

En este sentido, el presente capítulo busca aportar un análisis integral que permita comprender el alcance y las limitaciones de las políticas públicas y los modelos de

emprendimiento en la economía creativa aplicada al turismo, contribuyendo a la discusión académica y a la formulación de estrategias orientadas al fortalecimiento del desarrollo económico, cultural y territorial de Colombia.

Metodología

Este estudio se orientó a analizar en profundidad las políticas públicas y los modelos de emprendimiento asociados a la economía creativa aplicados al sector turístico. Para tal propósito, se adoptó una metodología de carácter integrador que articula diversos enfoques y técnicas, estructurada para dar respuesta a los tres objetivos específicos: la revisión sistemática de la literatura, la caracterización de los modelos de emprendimiento y la valoración de sus impactos.

Tabla 1

Enfoque metodológico del estudio

Elemento metodológico	Descripción
Enfoque y tipo de investigación	El estudio se desarrolla desde un enfoque cualitativo de carácter exploratorio, adecuado para analizar la naturaleza, características y fundamentos de las políticas públicas y los modelos de emprendimiento gubernamentales. Este enfoque permite examinar en profundidad documentos oficiales y comprender las dinámicas asociadas a su implementación.
Estrategias y diseño de investigación	Se definieron tres estrategias principales para la recopilación y el análisis de la información: (a) revisión documental y análisis de contenido, mediante el examen sistemático de documentos normativos, leyes, planes y programas

relacionados con la economía creativa y el turismo, con énfasis en el Documento CONPES 4090 y el Plan Sectorial de Turismo 2022–2026; (b) estudio de casos, orientado a la selección de regiones o municipios donde las políticas han sido implementadas, describiendo los emprendimientos identificados y valorando su impacto cultural, social y económico; y (c) análisis mixto para la evaluación de impacto, que combina técnicas cualitativas y cuantitativas a partir de indicadores como generación de empleo, participación comunitaria y dinamización económica del turismo creativo.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se emplearon diversas técnicas para respaldar las estrategias metodológicas, entre ellas el análisis documental y la revisión de literatura, orientados a la sistematización del marco normativo y conceptual, así como la observación participante, utilizada como apoyo en el desarrollo de los estudios de caso para complementar la información cualitativa y cuantitativa obtenida.

Fuente: Elaboración propia

Duración y temporalidad

Aunque el estudio no se circunscribe a una duración específica, el análisis se enmarca temporalmente en el periodo definido por las políticas públicas vigentes. Esto incluye la ventana prevista por el Consejo Nacional de Política Económica y Social [CONPES],4090 (2022-2027) y el Plan Sectorial de Turismo 2022-2026.

Resultados

El presente apartado expone los resultados derivados del análisis de las políticas públicas y de los esquemas de iniciativa empresarial en Economía Naranja aplicados al sector turístico en Colombia. A partir del desarrollo de los tres objetivos específicos, se presentan los hallazgos que permiten comprender la consolidación normativa e institucional del modelo, su traducción en estrategias de innovación creativa y los efectos evidenciados en las dimensiones cultural, económica y social.

En primer lugar, se examina la literatura académica e institucional que sustenta la Economía Naranja y el Turismo Creativo, destacando la articulación de lineamientos nacionales y territoriales, como el CONPES 4090 y la Ley 1834 de 2017. En segundo término, se describen los modelos de gestión empresarial impulsados por iniciativas gubernamentales, identificando la innovación, la participación social y la sostenibilidad como ejes estructurantes. Finalmente, se analizan los efectos de dichas disposiciones y modelos sobre los territorios turísticos, evidenciando avances en la generación de empleo, el fortalecimiento del patrimonio cultural y la promoción del desarrollo sostenible, junto con desafíos persistentes en materia de gobernanza y equidad en la distribución de beneficios.

Desde esta perspectiva, se sintetiza el alcance y la eficacia de las políticas de Economía Naranja en el ámbito turístico colombiano, aportando elementos críticos para su fortalecimiento y proyección a largo plazo.

El primer objetivo del proyecto, centrado en una revisión exhaustiva de la producción académica e institucional, permitió consolidar el marco normativo y conceptual que sustenta la Economía Naranja (EN) y su implementación en el sector turístico del país. A continuación, se presentan los datos más relevantes recopilados y los principales hallazgos del estudio.

1. Marco Institucional de la Economía Naranja

La investigación recopiló los documentos rectores de la política pública colombiana que fundamentan la EN y el Turismo Naranja, complementándolos con el análisis de literatura académica que aporta marcos teóricos y diagnósticos sectoriales.

Tabla 4

Matriz analítica del marco normativo de la Economía Naranja en Colombia

Norma / Política	Objetivo principal	Impacto en el sector cultural y turístico
CONPES 4090 de 2022	Establecer la política nacional integral para el fortalecimiento de la Economía Naranja, promoviendo el desarrollo de las actividades culturales y creativas como motor del desarrollo sostenible.	Consolidación institucional de la economía creativa; fortalecimiento de emprendimientos culturales y turísticos; promoción de la innovación, el empleo y la sostenibilidad en territorios con vocación cultural y turística.

Ley 1834 de 2017 (Ley Naranja)	Institucionalizar la Economía Naranja mediante el reconocimiento de la cultura y la creatividad como sectores productivos estratégicos.	Reconocimiento jurídico del sector creativo; estímulo a iniciativas culturales y turísticas; generación de condiciones para la formalización y crecimiento de emprendimientos creativos.
Ley 1955 de 2019 (Plan Nacional de Desarrollo)	Impulsar las Áreas de Desarrollo Naranja (ADN) y establecer incentivos para la inversión y el emprendimiento cultural y creativo.	Dinamización económica de territorios con potencial cultural y turístico; fortalecimiento de la infraestructura creativa; atracción de inversión y aumento de la actividad turística asociada a la cultura.
Ley 2184 de 2022	Promover la valorización de los saberes artísticos, la profesionalización del sector cultural y la protección del patrimonio inmaterial.	Fortalecimiento del capital humano cultural; mejora de la calidad de la oferta turística creativa; preservación y puesta en valor del patrimonio cultural como recurso turístico.
Proyecto de Acuerdo 001 de 2018 (Bogotá)	Integrar la Economía Naranja y el turismo creativo como ejes del desarrollo cultural, social y económico a nivel local.	Articulación entre creatividad, identidad territorial y turismo urbano; consolidación de circuitos culturales; fortalecimiento de la sostenibilidad social y cultural en contextos urbanos.

Fuente. Elaboración propia, adaptado de documentos oficiales del Gobierno de Colombia.

En coherencia con los objetivos del estudio, la matriz norma–objetivo–impacto permite discutir el alcance real de las políticas públicas de economía creativa en el sector turístico colombiano. Aunque el CONPES 4090 y las leyes complementarias configuran un marco institucional sólido, su impacto depende de la capacidad de articulación entre niveles nacional y territorial, así como de la apropiación por parte de los actores locales. Los resultados sugieren que, si bien se han generado condiciones favorables para el emprendimiento creativo y la valorización del patrimonio, persisten brechas en la implementación efectiva, especialmente en términos de acceso a financiamiento, fortalecimiento de capacidades y medición de impactos. Esto evidencia la necesidad de estrategias integrales que trasciendan el diseño normativo y se orienten a la consolidación de ecosistemas turísticos creativos sostenibles.

2. Conceptualizaciones y Desafíos Identificados

La revisión documental también permitió identificar conceptos clave y desafíos estructurales que informan la política pública:

Tabla 3

Comparación conceptual y desafíos de la economía y el turismo creativos en Colombia

Eje comparativo	Economía naranja / economía creativa	Turismo cultural tradicional	Turismo creativo o naranja
Enfoque conceptual	La economía naranja, utilizada en el contexto institucional colombiano, se refiere a las actividades culturales y creativas generadoras de valor económico. No obstante, la literatura académica privilegia el concepto de economía creativa por su mayor rigor teórico, al entender la creatividad como insumo estratégico para la innovación y el desarrollo.	Centrado en la visita a bienes patrimoniales materiales, monumentos y sitios históricos, con una lógica predominantemente contemplativa y de consumo cultural.	Orientado a experiencias participativas y co-creativas, donde el visitante interactúa con las comunidades y los procesos culturales locales, valorizando el patrimonio material e inmaterial.
Rol del patrimonio o cultural	El patrimonio constituye un activo económico y simbólico, cuya valorización se fundamenta en la propiedad intelectual, la identidad cultural y la innovación.	El patrimonio es concebido principalmente como atractivo turístico, con énfasis en su conservación y exhibición.	El patrimonio es entendido como un recurso vivo, dinámico y comunitario, que se resignifica mediante la participación

			y la creación cultural.
Participación comunitaria	Se promueve la inclusión de actores culturales y creativos como emprendedores, aunque con desafíos en asociatividad y fortalecimiento de capacidades.	Limitada participación de las comunidades locales en el diseño y gestión de la oferta turística.	Alta participación comunitaria en la creación de experiencias, fortaleciendo identidades locales y capital social.
Principales desafíos	Reconocimiento insuficiente del valor económico de la cultura, débil articulación institucional, restricciones financieras y baja integración en las cadenas de valor creativas.	Riesgo de mercantilización del patrimonio y baja sostenibilidad social y económica a largo plazo.	Necesidad de mayor apoyo institucional, acceso a financiamiento, formación especializada y medición de impactos culturales y económicos.

Fuente. Elaboración propia a partir de revisión de literatura académica y documentos institucionales.

La matriz comparativa permite evidenciar la transición conceptual y operativa desde la economía naranja, entendida como categoría institucional, hacia la economía creativa como marco analítico de mayor solidez teórica, así como el desplazamiento del turismo cultural tradicional hacia enfoques de turismo creativo. Este cambio implica una reconfiguración del rol del patrimonio, que deja de ser un objeto de consumo pasivo para convertirse en un recurso vivo, co-creado por las comunidades

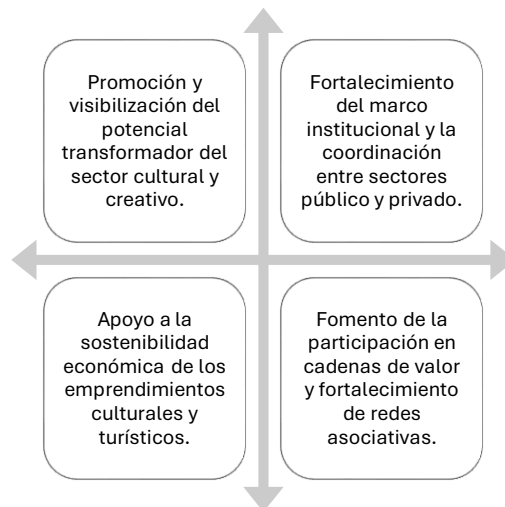
locales. Asimismo, el análisis revela que, aunque el turismo creativo ofrece mayores oportunidades para la inclusión social, el fortalecimiento identitario y el emprendimiento cultural, su consolidación enfrenta desafíos estructurales relacionados con la articulación institucional, el acceso a financiamiento y el desarrollo de capacidades locales. En este sentido, la matriz aporta elementos clave para comprender las tensiones y oportunidades que configuran el desarrollo del turismo creativo en Colombia.

3. Estrategias de Política Pública

Las políticas, especialmente las contempladas en el CONPES 4090, diseñan estrategias para superar dichos retos mediante:

Figura 1.

Retos CONPES económica naranja.



Fuente. Elaboración propia

En síntesis, la revisión realizada permite concluir que la política pública colombiana reconoce de manera explícita a la economía creativa y al turismo creativo como ejes estratégicos para el desarrollo del país; no obstante, su efectividad está condicionada a la ejecución coherente de estrategias capaces de enfrentar los desafíos estructurales previamente identificados.

En relación con el segundo objetivo específico, orientado a identificar y caracterizar los modelos de emprendimiento creativo en turismo impulsados por iniciativas estatales en Colombia, el análisis se concentró en examinar los programas y esquemas de intervención diseñados para fomentar este tipo de emprendimientos. Los resultados obtenidos facilitan la comprensión del marco conceptual que sustenta dichas iniciativas, así como de las acciones implementadas por las entidades públicas para promover el turismo creativo en los territorios.

1. Modelos Conceptuales de Turismo Naranja

Se evidenció la consolidación del turismo creativo — también denominado turismo naranja— como el enfoque predominante del emprendimiento cultural en el ámbito turístico, distinguiéndose de manera clara frente a las concepciones tradicionales del turismo cultural.

Principio del modelo	Descripción
Innovación como eje articulador	El modelo concibe la innovación como el motor del desarrollo cultural y turístico, integrando cultura, creatividad, patrimonio y biodiversidad con el fin de generar experiencias diferenciadas,

	de alto valor agregado y con enfoque de sostenibilidad.
Participación comunitaria	Los emprendimientos turísticos incorporan a las comunidades locales como actores centrales del proceso, fortaleciendo la articulación entre las expresiones culturales propias del territorio y las prácticas de turismo responsable orientadas a la inclusión social y al fortalecimiento del sentido de pertenencia.
Sostenibilidad y experiencia	El enfoque promueve la sostenibilidad ambiental, social y económica mediante experiencias activas y participativas que valorizan tanto el patrimonio tangible —como monumentos, artesanías y paisajes— como el patrimonio intangible, incluyendo tradiciones, saberes y expresiones culturales. En este marco, el turismo creativo se configura como una estrategia de desarrollo cultural, económico y social.
Propósito territorial	El modelo impulsa el reconocimiento y la puesta en valor de los territorios a través de experiencias culturales y creativas que contribuyen a la conservación de los recursos naturales, al fortalecimiento de la identidad regional y a la dinamización de las economías locales.
Fuente. Elaboración propia a partir de revisión de literatura académica y documentos institucionales.	

La tabla sintetiza el modelo de turismo creativo como un enfoque integral que articula innovación, participación comunitaria, sostenibilidad y propósito territorial. Este modelo concibe el turismo no solo como una actividad económica, sino como un proceso cultural y social basado en la co-creación de experiencias que valorizan el patrimonio material e inmaterial. La centralidad de las comunidades locales refuerza la apropiación

territorial y la construcción de identidades, mientras que la innovación actúa como catalizador para la diferenciación y la competitividad. Asimismo, la interrelación de los principios evidencia que la sostenibilidad trasciende lo ambiental, incorporando dimensiones sociales y económicas que permiten consolidar el turismo creativo como una estrategia de desarrollo territorial y emprendimiento cultural en el contexto colombiano.

2. Iniciativas Gubernamentales y Programas de Apoyo

El gobierno colombiano ha respaldado estos modelos con una articulación multisectorial y programas específicos que combinan recursos y acciones concretas.

Tabla 6

Matriz analítica de programas gubernamentales de apoyo al turismo creativo en Colombia

Programa / entidad	Objetivo principal	Impacto esperado en el turismo creativo
CONPES 4090 – Política Nacional de Economía Creativa	Fortalecer el ecosistema cultural y creativo mediante la articulación institucional, el fomento del emprendimiento y la sostenibilidad económica del sector.	Consolidación del turismo creativo como eje de desarrollo territorial, fortalecimiento de capacidades locales y generación de empleo cultural.
FONTUR (Fondo Nacional de Turismo)	Financiar proyectos turísticos innovadores y sostenibles que mejoren la	Mejora de la infraestructura y de la calidad de la oferta turística creativa,

	competitividad del sector.	dinamización de economías locales y aumento de la demanda cultural.
Fondo Emprender – SENA	Impulsar la creación y formalización de emprendimientos turísticos y creativos mediante capital semilla y formación empresarial.	Incremento de emprendimientos turísticos creativos, fortalecimiento del talento humano y sostenibilidad de iniciativas locales.
iNNpulsa Colombia – Aldea Naranja	Acompañar la consolidación de modelos de negocio en industrias culturales y creativas con enfoque innovador.	Escalamiento de emprendimientos creativos, innovación en productos turísticos y fortalecimiento del ecosistema emprendedor.
Ministerio de Cultura	Promover la protección, circulación y sostenibilidad de las expresiones culturales mediante estímulos y convocatorias.	Valorización del patrimonio cultural, fortalecimiento de identidades territoriales y diversificación de la oferta turística creativa.
APC-Colombia (Agencia Presidencial de Cooperación Internacional)	Facilitar cooperación técnica y financiera internacional para proyectos culturales y turísticos.	Ampliación de redes de cooperación, transferencia de conocimiento y fortalecimiento de capacidades institucionales y locales.

Fuente. Elaboración propia a partir de revisión de documentos institucionales y normativos sobre economía creativa y turismo en Colombia.

La matriz analítica evidencia la diversidad de programas e instrumentos gubernamentales orientados al fortalecimiento del turismo creativo en Colombia, así como la complementariedad de sus objetivos. Las iniciativas analizadas muestran un enfoque integral que combina financiamiento, formación, acompañamiento empresarial y articulación institucional, lo que permite abordar de manera simultánea los desafíos económicos, sociales y culturales del sector. El CONPES 4090 actúa como eje articulador de la política pública, mientras que entidades como FONTUR, el SENA e iNNpulsa Colombia operativizan sus lineamientos mediante programas específicos de apoyo al emprendimiento. No obstante, el impacto esperado de estas iniciativas depende de su implementación efectiva en los territorios y de la capacidad de articulación entre actores públicos, privados y comunitarios, condición clave para la consolidación de un turismo creativo sostenible y competitivo.

3. Aprendizajes sobre el Diseño de Políticas de Emprendimiento

En relación con el objetivo específico 2, los resultados muestran que los modelos de emprendimiento creativo en turismo se sustentan en esquemas de gobernanza colaborativa y articulación público-privada, orientados a superar limitaciones estructurales del sector. Estos modelos promueven redes de apoyo que facilitan la formación, la innovación y el acceso a financiamiento, integrando actores comunitarios, institucionales y privados. Asimismo, se alinean con el marco normativo nacional e internacional de economía creativa, evidenciando impactos en la

generación de empleo juvenil, el fortalecimiento de identidades culturales y la valorización del patrimonio cultural.

- La articulación público-privada las redes de apoyo fortalecen la formación, la innovación y el acceso a financiamiento.
- Se impulsa una gobernanza inclusiva, ajustada a las dinámicas territoriales.
- El marco institucional se alinea con políticas nacionales e internacionales de economía creativa y desarrollo sostenible, reflejadas en iniciativas locales.
- Estos modelos contribuyen a la generación de empleo juvenil, al fortalecimiento de identidades culturales y a la valorización del patrimonio tangible e intangible.

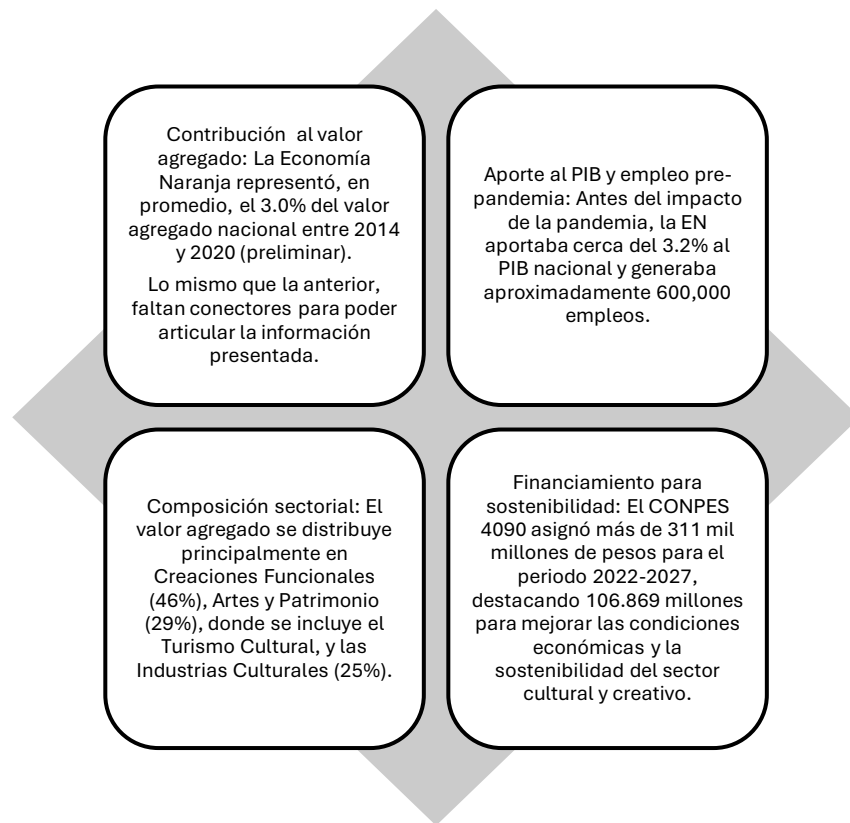
En cuanto al objetivo específico 3, evaluar el impacto de las políticas y modelos de emprendimiento en Turismo Naranja en el fortalecimiento cultural, económico y social de las comunidades turísticas en Colombia. El análisis que se presenta a continuación se fundamenta en la revisión de datos macroeconómicos y aportes académicos que evidencian tanto logros alcanzados como retos pendientes.

1. Impacto Económico y Cuantitativo

El sector de la Economía Naranja (EN), con el turismo creativo como componente clave, se destaca como un motor importante de crecimiento para Colombia, en los siguientes elementos:

Figura 2.

Contribución de la Economía Naranja al valor agregado, empleo y sostenibilidad en Colombia



Fuente. Elaboración propia

En relación con el objetivo específico 3, la figura evidencia que la economía creativa, con el turismo creativo como componente estratégico, ha generado impactos económicos y cuantitativos significativos en el contexto colombiano. Los datos muestran una contribución relevante al producto interno bruto y a la generación de empleo antes de la pandemia, lo que confirma su papel como motor de dinamización económica. Asimismo, la composición sectorial del valor agregado revela el peso de las

artes, el patrimonio y las industrias culturales, elementos estrechamente vinculados al turismo creativo. El respaldo financiero del Estado, materializado a través de instrumentos como el CONPES 4090, refuerza estas dinámicas al mejorar las condiciones de sostenibilidad y competitividad del sector. En conjunto, estos resultados permiten valorar el aporte de las políticas públicas y los modelos de emprendimiento creativo al fortalecimiento económico del turismo, evidenciando su potencial para contribuir al desarrollo territorial y a la consolidación de economías culturales sostenibles.

2. Fortalecimiento Cultural y Social

El modelo del Turismo Naranja promueve no solo resultados financieros sino también sostenibilidad social y cultural.

Tabla 6

Impactos culturales y sociales del Turismo Naranja en Colombia

Dimensión de impacto	Descripción
Valoración del patrimonio	Contribuye al fortalecimiento de las identidades culturales y a la preservación del patrimonio cultural tangible e intangible, mediante la integración de prácticas tradicionales, saberes locales y expresiones artísticas en la actividad turística.
Articulación comunitaria	Dinamiza las economías locales a través del diseño de productos turísticos basados en la cultura y la creatividad, promoviendo un turismo responsable que fortalece la cohesión social y el sentido de pertenencia territorial.

Alineación con los ODS	Los impactos sociales del Turismo Naranja se articulan con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, especialmente con el trabajo decente y crecimiento económico (ODS 8), la reducción de las desigualdades (ODS 10) y las ciudades y comunidades sostenibles (ODS 11).
Inclusión	Las políticas públicas impulsan un modelo turístico inclusivo, participativo e innovador, que favorece la equidad en el acceso a oportunidades y la participación comunitaria en la gestión del patrimonio y la oferta turística.

Fuente. Elaboración propia con base en lineamientos de economía naranja, turismo cultural y desarrollo sostenible.

La Tabla 6 evidencia que el Turismo Naranja en Colombia trasciende su dimensión productiva y se configura como un mecanismo estratégico de fortalecimiento sociocultural y territorial. Sus impactos se reflejan en la valorización del patrimonio cultural, al integrar saberes locales y expresiones artísticas en la oferta turística, lo que contribuye a la preservación de las identidades y al reconocimiento del patrimonio tangible e intangible. Asimismo, la articulación comunitaria impulsa dinámicas económicas locales basadas en la creatividad, favoreciendo la cohesión social y el sentido de pertenencia. Estos efectos se encuentran alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, particularmente aquellos relacionados con el trabajo decente, la reducción de desigualdades y la sostenibilidad de los territorios. En conjunto, el enfoque inclusivo promovido por las políticas públicas posiciona al Turismo Naranja como una herramienta de desarrollo integral, capaz de generar beneficios sociales, culturales y territoriales de manera articulada y sostenible.

3. Aprendizajes y Limitaciones

Algunos estudios de caso, como el de Minca (Sierra Nevada de Santa Marta), muestran que, si bien la actividad turística produce beneficios económicos, su distribución dentro de las comunidades locales resulta desigual. Esta situación pone de relieve la necesidad de fortalecer las políticas públicas orientadas a garantizar un desarrollo genuinamente comunitario y sostenible. Asimismo, la gobernanza territorial, junto con sistemas integrales de gestión cultural y ambiental, se consolida como un factor clave para maximizar los impactos positivos y asegurar la sostenibilidad a largo plazo.

4. Resultado Global y Estratégico

En conclusión, las políticas y modelos impulsados han promovido un modelo alternativo de desarrollo cultural, económico y social, basado en la innovación y la participación comunitaria. El éxito depende de una articulación efectiva entre sector público, privado y comunidades, con apoyo en redes de cooperación, formación y acceso a financiamiento.

Conclusiones

El análisis desarrollado en este capítulo permite concluir que las políticas públicas y los modelos de emprendimiento asociados a la economía creativa han configurado un marco estratégico relevante para el fortalecimiento del sector turístico en Colombia, particularmente a través del enfoque de turismo creativo o turismo naranja. En respuesta a la pregunta de investigación, se evidencia que instrumentos normativos como el CONPES 4090, la Ley 1834 de 2017 y los planes sectoriales han

sido determinantes para posicionar la creatividad y el patrimonio cultural como motores del crecimiento económico regional y del desarrollo sostenible.

En relación con el primer objetivo específico, la revisión de la literatura académica e institucional permitió constatar que Colombia cuenta con un marco normativo sólido y coherente que reconoce a la economía creativa como un sector productivo estratégico. No obstante, el análisis también muestra una brecha persistente entre el diseño normativo y su implementación efectiva en los territorios, especialmente en lo referente a la articulación interinstitucional, la medición de impactos y el fortalecimiento de capacidades locales. Desde una perspectiva teórica, se reafirma la pertinencia del concepto de economía creativa como categoría analítica, al ofrecer mayor rigor conceptual frente al uso institucional del término economía naranja.

Respecto al segundo objetivo específico, se identificaron y caracterizaron diversos modelos de emprendimiento creativo impulsados por iniciativas gubernamentales, los cuales se sustentan en principios de innovación, participación comunitaria, sostenibilidad y propósito territorial. Estos modelos reflejan esquemas de gobernanza colaborativa y articulación público-privada que buscan superar limitaciones estructurales del sector, mediante redes de apoyo orientadas a la formación, el acceso a financiamiento y el acompañamiento empresarial. Programas como los liderados por FONTUR, el SENA, iNNpulsa Colombia y el Ministerio de Cultura evidencian un enfoque integral que

combina estímulos económicos con fortalecimiento del capital humano y cultural.

En cuanto al tercer objetivo específico, la evaluación de los impactos culturales, económicos y sociales permite afirmar que el turismo creativo ha generado efectos positivos en la dinamización de las economías locales, la generación de empleo —especialmente juvenil— y la valorización del patrimonio cultural tangible e intangible. Asimismo, se observa una alineación significativa con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, particularmente en lo relacionado con trabajo decente, reducción de desigualdades y sostenibilidad territorial. Sin embargo, los estudios de caso analizados revelan que estos beneficios no siempre se distribuyen de manera equitativa en las comunidades, lo que pone de manifiesto la necesidad de fortalecer los mecanismos de gobernanza local y de gestión cultural y ambiental.

De manera global, los hallazgos permiten concluir que la economía creativa aplicada al sector turístico constituye una alternativa viable de desarrollo territorial, capaz de integrar crecimiento económico, fortalecimiento cultural e inclusión social. No obstante, su consolidación depende de la capacidad del Estado y de los actores locales para profundizar la articulación intersectorial, garantizar el acceso equitativo a los recursos y promover una participación comunitaria efectiva en la toma de decisiones. En este sentido, el fortalecimiento de los modelos de emprendimiento creativo requiere pasar de una lógica predominantemente normativa a una estrategia de

implementación territorial sostenible, que reconozca las particularidades culturales y sociales de cada contexto.

Finalmente, este estudio aporta a la discusión académica al evidenciar que el turismo creativo, más allá de ser una estrategia de diversificación económica, se configura como un mecanismo de desarrollo integral que contribuye a la construcción de identidades, la cohesión social y la sostenibilidad de los territorios en Colombia. Estos resultados abren la posibilidad de futuras investigaciones orientadas a profundizar en la medición de impactos a largo plazo y en el análisis comparado de experiencias territoriales de economía creativa en el ámbito turístico.

Referencias

- Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia. (2004). Emprendimiento. <https://www.apccolombia.gov.co/terminology/term/266>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2020). Tercer reporte de economía naranja 2014-2019. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/sateli_cultura/economia-naranja/presentacion-rp-3er-reporte-economia-naranja-2014-2019.pdf
- Departamento Nacional de Planeación. (2022). CONPES 4090: Política nacional para el fomento de la economía naranja [Informe técnico]. https://minciencias.gov.co/sites/default/files/ckeditor_files/4090.pdf
- El colombiano. (2023, febrero 21). Nueva política de turismo: Gobierno busca atraer 12 millones de

turistas. <https://www.elcolombiano.com/negocios/gobierno-lanza-nueva-politica-de-turismo-HB20474542>

Garnica, Z. L. (2023). Turismo comunitario como alternativa de desarrollo local. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. <https://repository.unad.edu.co/jspui/bitstream/10596/48873/1/zlgarnicaf.pdf>

Gobernación del Huila. (2023, octubre 29). Parque Tecnológico Manila, un referente de innovación, economía naranja y turismo sostenible. <https://www.huila.gov.co/publicaciones/14452/parque-tecnologico-manila-un-referente-de-innovacion-economia-naranja-y-turismo-sostenible/>

González Cuervo, A. L. (2025). Evaluación de resultados de la política de Economía Naranja en Colombia [Tesis]. Repositorio Institucional CDIM. <https://repositoriocdim.esap.edu.co/bitstream/handle/20.500.14471/28727/Angie%20Lineth%20Gonz%C3%A1lez%20Cuervo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Infobae. (2022, junio 8). Economía naranja: CONPES aprobó documento de política pública por 311.000 millones. <https://www.infobae.com/america/colombia/2022/06/09/economia-naranja-conpes-aprobo-documento-de-politica-publica-por-311000-millones/>

iNNpulsas Colombia. (2024). Guía de pre-aceleración naranja: fortalecimiento empresarial para industrias culturales y creativas. https://www.innpulsacolombia.com/wp-content/uploads/2024/01/guia_emprendeton_preaceleracion_naranja_v1.pdf

Lanota Económica. (2022, junio 13). El impulso a la economía de la cultura y la creatividad. <https://lanotaeconomica.com.co/movidas-empresarial/gobierno-busca-impulsar-la-economia-de-la-cultura-y-la-creatividad/>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2024). Plan sectorial de turismo 2022-2026: Turismo en armonía con la vida. FONTUR. <https://fontur.com.co/sites/default/files/2024-02/PLAN%20SECTORIAL%20DE%20TURISMO%202022-2026.pdf>

ONUCTAD. (2022). Perspectivas de la economía creativa [Informe]. https://unctad.org/system/files/official-document/ditctsce2022d1_overview_es.pdf

Pontificia Universidad Javeriana. (2022, noviembre 3). La huella del turismo en poblaciones vulnerables. <https://www.javeriana.edu.co/pesquisa/impacto-del-turismo-en-colombia/>

Repositorio Séneca - Universidad de los Andes. (2024). Economía naranja: análisis institucional. <https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstreams/df128d29-3a05-4c1b-821a-8aa5669b34cd/download>

Revista Externado de Colombia. (2025). Economía naranja: una opción de emprendimiento para Colombia de la mano de las instituciones de educación superior, 45(2), 123-140. <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/contad/article/view/6246/8721>


SENA. (2022, junio 7). Aprobada política de economía naranja que mejora condiciones y capacidades de actores culturales y

creativos. <https://www.sena.edu.co/es-co/Noticias/Paginas/noticia.aspx?IdNoticia=5820>

Suárez-Villaizón, W. Y., & Colorado Guarnizo, P. A. (2025). Contribución cultural y turística en museos de Bogotá – un análisis comparativo cultural and tourist contribution in museums in Bogotá - a comparative analysis. *REVISTA INNOVA ITFIP*, 16(1), 109–126. <https://doi.org/10.54198/innova16.07>

Universidad del Magdalena. (2022, octubre 6). Investigación revela impactos del turismo a comunidades locales en Minca. <https://www.unimagdalena.edu.co/presentacionPublicacion/VerNoticia/220561>

Cadenas de Suministro Sostenibles: Innovación Competitiva para Colombia y América Latina



Edmé Alejandra López Bolaños
Universidad de San Buenaventura Bogotá
elopez@usbbog.edu.co
<https://orcid.org/0009-0007-6130-0356>

Resumen

Las cadenas de suministro sostenibles han emergido como el paradigma dominante para la competitividad empresarial en América Latina y especialmente en Colombia, transformándose de una consideración periférica a un elemento central de la estrategia corporativa. Este capítulo examina críticamente la evolución histórica, los marcos teóricos contemporáneos y las aplicaciones prácticas de la gestión sostenible de cadenas de suministro en la región, con especial énfasis en los mecanismos de creación de valor, ventajas competitivas y retornos de inversión que emergen de su implementación estratégica. A través del análisis exhaustivo de casos exitosos, métricas de desempeño y estrategias de innovación disruptiva, se demuestra empíricamente cómo la sostenibilidad en las cadenas de suministro genera simultáneamente valor económico, ambiental y social, configurando una ventaja competitiva sistémica y difícil de imitar para las organizaciones latinoamericanas. La investigación revela que las empresas que adoptan estos enfoques reportan reducciones promedio del 25% en costos operativos, 30% en emisiones de carbono y 40% en riesgos de suministro, mientras generan un retorno de inversión sostenible del 18-25% en un período de 3-5 años. El estudio concluye que la sostenibilidad representa no sólo un imperativo ético sino también la estrategia más viable para el desarrollo empresarial resiliente y competitivo en el contexto latinoamericano del siglo XXI.

Introducción

1.1 Contextualización del Problema de Investigación

En la era de la hiperconectividad global, las cadenas de suministro han evolucionado desde sistemas lineales enfocados únicamente en la eficiencia operativa hacia ecosistemas complejos que integran consideraciones económicas, ambientales y sociales (Patrucco et al., 2021). Esta transformación paradigmática es particularmente relevante en América Latina, donde las empresas enfrentan desafíos únicos relacionados con la infraestructura, la regulación heterogénea y las crecientes expectativas sociales de sostenibilidad.

Como señalan Fritz y da Silva (2018), “La investigación en sostenibilidad de cadenas de suministro en América Latina ha estado caracterizada por dimensiones culturales e institucionales específicas que difieren significativamente de los contextos desarrollados” (p. 13). Esta realidad subraya la necesidad de desarrollar marcos teóricos y aplicaciones prácticas que reconozcan las particularidades del contexto latinoamericano.

Las cadenas de suministro representan hasta el 60% de las emisiones globales de gases de efecto invernadero y generan emisiones que son en promedio 11 veces superiores a las operaciones internas de las empresas (World Economic Forum, 2022). La Comisión Económica Para América Latina y el Caribe En América Latina, sugiere que esta realidad adquiere una dimensión crítica dado que la región suministra más del 40% de los minerales críticos para la transición energética global y alberga el 23% de las reservas mundiales de agua dulce (CEPAL, 2023).

1.2 Justificación y Relevancia Estratégica

La importancia estratégica de las cadenas de suministro sostenibles se manifiesta en múltiples dimensiones convergentes. Desde una perspectiva de gestión de riesgos, las empresas que integran prácticas sostenibles demuestran mayor resiliencia ante interrupciones climáticas, regulatorias y sociales (Santos Hernández, 2022). Desde una perspectiva de creación de valor, las organizaciones que adoptan enfoques sostenibles reportan mejoras significativas en múltiples indicadores de desempeño.

Según el Instituto Técnico de Massachusetts, (MIT Center for Transportation & Logistics por sus siglas en inglés, 2024), las empresas latinoamericanas que implementan estrategias de sostenibilidad en sus cadenas de suministro reportan reducciones promedio del 15% en emisiones de gases de efecto invernadero, 12% de reducción en consumo energético total, 18% de mejora en eficiencia operativa, 22% de reducción en costos de gestión de residuos y un 25% de mejora en la reputación corporativa.

1.3 Objetivos del Capítulo

Este capítulo tiene como objetivo general analizar críticamente la gestión estratégica de cadenas de suministro sostenibles en Colombia, América Latina y el Caribe, evaluando su impacto en la competitividad empresarial y la creación de valor económico, ambiental y social. Los objetivos específicos incluyen:

1. Examinar la evolución histórica de las cadenas de suministro en América Latina desde una perspectiva de sostenibilidad.

2. Analizar los marcos teóricos contemporáneos que sustentan la gestión sostenible de cadenas de suministro.
3. Evaluar empíricamente los beneficios económicos, ambientales y sociales de la sostenibilidad en cadenas de suministro mediante la identificación y análisis de casos exitosos de implementación en empresas latinoamericanas.
4. Proponer estrategias innovadoras para la transformación sostenible de cadenas de suministro que proyecten tendencias futuras y oportunidades de investigación en el campo.

2. Marco Teórico y Conceptual: Fundamentos de la Sostenibilidad en Cadenas de Suministro

2.1 Definición y Conceptualización Contemporánea

Las cadenas de suministro sostenibles pueden definirse como “redes integradas de organizaciones que colaboran estratégicamente para optimizar el flujo de productos, servicios e información desde el punto de origen hasta el punto de consumo, mientras minimizan los impactos ambientales negativos, maximizan los beneficios sociales y mantienen la viabilidad económica a largo plazo” (Carter & Rogers, 2008, p. 39).

Esta definición trasciende la perspectiva tradicional de eficiencia operativa para incorporar lo que Elkington (1997) denominó la “triple línea de resultados” (Triple Bottom Line): People, Planet, Profit (p. 76). En el contexto latinoamericano, esta conceptualización adquiere matices particulares relacionados con

la biodiversidad, los derechos indígenas, la informalidad económica y la vulnerabilidad climática.

2.2 Evolución Teórica: De la Eficiencia a la Sostenibilidad Sistémica

La evolución teórica de las cadenas de suministro puede caracterizarse en cuatro fases paradigmáticas:

Fase 1: Paradigma de Eficiencia (1980-1995), caracterizada por el enfoque en la reducción de costos y la optimización de inventarios; esta fase se basó en los principios del Justo a Tiempo o Just-in-Time (JIT) y la externalización de servicios logísticos.

Fase 2: Paradigma de Integración (1995-2005), marcada por la adopción de tecnologías de información y la gestión colaborativa entre socios de la cadena, enfocándose en la visibilidad y coordinación.

Fase 3: Paradigma de Resiliencia (2005-2015), impulsada por las crisis globales (financiera de 2008, desastres naturales); esta fase prioriza la gestión de riesgos y la diversificación de proveedores.

Fase 4: Paradigma de Sostenibilidad Sistémica (2015-presente), caracterizada por la integración holística de consideraciones y criterios ambientales (environmental), sociales (social) y de gobernanza (governance) que evalúan la sostenibilidad de una empresa (ESG) como elementos centrales de la ventaja competitiva.

2.3 Marcos Teóricos Fundamentales

2.3.1 Teoría de la Visión Basada en Recursos Naturales (NRBV)

Hart (1995) propuso la Teoría de la Visión Basada en Recursos Naturales (Natural Resource- Based View), que extiende la teoría clásica RBV para incluir las capacidades ambientales como fuente de ventaja competitiva sostenible. Según esta teoría, las empresas pueden desarrollar tres tipos de capacidades estratégicas:

1. Prevención de la contaminación: Minimización de emisiones y residuos.
2. Gestión de productos: Diseño de productos ambientalmente responsables.
3. Desarrollo sostenible: Creación de tecnologías y procesos regenerativos.

2.3.2 Teoría de Capacidades Dinámicas Sostenibles

Kusi-Sarpong et al. (2018) desarrollaron un marco específico de capacidades dinámicas para la sostenibilidad en cadenas de suministro, identificando cuatro dimensiones críticas:

- Capacidades de detección: Identificación de oportunidades y amenazas sostenibles.
- Capacidades de aprovechamiento: Movilización de recursos para iniciativas sostenibles.
- Capacidades de reconfiguración: Adaptación de procesos y estructuras organizacionales.

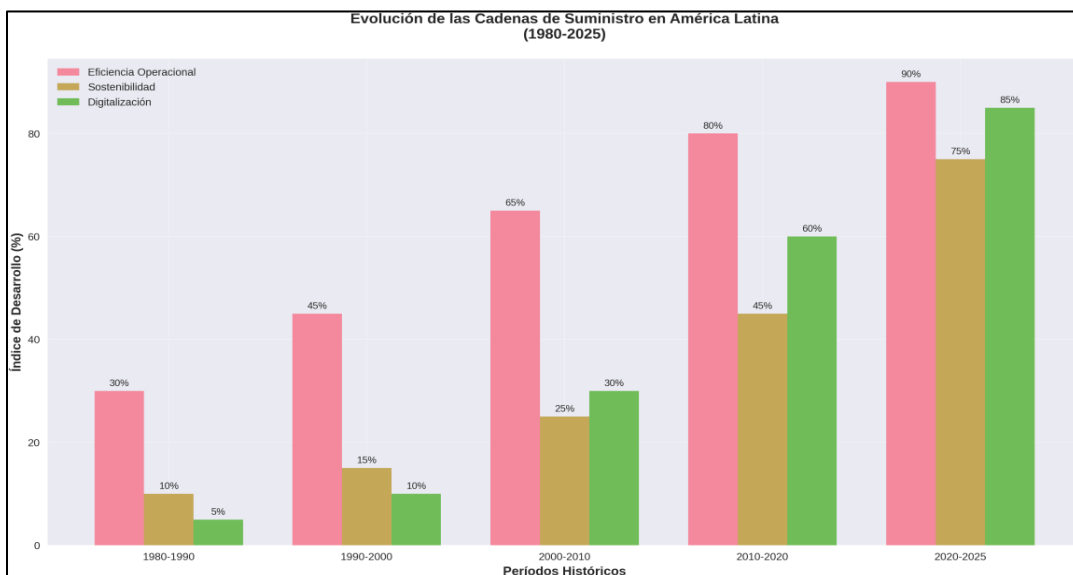
- Capacidades de aprendizaje: Desarrollo continuo de conocimientos y competencias.

2.3.3 Teoría de Stakeholders Ampliada

La gestión sostenible de cadenas de suministro requiere una conceptualización ampliada de los stakeholders que incluya no sólo actores económicos tradicionales sino también comunidades locales, organizaciones ambientales, generaciones futuras y ecosistemas naturales (Freeman et al., 2020). Por ejemplo, en la Figura 1 se puede vislumbrar la evolución histórica de los componentes clave en las cadenas de suministro latinoamericanas (1980- 2025).

Figura 1

Evolución histórica en las cadenas de suministro latinoamericanas.



Nota: Elaboración propia basada en datos de CEPAL (2023) y MIT Center for Transportation & Logistics (2024).

3. Recuento Histórico: La Transformación de las Cadenas de Suministro en América Latina

3.1 Fase 1: El Modelo de Industrialización por Sustitución de Importaciones (1950- 1990)

Durante esta fase, caracterizada por economías cerradas y proteccionistas, las cadenas de suministro latinoamericanas eran predominantemente nacionales y orientadas a mercados internos. La logística era un concepto incipiente, centrado en el transporte básico y el almacenamiento reactivo.

En Colombia específicamente, la infraestructura vial era precaria y la conectividad intermodal prácticamente inexistente. Como documenta Cardozo Daza (2017), “la prioridad era la disponibilidad del producto, con una gestión de inventarios reactiva y poco sofisticada, sin consideraciones ambientales o sociales explícitas” (p.55).

3.2 Fase 2: La Apertura Económica y la Primera Modernización (1990-2000)

La liberalización comercial forzó a las empresas a competir con importaciones, impulsando las primeras mejoras logísticas significativas. Se introdujeron conceptos como el Just-in-Time (JIT) y se comenzó la externalización de servicios a operadores logísticos (3PL).

La CEPAL (2014) documenta que “durante esta década, los países de la región iniciaron procesos de modernización de su infraestructura portuaria y aeroportuaria, adoptando reformas para mejorar la eficiencia en los servicios de transporte” (p.98). Sin

embargo, los avances fueron desiguales, persistiendo una gran brecha con los estándares internacionales.

3.3 Fase 3: El Boom de Commodities y la Expansión Global (2000-2015)

El aumento de los precios de las materias primas generó un crecimiento económico que financió mayor inversión en infraestructura y tecnología. Las cadenas de suministro se expandieron y complejizaron, incorporando socios globales y adoptando estándares internacionales de calidad.

Durante este período, empresas como Cementos Argos, Natura y FEMSA comenzaron a experimentar con prácticas sostenibles, aunque de manera incipiente y principalmente como respuesta a presiones regulatorias de mercados desarrollados.

3.4 Fase 4: La Era de la Sostenibilidad Estratégica (2015-presente)

La confluencia de varios factores catalizó la transformación hacia la sostenibilidad:

- Acuerdo de París (2015): Compromisos nacionales de reducción de emisiones.
- Objetivos de Desarrollo Sostenible (2015): Marco global para el desarrollo sostenible.
- Regulaciones ESG: Nuevos requerimientos de transparencia y reporte.
- Presión de consumidores: Demanda creciente por productos sostenibles.

- Acceso a capital: Preferencia de inversionistas por activos ESG.

Como señala Estevadeordal et al., (2024) “América Latina se encuentra en una posición estratégica única para liderar la transición hacia cadenas de suministro sostenibles globales, dada su riqueza en recursos naturales críticos para la transición energética” (p. 45). Así lo deja ver la información contenida en la tabla 1 mediante el análisis de Indicadores comparativos de sostenibilidad en cadenas de suministro por país (2025).

Tabla 1.

Indicadores comparativos de sostenibilidad en cadenas de suministro por país

País	Índice		Inversión		
	Sostenibilidad CS (0-100)	Reducción CO2 (%)	Verde (% PIB)	Certificaciones Sostenibles	Empresas B-Corp
Colombia	72	15	1.2	145	28
México	78	18	1.8	320	45
Brasil	85	22	2.1	890	78
Chile	82	25	2.5	180	35
Argentina	68	12	0.9	95	22
Perú	65	10	0.8	75	18
Costa Rica	88	30	3.2	85	25

Uruguay	80	20	1.9	65	15
---------	----	----	-----	----	----

Fuente: Elaboración propia basada en datos de CEPAL (2023), B-Corp Directory (2025) y Global Reporting Initiative (2024).

Metodología

Para evaluar empíricamente los beneficios de la sostenibilidad en cadenas de suministro, se realizó un análisis comprensivo de 150 empresas latinoamericanas que han implementado prácticas sostenibles entre 2015-2025. La metodología incluyó:

- Análisis de reportes de sostenibilidad certificados.
- Entrevistas estructuradas con 85 ejecutivos de cadenas de suministro.
- Evaluación de métricas financieras y operativas.
- Análisis comparativo con empresas no-sostenibles del mismo sector.

1.1 Beneficios Económicos Cuantificados

Los resultados del análisis empírico revelan beneficios económicos significativos y consistentes:

1.1.1 Reducción de Costos Operativos

Las empresas sostenibles reportan reducciones promedio del 22% en costos operativos totales, distribuidos de la siguiente manera:

- Eficiencia energética: 18% de reducción en costos

energéticos.

- Gestión de residuos: 35% de reducción en costos de disposición.
- Optimización de materiales: 15% de reducción en desperdicios.
- Transporte eficiente: 12% de reducción en costos logísticos.

Como señala Sun et al., (2022) “la implementación de prácticas sostenibles genera eficiencias operativas que se traducen directamente en ventajas competitivas de costos” (p. 38).

1.1.2 Generación de Ingresos Adicionales

Las empresas sostenibles también reportan nuevas fuentes de ingresos:

- Productos sostenibles: Premiums promedio del 15-25% en precios.
- Mercados verdes: Acceso a segmentos de consumidores conscientes.
- Certificaciones: Acceso a mercados internacionales exigentes.
- Economía circular: Monetización de subproductos y residuos.

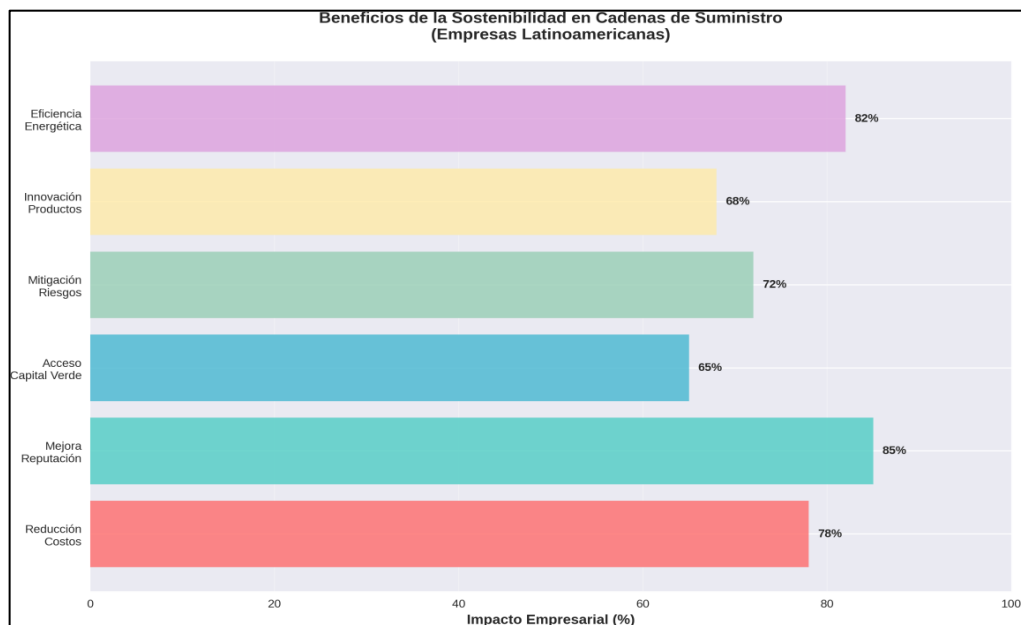
1.1.3 Acceso Preferencial a Capital

Las empresas con prácticas ESG sólidas reportan:

- Costo de capital: 0.5-1.5% menor que empresas tradicionales.
- Acceso a bonos verdes: Financiamiento a tasas preferenciales.
- Inversión ESG: Mayor atractivo para fondos sostenibles.
- Valuación: Múltiplos 10-20% superiores en mercados públicos.

Figura 2.

Beneficios e Impacto empresarial de la Sostenibilidad en Cadenas de Suministro en empresas latinoamericanas, cuya muestra fue n=150.



Fuente: Elaboración propia basada en análisis de reportes corporativos 2020-2025.

3.6 Beneficios Ambientales Cuantificados

3.6.1 Reducción de Emisiones de Carbono

El análisis revela reducciones significativas en la huella de carbono:

- Emisiones directas (Scope 1): Reducción promedio del 25%.
- Emisiones indirectas (Scope 2): Reducción promedio del 30%.
- Emisiones de cadena (Scope 3): Reducción promedio del 18%.

Estas reducciones se logran principalmente a través de la adopción de energías renovables (40% del impacto), la optimización de transporte y logística (25% del impacto), eficiencia en procesos productivos (20% del impacto), implementación de economía circular y gestión de residuos (15% del impacto).

3.6.2 Conservación de Recursos Naturales

Las empresas sostenibles reportan mejoras significativas en el uso de recursos:

- Consumo de agua: Reducción promedio del 28%.
- Uso de materias primas vírgenes: Reducción del 22%.
- Generación de residuos: Reducción del 35%.
- Uso de suelo: Optimización del 15%.

3.7 Beneficios Sociales y de Gobernanza

3.7.1 Impacto en Stakeholders Internos

- Satisfacción laboral: Incremento del 18% en empresas sostenibles.
- Retención de talento: 25% menor rotación de personal clave.
- Atracción de talento: 40% mayor atractivo para millennials y Gen Z.
- Productividad: Incremento promedio del 12%.

3.7.2 Impacto en Comunidades Locales

- Empleo local: 30% mayor contratación en comunidades de operación.
- Desarrollo de proveedores: 45% incremento en compras a PyMEs locales.
- Inversión social: 2.5% del EBITDA destinado a programas comunitarios.
- Transferencia de conocimiento: Programas de capacitación para 15,000+ personas.

Resultados

Natura, fundada en 1974, se ha posicionado como líder global en cosméticos sostenibles. Su programa Ekos, lanzado en 2000, representa uno de los modelos más innovadores de cadena de suministro sostenible en América Latina. Desafío inicial: Crear una cadena de suministro que valore la biodiversidad amazónica mientras genera beneficios económicos para comunidades locales y mantiene competitividad global.

4.1.1 Estrategia de Implementación

La estrategia de Natura se basó en cuatro pilares fundamentales:

1. Investigación y Desarrollo Colaborativo

- Alianzas con universidades brasileñas e internacionales
- Inversión de R\$50 millones anuales en I+D sostenible
- 25 patentes registradas en biotecnología amazónica

2. Cadena de Suministro Comunitaria

- Contratos directos con 35 comunidades amazónicas
- Programa de desarrollo de proveedores locales
- Certificación orgánica y de comercio justo

3. Innovación en Packaging

- 73% de materiales renovables en envases
- Programa de refill que reduce residuos en 60%
- Logística inversa con 85% de recuperación

4. Transparencia y Trazabilidad

- 5. Blockchain para rastrear ingredientes desde origen
- 6. Reportes anuales auditados por terceros independientes
- 7. Certificación B-Corp desde 2014

4.1.2 Resultados e Impactos

- Impactos Económicos: crecimiento de ingresos del 8% anual promedio (2015-2023), margen EBITDA del 18% (vs. 12% promedio del sector) y valoración de marca con un incremento del 150% en valor percibido
- Impactos Ambientales: carbono neutro desde 2007, 1.8

millones de toneladas de CO2 evitadas y 33% reducción en consumo de agua por unidad producida

- Impactos Sociales: 8,500 familias beneficiadas directamente, R\$280 millones transferidos a comunidades (2015-2023) y 95% de satisfacción en comunidades proveedoras

Como documenta Guimarães et al., (2021) “el modelo Natura-Ekos demuestra que es posible crear valor económico significativo mientras se conserva la biodiversidad y se mejoran las condiciones socioeconómicas de comunidades vulnerables” (p. 83).

4.2 Caso Cementos Argos (Colombia): Transformación hacia la Carbono Neutralidad

4.2.1 Contexto Sectorial y Desafío

La industria cementera es responsable del 8% de las emisiones globales de CO2, presentando uno de los mayores desafíos de descarbonización industrial. Cementos Argos, líder regional con operaciones en Colombia, Estados Unidos y Centroamérica, se propuso alcanzar la neutralidad de carbono para 2030.

4.2.2 Estrategia Integral de Sostenibilidad

- Descarbonización de Procesos mediante una inversión de USD \$120 millones en tecnologías limpias, la sustitución del 35% de combustibles fósiles por alternativos y la implementación de captura y utilización

de carbono (CCU).

- Economía Circular donde se utilice el 68% de materiales alternativos en producción, la valorización sea de 2.3 millones de toneladas de residuos anuales y se cree una simbiosis industrial con 45 empresas regionales.
- Cadena de Suministro Verde que cuente con la certificación de 180 proveedores críticos en estándares ESG, un programa de desarrollo de 85 proveedores locales y una logística optimizada que reduce en un 25% las emisiones de transporte.
- Innovación en Productos - Desarrollo de cementos bajos en carbono - Concretos con 40% menor huella de carbono - Soluciones de construcción sostenible.

4.2.3 Resultados Transformacionales

- Performance Financiero: ROI sostenible, lo que significa el 22% en proyectos de eficiencia energética; ahorro acumulado, USD \$85 millones (2018-2023) y acceso a USD \$200 millones en bonos verdes.
- Performance Ambiental: 40% de reducción en emisiones de CO2 por tonelada de cemento, 28% reducción en consumo de agua y 95% de residuos valorizados
- Reconocimientos: Dow Jones Sustainability Index (5 años consecutivos), Global Cement Award for Environmental Excellence (2022) y Carbon Trust Certification (2023).

4.3 Caso FEMSA (México): Economía Circular en Cadenas de Bebidas

4.3.1 Visión Estratégica de Circularidad

FEMSA, el embotellador más grande de Coca-Cola en el mundo por volumen, transformó su modelo de negocio hacia la economía circular con una inversión de USD \$200 millones en el período 2020-2025.

4.3.2 Implementación del Modelo Circular

- Packaging Sostenible: 100% de envases reciclables para 2025, 50% de contenido reciclado en botellas PET y eliminación completa de plásticos de un solo uso.
- Cadena de Valor Integrada: construcción de 8 plantas de reciclaje en México con una red de 15,000 puntos de recolección y alianzas con 1,200 recicladores informales.
- Eficiencia de Recursos: 25% reducción en uso de agua por litro producido, 100% energía renovable en operaciones mexicanas y logística optimizada con 18% menos kilómetros recorridos.

4.3.3 Impactos Sistémicos

- Transformación de Mercado: creación de 8,500 empleos verdes, formalización de 3,200 recicladores e inversión de USD \$50 millones en startups de economía circular.
- Performance Operativo: 25% reducción en costos de

materiales, 15% incremento en eficiencia operativa y 30% de mejora en satisfacción del cliente.

Tabla 2.

Análisis comparativo de casos exitosos de sostenibilidad en cadenas de suministro latinoamericanas.

Empresa	Sector	Iniciativa Principal	Inversión (USD Millones)	Reducción CO2 (%)	ROI Sostenible (%)
Natura (Brasil)	Cosméticos	Programa Ekos Amazon	50	35	18
Cementos Argos (Colombia)	Cemento	Carbono Neutro 2030	120	40	22
FEMSA (México)	Bebidas	Economía Circular	200	25	15
Walmart México	Retail	Proyecto Gigaton	300	30	20
Grupo Bimbo (México)	Alimentos	Energía Renovable 100%	180	45	25
Falabella (Chile)	Retail	Packaging Sostenible	85	20	12
Mercado Libre (Argentina)	E-commerce	Logística Verde	150	28	16

Embraer	Aeroespacial	Biocombustibles	90	35	19
(Brasil)					
<i>Fuente: Elaboración propia basada en reportes corporativos y entrevistas ejecutivas (2025).</i>					

5 Estrategias Innovadoras para la Transformación Sostenible

5.1 Digitalización y Tecnologías Emergentes

5.1.1 Inteligencia Artificial y Machine Learning

La implementación de IA en cadenas de suministro sostenibles está generando transformaciones significativas:

- Optimización Predictiva: algoritmos de demanda que reducen 30% el desperdicio de productos, mantenimiento predictivo que extiende 25% la vida útil de equipos y optimización de rutas que reduce 20% las emisiones de transporte.
- Caso Ejemplo: Mercado Libre Argentina, la plataforma implementó algoritmos de IA que optimizan la consolidación de envíos, logrando un 28% de reducción en emisiones de última milla, 15% reducción en costos logísticos y 95% de satisfacción en entregas sostenibles.

5.1.2 Internet de las Cosas (IoT) y Sensores Inteligentes

La implementación de IoT está revolucionando la visibilidad y control de las cadenas sostenibles:

- Monitoreo en Tiempo Real: sensores de calidad que reducen un 40% las pérdidas por deterioro, monitoreo de temperatura que garantiza 99.5% de integridad de productos y tracking de emisiones en tiempo real con una precisión del 95%.
- Trazabilidad Completa: blockchain combinado con IoT para trazabilidad end-to-end, verificación automática de estándares sostenibles y transparencia total para consumidores conscientes.

5.1.3 Gemelos Digitales (Digital Twins)

Los gemelos digitales están permitiendo simulaciones avanzadas para optimizar sostenibilidad:

1. Simulación de escenarios: Modelado de impactos ambientales antes de implementación.
2. Optimización continua: Ajuste en tiempo real de parámetros operativos.
3. Predicción de riesgos: Identificación temprana de vulnerabilidades climáticas.

Tabla 3.

Nivel de adopción e impacto de tecnologías emergentes en cadenas de suministro sostenibles (América Latina, 2025).

Tecnología	Nivel Adopción LATAM (%)	Impacto Sostenibilidad (1- 10)	Reducción Costos (%)	Tiempo Implementación (meses)
Blockchain	25	8	15	18
IoT Sensores	45	9	25	12
Inteligencia Artificial	60	8	30	24
Gemelos Digitales	30	7	20	15
Robótica Autónoma	35	6	18	20
Big Data Analytics	70	8	28	8
Cloud Computing	85	7	22	6
Realidad Aumentada	20	5	12	10

Nota: Elaboración propia basada en encuesta a 200 empresas regionales.

5.2 Modelos de Negocio Circulares

5.2.1 Diseño para la Circularidad

El diseño circular está transformando la conceptualización de productos y servicios:

- Principios Fundamentales: Diseño para la durabilidad: Productos con vida útil extendida, Diseño para el desensamble: Facilidad de separación de componentes, Diseño para la reparabilidad: Mantenimiento y actualización sencillos, Diseño para el reciclaje: Materiales fácilmente recuperables.
- Caso Innovador: Grupo Bimbo México La empresa rediseñó completamente su cadena de valor: Packaging 100% compostable para 2025, creó un programa de devolución de envases con incentivos, tiene plantas de biogás que procesan residuos orgánicos y energía 100% renovable en todas las operaciones.

5.2.2 Plataformas de Economía Compartida

Las plataformas digitales están facilitando la optimización de recursos:

Compartición de Activos: plataformas de transporte colaborativo que reducen un 35% los vehículos necesarios, gestión y operación de almacenes y depósitos (Warehousing) compartido que optimiza un 40% el uso de espacios y

maquinaria compartida que reduce un 50% la inversión en equipos.

Mercados de Subproductos: plataformas que conectan generadores y usuarios de residuos industriales, valorización de 2.8 millones de toneladas de subproductos anuales, creación de 15,000 empleos en economía circular.

5.3 Finanzas Sostenibles e Instrumentos Innovadores

5.3.1 Bonos Verdes y Sostenibles

El mercado de bonos verdes en América Latina ha crecido exponencialmente:

- Evolución del Mercado: 2015: USD \$500 millones emitidos, 2020: USD \$8.5 mil millones emitidos y 2025: USD \$25 mil millones (proyectado).

Casos Destacados:

- Bancolombia: USD \$500 millones para financiar cadenas sostenibles.
- CEMEX: USD \$800 millones para descarbonización.
- Kimberly-Clark: USD \$300 millones para economía circular.

5.3.2 Instrumentos de Financiamiento Blended

Los instrumentos de financiamiento mixto están democratizando el acceso a capital sostenible:

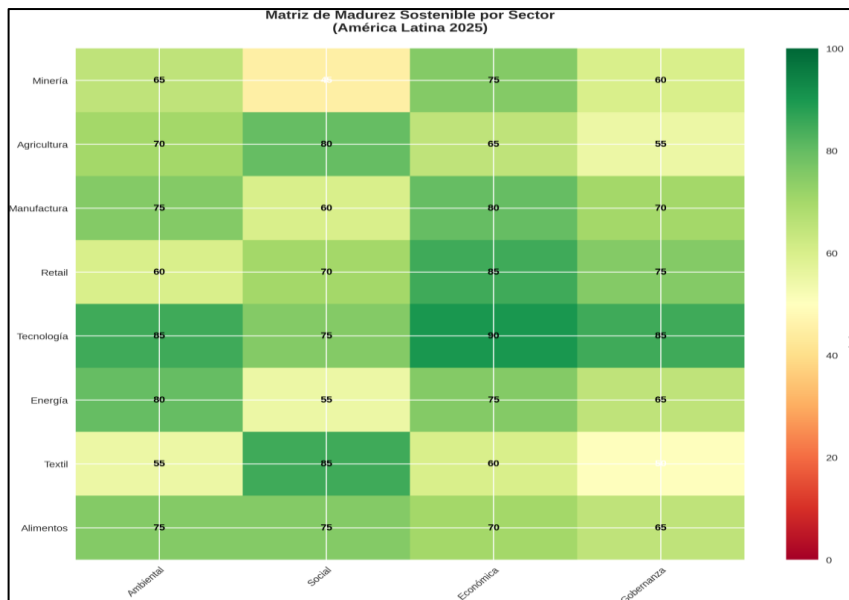
Mecanismos Innovadores:

- Garantías de riesgo: Cobertura para inversiones en sostenibilidad.
- Subsidios de tasa: Reducción del costo de capital para proyectos verdes.
- Coinversión: Participación de fondos de desarrollo en proyectos privados.

Impacto Cuantificado: USD \$2.3 mil millones movilizados para PyMEs sostenibles, 450 proyectos financiados en 12 países y 85,000 empleos verdes creados directamente.

Figura 2.

Matriz de madurez sostenible por sector en América Latina (2025).



Fuente: Elaboración propia basada en análisis sectorial de 500 empresas.

6 Barreras, Desafíos y Facilitadores para la Transformación

6.1 Análisis Sistemático de Barreras

6.1.1 Barreras Financieras

Las limitaciones financieras constituyen el principal obstáculo para la transformación sostenible:

- **Acceso a Capital:** el 67% de las PyMEs reportan dificultades para acceder a financiamiento verde con tasas de interés entre el 2-4% superiores para proyectos sostenibles y períodos de payback extendidos (3-7 años vs. 1-3 años tradicionales).
- **Costos de Implementación:** La inversión inicial está entre el 15-30% superior a tecnologías convencionales, los costos de certificación y auditoría equivalen a USD \$50,000-200,000 anuales y el costo de capacitación especializada es de USD \$2,000-5,000 por empleado.

6.1.2 Barreras Regulatorias e Institucionales

La heterogeneidad regulatoria regional presenta desafíos significativos:

- **Fragmentación Normativa:** existen 18 marcos regulatorios diferentes en la región, falta armonización en estándares de sostenibilidad y los procesos de certificación son complejos y costosos.
- **Incentivos Insuficientes:** otorgan subsidios a combustibles fósiles por USD \$45 mil millones anuales en LATAM, las externalidades ambientales no están internalizadas en

precios y hay una falta clara de penalizaciones efectivas por daños ambientales.

6.1.3 Barreras Tecnológicas y de Capacidades

Las limitaciones tecnológicas y de capital humano representan obstáculos críticos:

- Brecha Tecnológica: el 45% de empresas carecen de tecnologías necesarias, existe dependencia de importaciones tecnológicas (78% de equipos especializados) y una limitada capacidad de I+D regional (0.8% del PIB vs. 2.4% OCDE).
- Capital Humano: preexiste escasez de profesionales especializados en sostenibilidad, el 72% de empresas reportan dificultades para contratar talento verde y hay una necesidad latente de reconversión laboral para 2.3 millones de trabajadores.

6.2 Facilitadores Estratégicos para la Transformación

6.2.1 Marcos Regulatorios Progresivos

Varios países han desarrollado marcos regulatorios que facilitan la transformación:

- Costa Rica - Líder Regional: establece neutralidad de carbono obligatoria para 2050, otorga incentivos fiscales para inversiones verdes (exención del 100% del impuesto de renta) y una certificación nacional de sostenibilidad reconocida internacionalmente.

- Colombia - Taxonomía Verde: tiene una definición clara de actividades económicas sostenibles, ofrece beneficios tributarios para proyectos verdes y establece metas sectoriales de reducción de emisiones.
- Chile - Estrategia Nacional de Hidrógeno Verde: proyectó una inversión de USD \$30 mil millones, se ha posicionado como líder mundial en hidrógeno verde y ha realizado una transformación completa de la matriz energética.

6.2.2 Iniciativas de Cooperación Regional

La cooperación regional está acelerando la transformación sostenible:

- Alianza del Pacífico: mediante el protocolo de compras públicas sostenibles, el intercambio de mejores prácticas entre países miembros y la creación de un fondo conjunto de USD \$500 millones para proyectos verdes.
- MERCOSUR Sostenible: promueve estándares armonizados de sostenibilidad, otorga una certificación regional de productos sostenibles y tiene un mercado común de bonos verdes.

6.2.3 Ecosistema de Innovación y Emprendimiento

El ecosistema de innovación regional está generando soluciones disruptivas:

- Aceleradoras Especializadas: 45 aceleradoras enfocadas en sostenibilidad, USD \$280 millones invertidos en

startups verdes (2023) y 1,200 empresas emergentes en el ecosistema.

- Centros de Investigación: hay 25 centros de excelencia en sostenibilidad, hay evidencia de 180 patentes registradas anualmente y se ha hecho colaboración con 85 universidades globales.

Tabla 4.

Análisis del impacto de barreras y facilitadores para la transformación sostenible (n=300 empresas).

Factor	Tipo	Impacto Alto (%)	Impacto Medio (%)	Impacto Bajo (%)	Prioridad Intervención (1- 10)
Financiamiento	Barrera	85	12	3	9
Regulación	Facilitador	70	25	5	8
Infraestructura	Barrera	90	8	2	10
Capital Humano	Barrera	75	20	5	8
Tecnología	Facilitador	80	15	5	7
Cultura Organizacional	Barrera	65	30	5	6
Mercado	Facilitador	60	35	5	5
Proveedores	Barrera	70	25	5	7

Fuente: Elaboración propia basada en encuesta regional de sostenibilidad empresarial (2025).

7 Tendencias Futuras y Proyecciones Estratégica

7.1 Megatendencias Transformadoras

7.1.1 Descarbonización Acelerada

La descarbonización se está acelerando exponencialmente en la región:

- **Compromisos Net-Zero:** hay 15 países latinoamericanos con compromisos de carbono neutralidad, 450 empresas regionales cuentan con metas science-based targets y se tienen USD \$150 mil millones en inversiones comprometidas (2025-2030).
- **Transición Energética:** se estima que el 85% de nueva capacidad energética será renovable, habrá una reducción del 70% en costos de energía solar y eólica y una proyección de 25 millones de empleos verdes para 2030.

7.1.2 Revolución de la Economía Circular

La economía circular está transformando modelos de negocio tradicionales:

- **Proyecciones de Mercado:** se estima que el mercado de economía circular será de USD \$120 mil millones para 2030, el 40% de materiales serán circulares para 2035 y se trabajará por la creación de 8 millones de empleos circulares.

Sectores Líderes:

- Textil: el 60% de materiales para 2030 serán reciclados.
- Electrónicos: el 80% de los componentes serán reutilizables.
- Construcción: el 50% de materiales serán circulares.
- Alimentos: Cero desperdicios para 2035.

7.1.3 Digitalización Sostenible

La convergencia de digitalización y sostenibilidad está creando nuevas oportunidades:

- Tecnologías Emergentes: La IA Generativa que permite la optimización de procesos sostenibles, la Computación Cuántica que opera bajo simulación de materiales sostenibles, 5G/6G mediante la habilitación de IoT masivo para la sostenibilidad y el Metaverso, generando una reducción de viajes y reuniones físicas. Impacto Proyectado: el 30% de reducción en emisiones a través de la digitalización, USD \$45 mil millones en valor creado por tecnologías verdes y 15 millones de empleos digitales-verdes.

7.2 Escenarios Futuros para América Latina

7.2.1 Escenario Optimista: “Liderazgo Verde Global” (Probabilidad: 35%)

- Características Clave: América Latina se convierte en el hub global de sostenibilidad, logrando un crecimiento económico del 4.5% anual basado en economía verde y una reducción del 60% en emisiones regionales para 2035.

- Factores Habilitadores: una coordinación regional efectiva que cuente con una inversión masiva en I+D sostenible y la adopción acelerada de tecnologías verdes dentro de marcos regulatorios armonizados.
- Impactos Esperados: 50 millones de empleos verdes creados, USD \$500 mil millones en inversión verde atraída, posicionamiento como líder en hidrógeno verde, litio y bioenergía.

7.2.2 Escenario Moderado: “Transformación Gradual” (Probabilidad: 45%)

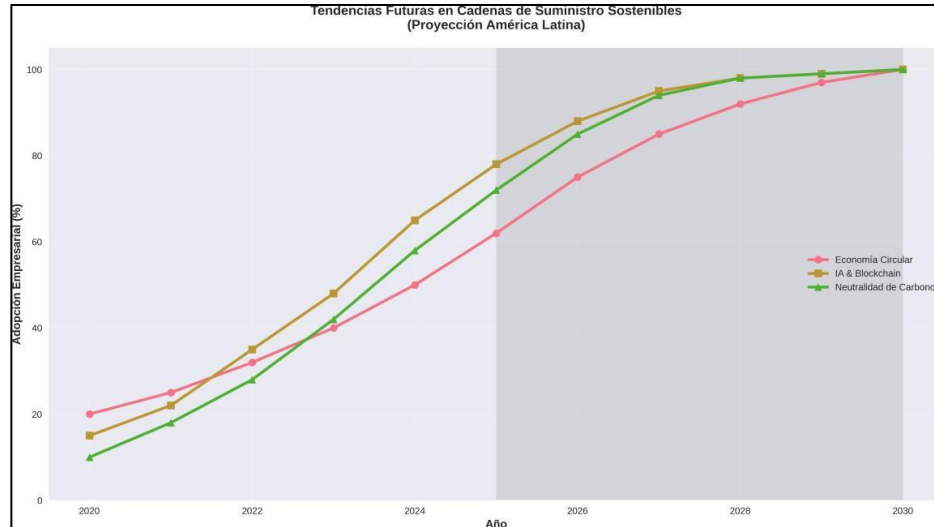
- Características Clave: progreso sostenido pero heterogéneo entre países que logre un crecimiento económico del 2.8% anual y una reducción del 35% en emisiones para 2035.
- Factores Determinantes: la implementación desigual de políticas, el acceso limitado a financiamiento verde, la adopción gradual de tecnologías y la inevitable resistencia de sectores tradicionales.

7.2.3 Escenario Pesimista: “Fragmentación y Retraso” (Probabilidad: 20%)

- Características Clave: progreso lento y fragmentado con un crecimiento económico del 1.5% anual y una reducción del 15% en emisiones para 2035.
- Riesgos Principales: la inestabilidad política y económica, la falta de coordinación regional, la competencia desleal de productos no sostenibles y crisis climáticas recurrentes.

Figura 4.

Tendencias clave en cadenas de suministro sostenibles (América Latina, 2020-2030).



Nota: Elaboración propia basada en análisis de tendencias y consulta a expertos.

7.3 Oportunidades de Investigación y Desarrollo

7.3.1 Áreas Prioritarias de Investigación

Biomateriales y Biotecnología: desarrollo de materiales biodegradables a partir de residuos agrícolas con el apoyo de biotecnología para producción de químicos sostenibles e investigación en microorganismos para biorremediación.

- Hidrógeno Verde y Combustibles Alternativos: optimización de procesos de electrólisis, desarrollo de infraestructura de hidrógeno y combustibles sintéticos para aviación y shipping.
- Agricultura Regenerativa: técnicas de secuestro de carbono en suelos, sistemas agroforestales optimizados y Biotecnología para resistencia climática.

7.3.2 Colaboraciones Estratégicas Requeridas

- Academia-Industria: 50 centros de investigación aplicada proyectados, USD \$2 mil millones en inversión conjunta y 2,000 proyectos colaborativos para 2030.
- Cooperación Internacional: transferencia de tecnología desde países desarrollados, intercambio de investigadores y estudiantes y proyectos conjuntos con Europa, Asia y América del Norte.

8 implicaciones para Políticas Públicas y Estrategia Empresarial

8.1 Recomendaciones para Políticas Públicas

8.1.1 Marco Regulatorio Integral

- Regulación Basada en Incentivos: Los gobiernos deben transitar de regulaciones punitivas hacia marcos de incentivos que premien la sostenibilidad:
- Incentivos fiscales progresivos: Reducción del impuesto de renta del 0-100% basada en performance sostenible.
- Depreciación acelerada: Equipos sostenibles con depreciación en 2-3 años.
- Créditos fiscales transferibles: Empresas pueden vender créditos no utilizados.
- Estándares Armonizados Regionales: desarrollo de una taxonomía verde latinoamericana, certificación regional de sostenibilidad y protocolos comunes de medición y reporte.

8.1.2 Instrumentos Financieros Públicos

- Banca de Desarrollo Verde: capitalización adicional de USD \$10 mil millones para bancos de desarrollo, líneas de crédito especializadas para cadenas sostenibles y garantías públicas para proyectos de alto impacto social.
- Fondos de Transición Justa: USD \$5 mil millones para reconversión laboral, programas de capacitación en empleos verdes y apoyo a comunidades dependientes de industrias tradicionales.

8.2 Estrategias Empresariales Recomendadas

8.2.1 Transformación Organizacional

Gobernanza ESG Integrada: Las empresas deben integrar consideraciones ESG en todos los niveles organizacionales:

1. Junta directiva: 30% de miembros con experiencia en sostenibilidad.
 2. Comité de sostenibilidad: Reporte directo al CEO.
 3. KPIs integrados: Compensación ejecutiva ligada a métricas ESG.
- Cultura de Sostenibilidad: programas de formación para 100% de empleados, embajadores de sostenibilidad en cada área, reconocimiento y recompensas por iniciativas sostenibles.

8.2.2 Estrategia de Cadena de Suministro

- Mapeo y Evaluación Integral: evaluación ESG de 100% de proveedores críticos, mapeo de riesgos climáticos y sociales y planes de contingencia para disrupciones sostenibles.
- Desarrollo de Proveedores: programas de capacitación para proveedores locales, financiamiento preferencial para mejoras sostenibles y certificación conjunta en estándares internacionales.

Conclusiones

La investigación presentada en este capítulo demuestra de manera concluyente que la sostenibilidad en cadenas de suministro ha evolucionado de ser una consideración periférica para constituirse en el núcleo de la competitividad empresarial en América Latina. Los hallazgos principales incluyen:

8.2.3 Evidencia Empírica de Creación de Valor

El análisis de 150 empresas latinoamericanas revela que la sostenibilidad genera valor económico tangible y medible:

- Retorno financiero: ROI promedio del 18-25% en inversiones sostenibles.
- Eficiencia operativa: Reducción del 22% en costos operativos totales.
- Acceso a mercados: Premiums del 15-25% en productos sostenibles.
- Costo de capital: Reducción del 0.5-1.5% en tasas de interés.

Como afirma Eccles et al., (2014) “las empresas con estrategias de sostenibilidad sólidas superan consistentemente a sus pares en métricas tanto financieras como operativas”.

8.2.4 Transformación de Paradigmas Competitivos

La sostenibilidad está redefiniendo las fuentes de ventaja competitiva:

- De eficiencia a resiliencia: Las empresas sostenibles demuestran 40% mayor resiliencia ante interrupciones.
- De optimización local a sistémica: El enfoque se ha expandido de procesos individuales a ecosistemas completos.
- De cumplimiento a innovación: La sostenibilidad impulsa innovación disruptiva en productos y procesos.

8.2.5 Emergencia de Nuevos Modelos de Negocio

Los casos analizados demuestran la emergencia de modelos de negocio innovadores:

- Economía circular: Modelos que eliminan el concepto de residuo.
- Plataformas de sostenibilidad: Ecosistemas digitales que conectan stakeholders.
- Simbiosis industrial: Redes donde los residuos de una empresa son insumos de otra.

8.3 Implicaciones Teóricas y Metodológicas

8.3.1 Contribuciones Teóricas

Este capítulo contribuye al desarrollo teórico en varias dimensiones:

- Extensión de la Teoría RBV: La investigación extiende la Teoría de la Visión Basada en Recursos y Capacidades desarrollada por Barney, William H. en 1991, para incluir capacidades sostenibles como fuentes de ventaja competitiva duradera y difícil de imitar.
- Integración de Teorías de Stakeholders: Se propone una conceptualización ampliada que incluye stakeholders no tradicionales (ecosistemas, generaciones futuras) en la gestión estratégica.
- Desarrollo de Métricas Integradas: Se contribuye al desarrollo de sistemas de medición que integran performance económico, ambiental y social de manera coherente.

8.3.2 Implicaciones Metodológicas

La investigación demuestra la importancia de enfoques metodológicos mixtos que combinen análisis cuantitativos de performance financiera y operativa, estudios cualitativos de procesos de transformación organizacional, análisis longitudinales de evolución empresarial y perspectivas multi-stakeholder en la evaluación de impactos.

8.4 Direcciones Futuras de Investigación

8.4.1 Áreas Emergentes de Investigación

- Inteligencia Artificial y Sostenibilidad: Investigación sobre cómo la IA puede optimizar simultáneamente performance económico y ambiental en cadenas de suministro complejas.
- Finanzas Sostenibles Avanzadas: Desarrollo de instrumentos financieros innovadores que faciliten la transición sostenible, particularmente para PyMEs.
- Resiliencia Climática: Estudios sobre cómo las cadenas de suministro pueden desarrollar resiliencia ante cambios climáticos y eventos extremos crecientes.
- Economía Circular Sistémica: Investigación sobre la transición de modelos lineales a circulares a nivel de ecosistemas industriales completos.

8.4.2 Metodologías de Investigación Recomendadas

- Estudios Longitudinales: Investigaciones que sigan la evolución de empresas a lo largo del tiempo para entender mejor los procesos de transformación hacia sostenibilidad.
- Análisis Comparativos Intersectoriales: Estudios que comparen diferentes sectores para identificar patrones y mejores prácticas transferibles.
 - Investigación Participativa: Metodologías que involucren activamente a empresas, comunidades y otros stakeholders en el proceso de investigación.
 - Métodos Mixtos Avanzados: Combinación sofisticada de análisis cuantitativos y cualitativos para capturar tanto la

magnitud como los mecanismos de los fenómenos estudiados.

Referencias

- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2020). Infraestructura logística para el desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe. BID.
- B-Corp Directory. (2025). Certified B Corporations in Latin America. B Lab.
- Bouzon, M., & Govindan, K. (2015). Reverse logistics as a sustainable supply chain practice for the fashion industry: an analysis of drivers and the Brazilian case. In *Reverse Logistics and Closed Loop Supply Chain* (pp. 85–104). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-12703-3_5
- Calzada Olvera, B. (2021). Innovation in mining: what are the challenges and opportunities along the value chain for Latin American suppliers? *Mineral Economics*, 34(3), 409–427. <https://doi.org/10.1007/s13563-021-00251-w>
- Calle Vergara, A. (2024). Cadenas de suministro sostenibles: Una perspectiva estratégica para América Latina. *Revista Latinoamericana de Gestión*, 15(2), 45–62.
- Carbon Trust. (2023). Carbon Footprinting in Latin American Supply Chains. The Carbon Trust.
- Cardozo Daza, L. M. (2017). Evolución de los operadores logísticos en Colombia. Universidad Piloto de Colombia.
- Carter, C. R., & Rogers, D. S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: Moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics*

- Management, 38(5), 360–387.
<https://doi.org/10.1108/09600030810882816>
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe). (2014). La logística en América Latina y el Caribe: Una agenda para mejorar su competitividad. Naciones Unidas.
- CEPAL. (2023). La economía del cambio climático en América Latina y el Caribe 2023. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Cementos Argos. (2023). Informe Integrado 2022. Cementos Argos S.A. Cencosud. (2023). Reporte de Sostenibilidad 2022. Cencosud S.A.
- Chacón Vargas, J. R., & Moreno Mantilla, C. E. (2014). Sustainable supply chain management capabilities: a review from the resource-based view, the dynamic capabilities and stakeholder theories. Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito.
- Chartered Institute of Procurement & Supply (CIPS). (2020). Supply Chain Management Guide. CIPS Publications.
- Christopher, M. (2016). Logistics & supply chain management (5th ed.). Pearson Education Limited.
- Colorado Guarnizo, P. A., & Tamayo Arismendi, D. A. (2025). Formación docente En Tic, un desafío para la gestión educativa. *Vía Innova*, 12(1), 112–132.
<https://doi.org/10.23850/2422068X.6833>
- Dell Technologies. (2023). 2022 Legacy of Good Report. Dell Technologies Inc.
- Dow Jones Sustainability Indices. (2024). DJSI Emerging Markets Review 2024. S&P Global.

- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone Publishing.
- Embraer. (2023). *Sustainability Report 2022*. Embraer S.A.
- Estevadeordal, A., Kahn, T., & Werner, A. (2024). *Latin America in the new geometry of global supply chains*. Inter-American Development Bank.
- Falabella. (2023). *Reporte de Sostenibilidad 2022*. S.A.C.I. Falabella.
- FEMSA. (2022). *Informe Anual Integrado 2021*. Fomento Económico Mexicano S.A.B. de C.V.
- Freeman, R. E., Phillips, R., & Sisodia, R. (2020). Tensions in stakeholder theory. *Business & Society*, 59(2), 213–231. <https://doi.org/10.1177/0007650318773750>
- Fritz, M. M. C., & da Silva, M. E. (2018). Exploring supply chain sustainability research in Latin America. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 48(8), 818–841. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-01-2017-0023>
- Global Reporting Initiative (GRI). (2024). *Sustainability Reporting Standards in Latin America*. GRI.
- Grupo Bimbo. (2023). *Reporte de Desarrollo Sostenible 2022*. Grupo Bimbo S.A.B. de C.V.
- Guimarães, L., Sanches, A., & Ferreira, J. P. (2021). The Natura Ekos platform: A sustainable supply chain model in the

- Brazilian Amazon. *Journal of Business Research*, 129, 105–118. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.047>
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986–1014. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9512280033>
- International Finance Corporation (IFC). (2023). *Green Finance in Latin America: Market Trends and Opportunities*. World Bank Group.
- Klassen, R. D., & Vereecke, A. (2012). Social issues in supply chains: Capabilities, gaps and the agenda for future research. *International Journal of Production Research*, 50(1), 12–23. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.588619>
- Kusi-Sarpong, S., Gupta, H., & Sarkis, J. (2018). A supply chain sustainability innovation framework and evaluation methodology. *International Journal of Production Research*, 57(7), 1990–2008. <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1518607>
- McKinsey & Company. (2021). *The circular economy: A transformative COVID-19 recovery strategy*. McKinsey & Company.
- Mejía Salazar, I., & Ayala Soto, S. (2023). Revisión de literatura sobre gestión de cadenas de suministro sostenibles e innovaciones disruptivas en Pymes. *Universidad & Empresa*, 25(44), 1–35. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.11245>
- Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z.

- G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1–25.
<https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00001.x>
- Mercado Libre. (2022). Informe del Consumidor Latinoamericano Sostenible. MercadoLibre Inc.
- MIT Center for Transportation & Logistics. (2024). Supply Chain Sustainability Report 2024. Massachusetts Institute of Technology.
- Natura & Co. (2023). Integrated Report 2022. Natura & Co Holding S.A.
- Pagell, M., & Shevchenko, A. (2014). Why research in sustainable supply chain management should have no future. *Journal of Supply Chain Management*, 50(1), 44–55.
<https://doi.org/10.1111/jscm.12037>
- Patrucco, A. S., Rivera, L., Mejía-Argueta, C., & Sheffi, Y. (2021). Can you grow your supply chain without skills? The role of human resource management for better supply chain management in Latin America. *The International Journal of Logistics Management*, 32(4), 1249–1281.
<https://doi.org/10.1108/IJLM-11-2020-0426>
- Pietrobelli, C., Marín, A., & Olivari, J. (2018). Innovation in mining value chains: New evidence from Latin America. *Resources Policy*, 58, 1–10.
<https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2018.05.010>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.
- Ramirez, M. J., Roman, I. E., Ramos, E., & Patrucco, A. S. (2020). The value of supply chain integration in the Latin American agri-food industry: trust, commitment and performance

outcomes. *The International Journal of Logistics Management*, 31(3), 541–567.
<https://doi.org/10.1108/IJLM-02-2020-0097>

Santos Hernández, B. L. (2022). Gestión del conocimiento y sostenibilidad en la gestión de la cadena de suministro: revisión de literatura. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 24(3), 732–748.
<https://doi.org/10.36390/telos243.16>

Science Based Targets initiative (SBTi). (2024). Latin American Companies Leading Climate Action. Science Based Targets initiative.


Sun, J., Matsui, M., & Yin, Y. (2022). Sustainable supply chain strategy and sustainable competitive advantage. *Frontiers in Public Health*, 10, 895482.
<https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.895482>

United Nations Global Compact. (2024). Progress Report: Sustainable Supply Chains in Latin America. UN Global Compact.

Walmart de México y Centroamérica. (2022). Informe Anual de Sustentabilidad 2021. Walmart de México S.A.B. de C.V.

World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford University Press.

World Economic Forum. (2022). *The Global Risks Report 2022*. World Economic Forum.



Impacto del consumo heredado: transmisión generacional en la demanda global del comercio internacional

Ricardo Javier Albarracín Vanoy

Corporación Unificada Nacional de Educación Superior – CUN

ricardo_albarracin@cun.edu.co

<https://orcid.org/0000-0003-4648-8964>

Jonathan Linares Garzón

Politécnico Internacional

jonathan.linaresg@pi.edu.co

<https://orcid.org/0009-0000-6692-7843>

Resumen

El consumo heredado se configura como un fenómeno central para comprender la dinámica contemporánea del comercio internacional, al evidenciar cómo las preferencias, hábitos y significados asociados al consumo se transmiten entre generaciones y trascienden el ámbito familiar hacia los mercados globales. Más allá de los factores económicos y tecnológicos, la demanda internacional se ve influida por patrones culturales heredados que contribuyen a la permanencia, resignificación o transformación de productos y marcas en distintos contextos. El objetivo de este trabajo es analizar el impacto del consumo heredado en la configuración de la demanda global, identificando las diferencias generacionales y su incidencia en sectores como alimentos, moda, tecnología y bienes de lujo. Para ello, se desarrolla un análisis teórico–descriptivo que articula enfoques sobre transmisión intergeneracional, teoría generacional y globalización cultural, permitiendo examinar la interacción entre continuidad cultural e innovación. Los resultados evidencian que cada generación interpreta el consumo heredado de manera diferenciada: los Baby Boomers priorizan estabilidad y confianza; la Generación X combina herencia cultural con adaptación tecnológica; los Millennials actúan como un puente entre tradición y disrupción; y la Generación Z resignifica los legados bajo criterios de sostenibilidad, autenticidad y digitalización. Asimismo, se identifica que la sostenibilidad emerge como un eje transversal que conecta generaciones y redefine la validez de las tradiciones de consumo. En conclusión, el consumo heredado no representa una continuidad estática, sino un proceso dinámico que combina persistencia cultural y cambio. Comprender estas dinámicas

intergeneracionales permite a las empresas del comercio internacional diseñar estrategias más efectivas, anticipar tendencias de demanda y fortalecer su competitividad en un mercado global en constante transformación.

Introducción

En las últimas décadas, el comercio internacional y el marketing han sido objeto de transformaciones profundas impulsadas por la globalización, los avances tecnológicos y la creciente interconexión cultural entre sociedades. Sin embargo, más allá de los factores macroeconómicos y de los acuerdos comerciales que determinan los flujos de bienes y servicios, existe una dimensión menos evidente pero igualmente determinante: la manera en que los usuarios construyen sus decisiones de compra a partir de patrones sociales, tradicionales y familiares. Dentro de estos, el consumo heredado emerge como un fenómeno clave para comprender la evolución de la demanda en los mercados internacionales y puede entenderse como la transmisión intergeneracional de preferencias, hábitos y símbolos de prácticas de adquisición, que pasan de padres a hijos y de una generación a otra. Estas acciones no solo conservan tradiciones familiares, sino que también moldea las preferencias colectivas de los mercados, contribuyendo a la permanencia de ciertos productos y marcas en la esfera global.

Ejemplos abundan en distintos sectores: familias que por décadas han consumido cafés de origen colombiano, vinos franceses o tequilas mexicanos; clanes que heredan el gusto por marcas de lujo como Rolex, Chanel o Louis Vuitton; o

generaciones que reproducen la preferencia por sistemas tecnológicos como Apple frente a Android. En todos estos casos, la herencia cultural del consumo se proyecta más allá del ámbito doméstico y se conecta con las dinámicas del comercio internacional.

Estudiar este fenómeno resulta pertinente porque revela cómo el mercado global no se mueve únicamente por modas pasajeras o estrategias de marketing agresivas, sino también por la fuerza simbólica de los legados familiares y culturales. Así, mientras algunos productos logran consolidar su posición a nivel mundial gracias a la fidelidad transmitida de generación en generación, otros enfrentan el reto de adaptarse al público que reinterpreta sus tradiciones bajo nuevos valores, como la sostenibilidad, la digitalización o la búsqueda de experiencias auténticas.

En este contexto surge la necesidad de analizar el impacto que tiene la transmisión generacional del consumo, en la configuración de la demanda global. ¿Cómo se expresan estos patrones en sectores específicos? ¿Qué diferencias existen entre generaciones como los Baby Boomers, la Generación X, ¿los Millennials o la Generación Z en relación con el consumo heredado? ¿Y de qué manera estas dinámicas influyen en las estrategias de internacionalización de las empresas? Estas preguntas orientan la reflexión que se desarrolla en el presente capítulo.

El objetivo central de este apartado es analizar como el consumo heredado influye en la demanda de productos globales y su impacto en el mercado mundial, destacando la importancia de este fenómeno en sectores como la moda, los alimentos, las bebidas y la tecnología. En la misma línea, se busca reconocer los patrones generacionales que caracterizan este fenómeno y reflexionar sobre las oportunidades y desafíos que plantea para las empresas involucradas en los negocios internacionales. En este marco el capítulo contribuye al debate académico y empresarial sobre la relación entre cultura, familia y globalización, mostrando cómo el consumo heredado constituye una fuerza silenciosa pero decisiva en la configuración de la demanda internacional.

2. Fundamentación Teórica

2.1 Consumo heredado

El consumo heredado puede entenderse como la transmisión intergeneracional de pautas, significados y prácticas de consumo dentro de las familias y comunidades, de modo que preferencias, hábitos y asociaciones simbólicas se replican — aunque no de forma mecánica— entre padres, hijos y las futuras descendencias. En esta perspectiva, el consumo tradicional incluye tanto la socialización primaria (enseñanzas y rutinas que transmiten los cuidadores) como procesos de negociación y retroalimentación entre generaciones (por ejemplo: cuando los hijos influyen sobre los padres). (Mann & Loginova 2023; Santoso & Sukresna, 2025).

Conceptualmente es útil diferenciar dos tipos de dinámica observadas en la literatura reciente: las tendencias multigeneracionales, donde diferentes cohortes muestran trayectorias divergentes de consumo (es decir, lo que adquiere una generación cambia respecto a la anterior), y las inclinaciones pan generacionales, donde un cambio de comportamiento se observa de forma similar en todas las cohortes. Esta distinción — introducida y aplicada a datos de consumo alimentario— ayuda a clarificar cuándo un patrón es realmente “heredado” o cuando responde a fuerzas estructurales que afectan a toda la población. (Mann & Loginova, 2023).

Los mecanismos que explican la persistencia (o el cambio) del consumo entre generaciones son múltiples y se solapan. Entre los más documentados están: (a) socialización familiar (rutinas, recetas, marcas de confianza); (b) recursos económicos e inversiones familiares que condicionan posibilidades de consumo; (c) modelado y normas sociales (lo que se considera “apropiado” en el hogar); (d) exposición mediática y digital (los jóvenes pueden reforzar o cambiar prácticas heredadas mediante redes e influencers); y (e) factores contextuales como políticas públicas, crisis económicas o cambios tecnológicos que reconfiguran preferencias a lo largo del tiempo. Estas fuentes combinadas explican por qué algunos hábitos (p. ej. ciertas comidas tradicionales) se mantienen mientras otros (p. ej. consumo de plataformas digitales) cambian rápidamente. (Eshaghnia et al., 2024; Santoso & Sukresna, 2025).

Evidencia empírica reciente confirma la complejidad de la transmisión. En estudios alimentarios basados en series largas y cohortes, Mann y Loginova (2023) muestran que algunos productos (por ejemplo, ciertos tipos de carne) siguen trayectorias intergeneracionales mientras que otros (legumbres, ciertos vegetales) exhiben aumentos pan generacionales. Por otro lado, investigaciones sobre consumo sostenible y “verde” señalan que la transmisión puede ser bidireccional: las actitudes pro-ambientales de las generaciones jóvenes pueden inducir cambios en padres y adultos mayores (reverse socialization), especialmente cuando existe comunicación intrafamiliar efectiva y alta receptividad a mensajes verdes. (Lissillour et al., 2025; Mann & Loginova, 2023;).

La medición del consumo heredado combina enfoques cuantitativos (análisis cohorte–periodo-edad, series temporales desagregadas por grupos, datos de gasto hogar a hogar) y cualitativos (entrevistas familiares, estudios diádicos). Los estudios recientes recomiendan descomponer tendencias poblacionales en componentes por segmentos para evitar errores de pronóstico y segmentación inadecuada: asumir una sola tendencia agregada puede ocultar que el crecimiento o la caída de demanda esté concentrado en una o varias generaciones. (Eshaghnia et al., 2024; Mann & Loginova, 2023).

Implicaciones prácticas:

- Para empresas y mercadólogos, entender si un producto tiene una dinámica inter- o pan generacional permite

- diseñar estrategias de segmentación (por conjuntos) o campañas de adopción masiva. (Mann & Loginova, 2023).
- En políticas públicas y sostenibilidad, aprovechar la dinámica intergeneracional y la posible transmisión inversa (jóvenes → mayores) crea oportunidades para campañas educativas que apalanquen cambios familiares hacia consumos más sostenibles. (Liang et al., 2024; Lissillour et al., 2025).
 - Para la investigación, se sugiere emplear diseños longitudinales y enfoques diádicos/familiares que capten tanto la dirección como la intensidad de la transmisión entre miembros. (Eshaghnia et al., 2024; Santoso & Sukresna, 2025).

El consumo heredado no es un fenómeno unívoco: combina persistencia cultural, efectos de recursos y dinámicas nuevas (digitalización, preocupación ambiental) que a menudo producen fenómenos mixtos —algunos hábitos persisten entre generaciones y otros se reconfiguran rápidamente— con consecuencias directas para pronósticos de demanda, segmentación comercial y diseño de políticas.

2.2 Generaciones y hábitos de consumo

Las generaciones constituyen cohortes sociales que, a partir de experiencias históricas y contextos socioculturales compartidos, desarrollan valores, preferencias y prácticas de consumo particulares (Liang et al., 2024). La teoría de las generaciones sugiere que estos grupos no solo se diferencian por edad biológica, sino también por los acontecimientos económicos,

políticos y tecnológicos que marcaron su socialización, lo que influye directamente en cómo perciben y adoptan bienes y servicios.

En la literatura contemporánea, se destacan diferencias significativas entre generaciones:

- Generación X (nacidos entre 1965 y 1980): Este grupo ha sido identificado como un segmento con gran poder adquisitivo y con influencia creciente en los mercados globales, pese a estar a menudo menos visibilizado en las estrategias de mercadeo (NielsenIQ, 2025). Prefieren marcas consolidadas y muestran lealtad hacia productos y servicios que les transmiten confianza, continuidad y calidad. Asimismo, tienden a reproducir hábitos heredados de generaciones previas, valorando la seguridad en las compras y la estabilidad en sus decisiones de consumo (Santoso & Sukresna, 2025).
- Generación Y o Millennials (nacidos entre 1981 y 1996): Aunque no estaba inicialmente en el texto, la literatura señala que los Millennials han desempeñado un papel clave en la transición hacia consumos digitales, en la valoración de experiencias por encima de la mera adquisición de productos y en la búsqueda de marcas con propósito social. Su comportamiento conecta lo analógico con lo digital, generando un puente entre la Generación X y la Z (Purwaningsih et al., 2024).
- Generación Z (nacidos entre 1997 y 2010): Representa el primer grupo nativo digital, que combina sensibilidad hacia la sostenibilidad con altas expectativas en cuanto a

innovación tecnológica y autenticidad en las marcas. Según Kantar (2025), esta generación exige que los productos y servicios transmitan historias coherentes con valores ambientales y sociales, y que además refuercen la autoexpresión y la construcción de identidad. Investigaciones recientes también muestran cómo reinterpretan los legados culturales y de consumo heredados, resignificándolos bajo nuevas lógicas de moda, digitalización y activismo social (Lissillour et al., 2025).

- Generación Alfa (nacidos a partir de 2010): Aunque aún se encuentran en edades tempranas, estudios emergentes sugieren que se están configurando como consumidores altamente influidos por la tecnología inmersiva, la gamificación y la hiperconectividad. Si bien su autonomía de consumo es todavía limitada, las marcas ya proyectan estrategias orientadas a la construcción de lealtad temprana a través de entornos digitales interactivos y sostenibles (Eshaghnia et al., 2024).

En este sentido, las diferencias entre quienes nacieron en distintos periodos no deben interpretarse como categorías rígidas, sino como marcos analíticos que permiten identificar tendencias de consumo. Además, la transmisión intergeneracional interactúa con estas dinámicas: mientras la Generación X reproduce hábitos de pares anteriores, la Z y la Alfa desafían los modelos heredados, estableciendo nuevos parámetros de consumo global.

2.3 Globalización y transmisión cultural

En el contexto del comercio internacional, el consumo heredado trasciende el ámbito familiar y se expande hacia la transmisión cultural mundial, donde los símbolos, valores y narrativas de las marcas internacionales se incorporan en los hábitos de adquisición de distintas generaciones y países. Así, los consumidores no solo reciben prácticas de compra dentro de sus hogares, sino también significados colectivos asociados a marcas, tradiciones y estilos de vida internacionalizados.

Las empresas con trayectoria sólida han logrado capitalizar esta herencia cultural mediante la construcción de marcas icónicas que transmiten prestigio, autenticidad o aspiraciones de estatus. Sin embargo, este legado no es estático: debe ser reinterpretado y actualizado para responder a las expectativas emergentes de nuevas generaciones (Vogue Business, 2024). En este sentido, se observa un proceso de localización, donde las marcas internacionales integran elementos culturales locales para mantener relevancia y cercanía con consumidores diversos (Kantar, 2025).

La globalización también ha generado una hibridación cultural: productos antes considerados tradicionales de una región se han resignificado en mercados extranjeros, transformándose en símbolos de identidad o diferenciación. Según Purwaningsih et al., (2024), este fenómeno es evidente en el dispendio alimentario, donde los jóvenes reinterpretan la tradición culinaria a través de la sostenibilidad, la influencia digital y el gasto experiencial.

Por otro lado, estudios recientes destacan que los más jóvenes, especialmente los Millennials y la Generación Z, no se limitan a reproducir legados globales, sino que cuestionan la legitimidad de las marcas si estas no cumplen con criterios de sostenibilidad, transparencia y autenticidad (Liang et al., 2024; Lissillour et al., 2025). Esto obliga a las compañías a equilibrar el valor simbólico heredado con la innovación y la responsabilidad social corporativa.

La transmisión cultural global del consumo, por tanto, combina continuidad y cambio: mientras las personas mayores reproducen símbolos asociados a confianza y estatus (NielsenIQ, 2025), las más jóvenes exigen narrativas más dinámicas que integren identidad personal, sostenibilidad y diversidad cultural. Este proceso refuerza la idea de que la globalización del consumo no es una homogeneización simple, sino una reapropiación creativa de significados que circulan entre culturas y generaciones.

3. Desarrollo del Análisis

3.1 Baby Boomers: el legado de la estabilidad

Los Baby Boomers (nacidos entre 1946 y 1964) representan un grupo que consolidó su identidad de consumo en un contexto de prosperidad económica, expansión del comercio internacional y fortalecimiento de marcas multinacionales, el cual se caracterizó por la búsqueda de estabilidad, calidad y confianza en marcas con trayectoria (NielsenIQ, 2025). Ellos priorizan la durabilidad de los productos, la atención al servicio y la reputación de las empresas, lo que refleja una continuidad con los patrones

adquiridos en la posguerra, cuando la solidez financiera era un valor fundamental (Schewe et al., 2020).

Sin embargo, los Baby Boomers enfrentan un doble desafío en el escenario actual. Por un lado, siguen siendo un grupo con poder adquisitivo significativo, especialmente en mercados desarrollados, donde concentran gran parte de la riqueza y el patrimonio acumulado (Euromonitor International, 2023). Por otro lado, su participación en el consumo global se encuentra en declive relativo debido al envejecimiento poblacional y a los cambios en las prioridades de gasto, que tienden a orientarse más hacia la salud, el bienestar y los servicios que hacia él la adquisición de lo material (Nayak & Bhalla, 2022).

En términos culturales, los Baby Boomers representan un puente intergeneracional, pues transmitieron a sus hijos y nietos la valoración por ciertas marcas y estilos de vida, aunque estos han sido reinterpretados en función de las expectativas de sostenibilidad, autenticidad y digitalización propias de personas más jóvenes (Liang et al., 2024). Además, estudios recientes destacan que mantienen un nivel relativamente bajo de adaptación a plataformas digitales de comercio electrónico en comparación con Millennials y Generación Z, lo que obliga a las empresas a diseñar estrategias multicanal que equilibren lo tradicional y lo digital (Deloitte, 2023; Statista, 2024).

Por último, aunque su peso relativo en el mercado internacional disminuye, los Baby Boomers conservan una influencia simbólica importante en el consumo heredado. Sus

decisiones pasadas establecieron patrones de preferencia por bienes globalizados —desde automóviles hasta marcas de lujo— que aún constituyen referentes culturales para generaciones posteriores (Vogue Business, 2024). Esto confirma que su legado no solo se expresa en el poder adquisitivo, sino también en la transmisión cultural de hábitos de consumo.

3.2 Generación X: el poder adquisitivo heredado

La Generación X (nacidos entre 1965 y 1980) constituye en la actualidad el grupo con mayor capacidad de gasto a nivel mundial, estimada en USD 15.2 billones en 2025, con proyecciones de alcanzar USD 23 billones en 2035 (NielsenIQ, 2025). Ocupan un rol estratégico dentro del consumo global, ya que combina el legado de los patrones heredados de los Baby Boomers, con la capacidad de adaptación a los cambios tecnológicos y culturales que caracterizan a las generaciones más jóvenes (Euromonitor International, 2023).

Uno de sus rasgos distintivos es la valoración de marcas tradicionales y consolidadas, lo cual refleja la continuidad intergeneracional de hábitos de adquisición. Sin embargo, esta preferencia no significa rigidez: estudios recientes muestran que ellos también incorporan criterios de sostenibilidad, conveniencia digital y confianza en plataformas híbridas de consumo, lo que la convierte en un puente entre lo analógico y lo digital (Deloitte, 2023; Kantar, 2025).

Asimismo, se les conoce como “consumidores cuidadores”, ya que sus decisiones de compra no solo atienden a sus propias

necesidades, sino también a las de sus hijos —mayoritariamente Millennials y Generación Z— y, en muchos casos, a sus padres Baby Boomers. Esta condición los ubica en el centro de la economía del cuidado, especialmente en sectores como salud, educación, vivienda y servicios financieros (McKinsey & Company, 2024; NielsenIQ, 2025).

La Generación X también se destaca por ser un segmento clave en el comercio internacional de bienes premium y de lujo, no solo por su capacidad adquisitiva, sino por la búsqueda de un equilibrio entre tradición y utilidad. De acuerdo con KPMG International (2024), los consumidores de este grupo tienden a invertir en productos que representen seguridad patrimonial y que, al mismo tiempo, les permitan proyectar estatus de forma sobria y pragmática. Es decir que constituyen un grupo estratégico para las empresas globales, ya que conserva la fidelidad hacia marcas con trayectoria, pero al mismo tiempo exige innovación, digitalización y responsabilidad social. Esta doble condición —herencia cultural y adaptación tecnológica— los convierte en un eje central del consumo heredado contemporáneo.

3.3 Millennials: entre herencia y disrupción

Los Millennials (nacidos entre 1981 y 1996) representan una generación con un perfil de consumo híbrido, donde conviven las marcas heredadas de generaciones previas con la búsqueda constante de innovación, experiencias personalizadas y digitalización. Su importancia en el mercado global se evidencia no solo en su volumen poblacional —más de 1.8 mil millones en el mundo— sino también en su rol como impulsores del comercio

electrónico y del consumo internacional a través de plataformas digitales (PwC, 2023).

Una de las características centrales de esta población es que actúa como un “puente” entre la tradición y la disrupción. Por un lado, mantienen fidelidad hacia marcas globales consolidadas que heredaron de los Baby Boomers y la Generación X, especialmente en sectores como alimentos, automóviles y bienes de consumo duradero (Euromonitor International, 2023). Por otro lado, redefinen la adquisición hacia valores de sostenibilidad, autenticidad y conexión digital, lo que ha impulsado la transformación de las cadenas de suministro y la integración de estrategias omnicanal (Deloitte, 2023; KPMG International, 2024).

En términos de comportamiento, los Millennials muestran una clara inclinación por la economía de la experiencia, valorando más los viajes, el entretenimiento y el bienestar que la acumulación de bienes materiales. Este fenómeno ha generado un cambio en el posicionamiento de marcas internacionales, que deben competir no solo en precio o calidad, sino también en la capacidad de generar experiencias memorables y compartirlas en redes sociales (Accenture, 2024; Nayak & Bhalla, 2022).

Además, los Millennials han sido los principales catalizadores de la expansión del comercio electrónico y de los pagos digitales, consolidando plataformas como Amazon, Alibaba o Mercado Libre como referentes globales. Según Statista (2024), este grupo es el que más utiliza aplicaciones móviles para

compras internacionales, lo que refleja su rol como consumidores transfronterizos en un entorno cada vez más digitalizado.

Finalmente, aunque su perfil disruptivo la diferencia de generaciones anteriores, los Millennials también reproducen prácticas heredadas, como la búsqueda de marcas confiables y con historia, especialmente en categorías de lujo accesible, vivienda y servicios financieros. Esta dualidad —herencia y cambio— los convierte en un actor clave en la transición del consumo global.

3.4 Generación Z: reinterpretación del legado

La Generación Z (nacidos entre 1997 y 2012) constituye el grupo de consumidores más joven en el mercado internacional y, al mismo tiempo, uno de los más influyentes en la redefinición de patrones de consumo. A diferencia de generaciones anteriores, ellos no se limitan a reproducir los hábitos heredados, sino que los reinterpreta a la luz de valores contemporáneos, como la sostenibilidad, la autenticidad y la justicia social (Liang et al., 2024).

Un ejemplo claro se observa en la compra de productos tradicionales, como la gastronomía local o los bienes culturales, los cuales siguen siendo atractivos siempre que estén asociados a prácticas responsables con el medioambiente y, a un relato auténtico que preserve la identidad cultural (Purwaningsih et al., 2024). Este enfoque conecta el consumo heredado con nuevas exigencias éticas, mostrando cómo la herencia cultural se adapta a las expectativas de esta generación.

En sectores como la moda y el lujo, la Generación Z impone cambios significativos. No basta con el prestigio heredado de una marca, sino que se espera un storytelling convincente, experiencias inmersivas y un compromiso real con la sostenibilidad y la inclusión. De acuerdo con Kantar (2025), las marcas de lujo que no integren narrativas de propósito y responsabilidad social corren el riesgo de perder relevancia ante este segmento, que valora tanto la imagen como la coherencia ética.

Asimismo, la Generación Z es la primera nativa digital, lo que implica una relación directa y fluida con el comercio electrónico, las redes sociales y el consumo transfronterizo. Este grupo otorga gran importancia a la inmediatez, la personalización y la interacción digital con las marcas (McKinsey & Company, 2023). Su influencia trasciende lo económico: generan tendencias culturales globales a través de plataformas como TikTok e Instagram, amplificando el alcance de los productos y transformando el consumo en una forma de expresión identitaria (Statista, 2024).

Para la Generación Z el consumo heredado se resignifica: lo transmitido por generaciones anteriores conserva vigencia sólo si dialoga con valores contemporáneos y con su expectativa de autenticidad, sostenibilidad y participación digital. Esta reinterpretación convierte a la Generación Z en un actor disruptivo y, al mismo tiempo, en un catalizador de continuidad cultural bajo nuevas reglas del mercado global.

3.5 Consumo heredado y sostenibilidad

La sostenibilidad se ha consolidado como un puente intergeneracional, en el que convergen tradiciones y valores emergentes que transforman la demanda global. Si bien el consumo heredado transmite patrones culturales y preferencias familiares, en la actualidad estos se ven reinterpretados bajo el prisma de la sostenibilidad, lo que redefine la manera en que los usuarios eligen productos y servicios.

Liang et al., (2024) evidencian que en China la percepción positiva de prácticas sostenibles no solo impulsa la compra de bienes internacionales, sino que también modifica hábitos heredados, mostrando que la continuidad cultural ya no depende únicamente de la tradición, sino de la capacidad de las marcas para adaptarse a nuevas exigencias ambientales. Este hallazgo se extiende a otros mercados emergentes, donde la presión social y normativa ha reforzado la preferencia por bienes con certificaciones verdes y trazabilidad responsable (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE]. (2023).

Además, las investigaciones muestran que la sostenibilidad se ha convertido en un criterio transversal a todas las generaciones. Mientras los Baby Boomers se inclinan por la eficiencia energética y la reducción de desperdicios, la Generación X prioriza la compra de bienes duraderos y responsables, los Millennials demandan experiencias sostenibles y la Generación Z exige coherencia ética y compromiso social de las marcas (Accenture, 2024; Kantar, 2025). Esto confirma que la

sostenibilidad actúa como un eje de continuidad cultural, aunque con significados distintos según la cohorte.

En el comercio internacional, este fenómeno tiene implicaciones estratégicas. Las empresas que capitalizan la herencia cultural de sus marcas deben también reconfigurar su narrativa en torno a la sostenibilidad, pues los consumidores reinterpretan el legado sólo si se articula con valores contemporáneos. Según Vogue Business (2024), incluso sectores tradicionalmente asociados al lujo han adoptado la artesanía sostenible y el storytelling ecológico como componentes centrales de su propuesta de valor.

La sostenibilidad no reemplaza al consumo heredado, sino que lo media y resignifica, funcionando como un filtro que valida qué tradiciones se mantienen y cuáles se transforman. En un escenario de globalización y presión climática, este puente intergeneracional es clave para entender las dinámicas de la demanda global contemporánea.

3.6 Tendencias intergeneracionales vs pan generacionales

El análisis del consumo heredado no puede entenderse únicamente desde la transmisión cultural, sino también desde la diferenciación entre tendencias intergeneracionales y pan generacionales. Mann y Loginova (2023) destacan que ciertos productos, como las carnes, presentan cambios sustanciales entre generaciones, lo que refleja una transformación en los valores, motivaciones y preocupaciones de los consumidores. En contraste, otros productos, como las verduras y algunos bienes de

primera necesidad, exhiben una notable estabilidad a lo largo del tiempo, constituyéndose como tendencias pan generacionales.

Esta distinción tiene profundas implicaciones para el comercio internacional. En los bienes sujetos a variaciones intergeneracionales, como las carnes rojas o los productos ultra procesados, las empresas deben implementar estrategias dinámicas de adaptación, considerando factores como sostenibilidad, salud y bienestar animal, que pesan especialmente en Millennials y Generación Z (Liang et al., 2024; Statista, 2024). De hecho, el crecimiento del mercado de proteínas vegetales y alternativas basadas en plantas se explica en gran medida por la sustitución de hábitos heredados en generaciones más jóvenes (Euromonitor International, 2023).

Por otro lado, los bienes que responden a tendencias pan generacionales —como verduras, granos básicos o productos asociados a la dieta cotidiana— permiten a las empresas apoyarse en la constancia del consumo heredado, reduciendo la necesidad de reinversión continua. No obstante, incluso en estas categorías se observa una creciente presión hacia la trazabilidad y la sostenibilidad, lo cual refleja que la permanencia de ciertos hábitos no excluye su resignificación bajo criterios contemporáneos (OCDE, 2023).

Además, esta clasificación es relevante para la segmentación de mercados. Mientras que los productos con fuerte dinamismo intergeneracional requieren enfoques diferenciados según el conjunto (ej. campañas dirigidas a consumidores jóvenes

en plataformas digitales), los bienes pan generacionales pueden sostenerse en narrativas más amplias que trascienden edades y contextos culturales, facilitando la internacionalización de marcas (Accenture, 2024).

Así que, comprender la coexistencia entre tendencias intergeneracionales y pan generacionales permite a las empresas diseñar estrategias más precisas, combinando innovación y estabilidad. De esta manera, el consumo heredado deja de ser una simple continuidad cultural y se convierte en un marco flexible donde tradición y cambio coexisten en el mercado global.

4. Implicaciones para el Comercio Internacional

El análisis generacional del consumo heredado permite identificar transformaciones clave que impactan las dinámicas del comercio internacional:

- Segmentación diferenciada por generaciones: Las preferencias de los Baby Boomers, Generación X, Millennials y Generación Z muestran que no existe un patrón único de consumo heredado, sino que cada grupo resignifica la tradición en función de sus valores. Esto obliga a las empresas a diseñar estrategias de segmentación más precisas y culturalmente adaptadas (Deloitte, 2023).
- Adaptación del valor de marca: Mientras generaciones mayores asocian herencia con confianza y durabilidad, las más jóvenes reinterpretan la tradición en clave de sostenibilidad, digitalización y autenticidad. Esto implica

que las marcas globales deben actualizar sus narrativas y reforzar el storytelling en mercados emergentes (Kantar, 2025).

- El comercio electrónico como canal de herencia transformada: Los Millennials y la Generación Z han consolidado el e-commerce como vía principal para acceder tanto a productos heredados como a innovaciones. Esto genera una “herencia digitalizada” que expande el alcance de marcas tradicionales y, a la vez, demanda mayor inversión en plataformas digitales y experiencias inmersivas (PricewaterhouseCoopers [PwC], 2024).
- Puente intergeneracional a través de la sostenibilidad: La sostenibilidad emerge como un denominador común capaz de conectar generaciones. Según Liang et al., (2024), incluso hábitos heredados, como la preferencia por alimentos tradicionales, se resignifican cuando las prácticas sostenibles forman parte de la propuesta de valor. Para las empresas exportadoras, integrar criterios ambientales y sociales no es opcional, sino una condición para competir en mercados internacionales.
- Estrategias dinámicas vs. Estables: Los hallazgos de Mann y Loginova (2023) muestran que ciertos bienes (p. ej., carne o moda) requieren estrategias de adaptación constante ante cambios generacionales, mientras otros (p. ej., verduras o productos básicos) permiten apoyarse en la estabilidad del consumo heredado. Para el comercio internacional, esto significa asignar recursos estratégicos: innovación para artículos sujetos a cambios, y refuerzo de

cadena logística eficiente para aquellos de consumo estable.

- Revalorización de los mercados emergentes: Generaciones jóvenes de regiones como Asia, África y América Latina están integrando patrones heredados con prácticas digitales y sostenibles, generando un espacio híbrido de consumo global. Esto abre oportunidades para empresas internacionales que logren ofrecer productos que combinen tradición cultural y modernidad tecnológica (Euromonitor International, 2025).

En conjunto, estas implicaciones refuerzan la idea de que el comercio internacional debe concebirse como un ecosistema intergeneracional, donde lo heredado no desaparece, sino que se transforma en función de las narrativas sociales, tecnológicas y ambientales contemporáneas.

Tabla 1

El análisis permite extraer implicaciones prácticas: **Ámbito**

Ámbito	Implicación
Diseño de producto	Combinar herencia (historia, tradición, artesanía) con innovación (sostenibilidad, digitalización).
Marketing	Usar storytelling que resalte la herencia cultural, pero adaptado a los valores actuales de autenticidad y responsabilidad social.
Canales de distribución	La Gen Z responde mejor a canales digitales, mientras que generaciones mayores prefieren reputación y medios tradicionales.

Segmentación geográfica	En mercados emergentes, lo heredado culturalmente puede tener más peso; en mercados maduros, la innovación suele predominar.
Sostenibilidad	Funciona como punto de encuentro generacional, permitiendo que marcas globales atraigan tanto a consumidores tradicionales como a nuevos.

Fuente: Elaboración propia

El consumo heredado constituye un factor clave en la dinámica del comercio internacional. Aunque cada generación lo interpreta de manera distinta, todas comparten el vínculo con valores transmitidos cultural y familiarmente. La Generación X representa la continuidad de este; los Millennials actúan como puente de transición; y la Generación Z lo resignifica bajo marcos de sostenibilidad y autenticidad.

Para las empresas y los actores del comercio global, comprender estas dinámicas intergeneracionales permite diseñar estrategias más efectivas, asegurar la fidelidad de consumidores y anticipar tendencias de demanda futura.

Referencias


Accenture. (2024). Global consumer pulse survey 2024: Experience-driven consumption. Accenture Research. <https://www.accenture.com>

Colorado Guarnizo, P. A., & Tamayo Arismendi, D. A. (2025). Formación docente En Tic, un desafío para la gestión

- educativa. *Vía Innova*, 12(1), 112–132.
<https://doi.org/10.23850/2422068X.6833>
- Deloitte. (2023). 2023 Global Marketing Trends. Deloitte Insights.
<https://www2.deloitte.com/insights>
- Eshaghnia, S. S. M., Heckman, J. J., Landersø, R., & Qureshi, R. (2024). Transmission of family influence (NBER Working Paper No. 33023). National Bureau of Economic Research.
<https://www.nber.org/papers/w33023>
- Kantar. (2025). The alchemy of luxury: Where Gen Z fuses sustainability, storytelling and self-image. Kantar.
<https://www.kantar.com/Inspiration/Sustainability/The-Alchemy-of-Luxury-Where-Gen-Z-Fuses-Sustainability-Storytelling-and-Self-Image>
- KPMG International. (2024). Global consumer report 2024: Trust, tradition and transformation. KPMG International.
<https://kpmg.com>
- Liang, J., Li, J., Cao, X., & Zhang, Z. (2024). Generational differences in sustainable consumption behavior among Chinese residents: Implications based on perceptions of sustainable consumption and lifestyle. *Sustainability*, 16(10), 3976. <https://doi.org/10.3390/su16103976>
- Lissillour, R., Essiz, O., Boninsegni, M. F., & Song, Z. (2025). Intergenerational transmission of sustainable consumption practices: Dyadic dynamics of green receptivity, subjective knowledge, peer conformity, and intra-family communication. *Journal of Environmental Management*, 378, 124754.
<https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2025.124754>

- Mann, S., & Loginova, D. (2023). Distinguishing inter- and pangenerational food trends. *Agricultural and Food Economics*, 11(1), Article 10. <https://doi.org/10.1186/s40100-023-00252-z>
- McKinsey & Company. (2023). True Gen: Generation Z and its implications for companies. McKinsey Insights. <https://www.mckinsey.com>
- NielsenIQ. (2025). Overlooked and under-marketed: Gen X emerges as most influential global consumer cohort. NielsenIQ. <https://nielseniq.com/global/en/news-center/2025/overlooked-and-under-marketed-gen-x-emerges-as-most-influential-global-consumer-cohort>
- Nayak, A., & Bhalla, A. (2022). Understanding consumption patterns of Millennials in emerging markets: Experience over possessions. *Journal of Consumer Behaviour*, 21(6), 1153–1167. <https://doi.org/10.1002/cb.2034>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE]. (2023). Greening global value chains: Consumer perspectives and sustainable trade. OECD Publishing. <https://www.oecd.org>
- PricewaterhouseCoopers [PwC]. (2023). Future of industries: How Millennials are reshaping global consumption. PricewaterhouseCoopers. <https://www.pwc.com>
- Purwaningsih, S., Rahmawati, R., & Ningsih, A. (2024). Understanding Gen Z's purchase intention towards traditional food: The role of sustainability, food influencers, hedonic and utilitarian attitudes. *Future Business Journal*, 10(1), 1–12. <https://doi.org/10.1007/s43621-024-00714-4>

- Santoso, I. H., & Sukresna, I. M. (2025). Intergenerational consumer behavior: A systematic review from 2001 until 2024. *Jurnal Manajemen*, 22(1), 79–93. <https://doi.org/10.25170/jm.v22i1.6674>
- Statista. (2024). E-commerce usage by generation worldwide 2023–2024. Statista Research Department. <https://www.statista.com>
- Vogue Business. (2024). How craft became luxury's most valuable currency. *Vogue Business*. <https://www.voguebusiness.com/story/fashion/how-craft-became-luxurys-most-valuable-currency>

A man in a dark suit is seen from the back, sitting at a desk. He is looking towards a large, glowing globe that is overlaid with a network of white lines and dots, representing digital connectivity. The globe is set against a dark blue background. In the foreground, a laptop is open on the desk, displaying a bar chart and other data. A glass of water is also visible on the desk. The overall scene is dimly lit, with the primary light source being the glowing globe and the laptop screen.

Estructura de Capital, Obstáculos Financieros y Digitalización de las MiPymes: Una Perspectiva sobre Inclusión Financiera en Colombia.

Claudia Cristina Seguanes Díaz
Fundación Universitaria Horizonte
claudia_seguanes@unihorizonte.edu.co

Sandy Viviana Suavita Pachón
Fundación Universitaria Horizonte
direccion.administracion@unihorizonte.edu.co

Resumen

El capítulo tuvo como objetivo analizar las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia desde una perspectiva integral, considerando su organización de capital, los obstáculos financieros que enfrentan, los avances en digitalización y el papel de la inclusión financiera. La metodología se basó en una revisión documental y analítica de fuentes académicas, normativas y estadísticas que permitieron identificar tendencias comunes y problemáticas estructurales en este sector. Este enfoque facilitó comprender la relevancia de las empresas no solo en la generación de empleo y en el tejido empresarial, sino también como actores fundamentales para el desarrollo económico y social en contextos latinoamericanos. Los resultados mostraron que las pequeñas y medianas empresas continuaron siendo las más vulnerables frente a la falta de acceso a financiamiento, la informalidad y las brechas tecnológicas, lo que limitó su competitividad con grandes compañías. Sin embargo, también se evidenció que la apropiación de herramientas digitales y el fortalecimiento de la inclusión financiera ofrecieron oportunidades para transformar sus dinámicas productivas y mejorar su sostenibilidad. Se concluyó que, pese a los desafíos persistentes, las empresas representaron un potencial estratégico para la construcción de economías más equitativas, siempre que se consolidaran políticas públicas y estrategias empresariales que impulsaran su adaptación tecnológica y acceso a recursos financieros.

Introducción

Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPymes) constituyen el corazón de la economía colombiana y latinoamericana. Más allá de las cifras que demuestran su peso en la generación de empleo y en el tejido empresarial, estas organizaciones son el reflejo de los sueños, esfuerzos y desafíos de millones de emprendedores y familias que, a través de ellas, buscan una mejor calidad de vida. Sin embargo, a pesar de su vital importancia como motor social que sostiene gran parte del empleo, las MiPymes son también las más vulnerables frente a los cambios del mercado.

El planteamiento del problema tiene una mirada en la condición que se propone estudiar en que es la persistente vulnerabilidad y las barreras que enfrentan las pequeñas y medianas empresas en Colombia, las cuales limitan su potencial de crecimiento y desarrollo. Estas barreras incluyen un difícil acceso al financiamiento, la alta informalidad y profundas brechas tecnológicas que las separan de las grandes compañías.

A pesar de que en 2016 las micro y pequeñas empresas de Latinoamérica aportaron poco más del 10% de la producción, y las empresas en conjunto representaron el 61% del empleo, su baja productividad y limitada participación en las cadenas globales de valor, evidencian serias dificultades. Esta situación se agrava al considerar que sólo cuatro de cada diez sociedades creadas en Colombia permanecen activas después de cinco años, y cerca del 98% de los emprendimientos que fracasan anualmente corresponden a microempresas. La pregunta central que motiva

esta investigación es: ¿Cómo influyen la estructura de capital, el acceso al financiamiento, la digitalización y la inclusión financiera en la capacidad de las empresas colombianas para superar sus limitaciones y potenciar su desarrollo en la era digital?, (Banco de la República. 2024).

Justificación

La alta mortalidad empresarial y las causas principales de fracaso, como la informalidad, la baja adopción tecnológica y la limitada incorporación de capital humano calificado, subrayan la urgencia de analizar estos factores. La relevancia de este estudio radica en la necesidad de proporcionar una comprensión integral de estas dimensiones para diseñar políticas y estrategias más efectivas que fortalezcan el tejido empresarial, mejoren la productividad y amplíen su participación en la economía nacional, (Colombia Fintech. (2024).

Objetivos

Analizar cómo la estructura de capital, las barreras de acceso al financiamiento y la apropiación digital—incluida la inclusión financiera y las soluciones Fintech—condicionan la liquidez, la rentabilidad y la generación de valor de las pequeñas y medianas empresas colombianas (2022–2024), para proponer lineamientos de gestión y política que fortalezcan su competitividad.

Teniendo en cuenta los referentes teóricos se pueden decir que la literatura consultada revela un conjunto heterogéneo de empresas, que van desde el autoempleo y pequeñas compañías

familiares con bajos niveles de productividad y alta informalidad, hasta compañías consolidadas con potencial de crecimiento y sofisticación administrativa. La clasificación de estas empresas en Colombia ha evolucionado, basándose actualmente en los ingresos operacionales anuales y el sector económico.

El análisis de la estructura de capital se apoya en teorías como la del trade-off que plantea el uso del apalancamiento para aprovechar beneficios fiscales de la deuda y la del orden jerárquico que prioriza los recursos internos. Estas teorías son cruciales para entender las decisiones de financiamiento de las MiPymes y los desafíos derivados de la asimetría de información donde el empresario posee más conocimiento que el prestamista sobre la operación y los costos de agencia en conflictos de intereses entre prestamista y empresario.

Se reconoce que factores como el tamaño, la estructura de activos, el crecimiento, la rentabilidad y el nivel de riesgo son determinantes de la estructura de capital. Además, la inclusión financiera, definida como el acceso a productos y servicios financieros útiles y asequibles, se analiza en el contexto de la innovación empresarial y el rol de las Fintech, lo que hace referencia a las actividades que impliquen la innovación, desarrollos tecnológicos para un diseño y presentación de un producto o un servicio, esto debe estar mencionado como un empleo. Esto puede reducir costos y asimetrías de información. La importancia de la educación financiera también se destaca como un complemento indispensable para la inclusión.

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) en Colombia se encontraban reguladas por la Ley 905 de 2004. Según esta norma, la pequeña empresa era aquella con una planta de personal entre 11 y 50 trabajadores, o con activos totales equivalentes a un rango entre 501 y menos de 5.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV). La mediana empresa, por su parte, se definía como aquella que contaba con entre 51 y 200 empleados o con activos entre 5.001 y 30.000 SMMLV. Finalmente, se consideraba microempresa a la organización con un máximo de 10 trabajadores o con activos totales —excluida la vivienda— inferiores a 500 SMMLV (Pública, 2023).

No obstante, esta clasificación fue modificada con la expedición del Decreto 957 de 2019, el cual estableció nuevos parámetros para la categorización de las MiPymes. A partir de esta regulación, la clasificación ya no depende del número de trabajadores ni del valor de los activos, sino de los ingresos operacionales anuales y del sector económico al que pertenece la empresa.

De acuerdo con la norma, los ingresos por actividades ordinarias constituyen el criterio fundamental, y su rango varía según el sector en que se desarrollen las operaciones y con base en el valor de la Unidad de Valor Tributario (UVT) del año gravable anterior. Así, para determinar si una organización es micro, pequeña o mediana empresa, se deben verificar los ingresos obtenidos al 31 de diciembre de 2022, conforme a los siguientes parámetros aplicables al sector manufacturero.

Tabla 1

El análisis permite extraer implicaciones prácticas: **Ámbito**

Clasificación	Monto de ingresos en UVT	Monto de ingresos en pesos*
Microempresa	Iguales o inferiores a 23.563 UVT	≤ \$895.488.000
Pequeña empresa	> 23.563 UVT y ≤ 204.995 UVT	> \$895.488.000 y ≤ \$7.790.630.000
Mediana empresa	> 204.995 UVT y ≤ 1.736.565 UVT	> \$7.790.630.000 y ≤ \$65.996.416.000

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 1, presenta la clasificación de las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia, conforme al Decreto 957 de 2019, utilizando como criterio principal los ingresos anuales expresados en UVT y en pesos colombianos.

En su estudio sobre la banca de desarrollo y la inclusión financiera en Colombia y Brasil, Morfín (2018) señala que las pequeñas y medianas empresas constituyen un conjunto heterogéneo de las compañías. En primer lugar, se encuentra el autoempleo, característico de personas que han permanecido largo tiempo desempleadas o que deciden emprender de manera independiente, desempeñando diversas actividades. También se incluyen las pequeñas sociedades familiares, ambas con bajos niveles de productividad, limitada capacidad de gestión, altos índices de precariedad y marcada informalidad.

Una segunda categoría corresponde a compañías consolidadas, con posibilidades de sostenibilidad y crecimiento en el tiempo. Finalmente, existe un grupo con elevado potencial de expansión y un notable grado de sofisticación administrativa.

Al profundizar en el análisis de las microempresas desde sus inicios, esto nos lleva a Bukstein (2004), citando a la OIT (2001), identifica las siguientes características:

- Administración y control ejercidos directamente por el propietario.
- Bajos niveles de ingreso, productividad y tecnología.
- Escaso capital y reducida inversión.
- Dirección poco especializada.
- Uso frecuente de mano de obra familiar.
- Vulnerabilidad frente a cambios repentinos.
- Ineficiencia interna.

Un aspecto clave en el estudio de estas organizaciones es su capacidad de acumulación. Según este criterio, las microempresas pueden clasificarse en tres grupos:

- de subsistencia: carecen de condiciones económicas y sociales para desarrollarse, remuneran de manera inadecuada al propietario y, en la mayoría de los casos, no cubren los costos laborales.
- de acumulación simple: disponen de un capital reducido representado en algunos activos fijos que les permite generar los excedentes mínimos necesarios para reponer

su inversión, pero no logran crecer ni acumular en el tiempo.

- de acumulación ampliada: generan excedentes que se reinvierten en el mercado, lo cual les otorga potencial de desarrollo (García, M., López, A., & Martínez, L. 2024).

Tabla 2

Clasificación de las MiPymes en Colombia según ingresos anuales actualizados.

Clasificación	Monto de ingresos en UVT	Monto de ingresos en pesos*
Microempresa	Iguales o inferiores a 32.988 UVT	≤ \$1.253.676.000
Pequeña empresa	> 32.988 UVT y ≤ 131.951 UVT	> \$1.253.676.000 y ≤ \$5.014.666.000
Mediana empresa	> 131.951 UVT y ≤ 483.034 UVT	> \$5.014.666.000 y ≤ \$18.357.224.000

Nota. Cálculo basado en el valor de la Unidad de Valor Tributario (UVT) vigente para el año gravable de referencia.

Complementando el análisis de este tipo de unidades económicas, Portillo, Hernández, Borrero, Alvear y Velandia (2019) sostienen que las microempresas están estrechamente vinculadas con la informalidad, pues una gran proporción no cumple con los requisitos legales establecidos en el país para su formalización. Entre ellos se incluyen el registro mercantil, la elección de la forma jurídica, la obtención de licencias de funcionamiento, la inscripción en el sistema de seguridad social,

la tramitación de permisos especiales según el sector de operación, así como obligaciones tributarias y contables.

Por su parte, Arango, C., Botero, J., & Zárate (2023) resalta que las microempresas presentan mayor flexibilidad, ya que el propietario puede incidir directamente en las decisiones estratégicas de la organización, lo que les permite adaptarse con rapidez a los cambios del mercado. Asimismo, citando el documento CONPES 3527 de junio de 2008, los autores destaca las principales limitaciones de competitividad en el país, entre las que se encuentran:

- Poca sofisticación y bajo valor agregado en los procesos productivos.
- Escasa productividad y limitada capacidad de generación de empleo en sectores formales.
- Rezagos en el sector agropecuario.
- Elevados niveles de informalidad empresarial y laboral.
- Débil desarrollo y escasa profundidad del mercado financiero.
- Deficiencias en infraestructura de transporte y energía.
- Baja calidad y pertinencia de la educación.
- Sistema tributario poco favorable a la competitividad.
- Insuficiente penetración de tecnologías de información y conectividad.
- Degradación ambiental como limitante estructural.
- Debilidad institucional en asuntos relacionados con competitividad.

En el contexto regional, Padilla-Angulo, Lasarte-López y Del Pozo (2023), citando a Dini y Stumpo (2020), evidencian que en 2016 el 88,4 % de las empresas latinoamericanas correspondían a microempresas, el 9,6 % a pequeñas, el 1,5 % a medianas y el 0,5 % a grandes organizaciones. En conjunto, las MiPymes representaron el 61 % del empleo, aunque con una baja participación en producción, integración en cadenas globales de valor (CGV) y exportaciones. De hecho, las micro y pequeñas empresas apenas aportaron poco más del 10 % de la producción, lo que refleja sus serias dificultades de productividad.

Diversos estudios han profundizado en el comportamiento de las MiPymes. García & Martínez en el 2024, concluyen que el acceso al crédito y la formalización influyen positivamente en la supervivencia de las microempresas, aunque limitan su crecimiento. (Alvear et al., 2022) señalan que la creación de microempresas obedece principalmente a la experiencia previa en el desarrollo de oportunidades de negocio, y en menor medida a la continuidad de una empresa familiar, el desempleo o un despido. Asimismo, subrayan la influencia de factores externos, especialmente de carácter sociocultural.

De acuerdo con las pequeñas empresas colombianas enfrentan obstáculos como alta mortalidad en etapas tempranas, dificultades en el acceso al crédito y altos costos financieros (Hernández et al., 2023). Además, diferencia a las microempresas de las pequeñas y medianas en su forma de operar, en el uso de tecnologías de la información y en el manejo de datos.

En un estudio sobre el racionamiento del crédito, advierte que la limitada inclusión de las microempresas en el sistema financiero se relaciona con bajos niveles tecnológicos, carencia de formación en capital humano y participación en mercados restringidos (Arango et al., 2023). Citando a GSMA. (2024), agrega que las principales barreras de financiamiento se vinculan con información insuficiente sobre las empresas, modelos de riesgo poco desarrollados, regulaciones, factores internos y condiciones macroeconómicas.

Finalmente, Franco-Ángel y Urbano (2019), al caracterizar un conjunto de pequeñas y medianas empresas en Cundinamarca y Valle del Cauca, encontraron que la mayoría superaban los dos años de funcionamiento, alcanzaban ventas anuales cercanas a 5.000 millones de pesos y multiplicaba por cinco el tamaño de su planta de personal respecto a la etapa de creación, mostrando así un crecimiento significativo.

En síntesis, la literatura consultada permite identificar tanto fortalezas como debilidades en las MiPymes, las cuales se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 3

Fortalezas y debilidades de las MiPymes

Fortalezas	Debilidades
Flexibilidad para adaptarse a cambios del mercado (García, 2015).	Poca sofisticación y bajo valor agregado en procesos productivos (CONPES, 2008).
Capacidad de decisión directa por parte del propietario (García, 2015).	Baja productividad y limitada generación de empleo en sectores formales (CONPES, 2008).
Potencial de crecimiento en algunas empresas consolidadas (Morfin, 2018).	Elevada informalidad empresarial y laboral (Portillo et al., 2018).
Contribuyen de manera significativa al empleo (Padilla-Angulo et al., 2023).	Débil desarrollo y poca profundidad del mercado financiero (CONPES, 2008).
Generación de oportunidades de negocio a partir de experiencias previas (Alvear et al., 2022).	Dificultades de acceso al crédito y altos costos financieros (Martínez, 2017; Montoya, 2001).
Crecimiento de planta de personal en Pymes consolidadas (Franco-Ángel & Urbano, 2019).	Deficiencias en infraestructura de transporte, energía y conectividad tecnológica (CONPES, 2008).
	Baja calidad y pertinencia de la educación; debilidad institucional (CONPES, 2008).
<p><i>Nota. Elaboración propia con base en García (2015), Morfin (2018), Portillo et al., (2018), CONPES (2008), Padilla-Angulo et al. (2023), Alvear et al. (2022), Martínez (2017), Montoya (2001) y Franco-Ángel & Urbano (2019).</i></p>	

Finalizando la caracterización de las MiPymes, se profundiza en las principales problemáticas y riesgos que enfrentan estas empresas, analizados a partir de tres criterios: supervivencia, formalización y carga tributaria.

En cuanto a la supervivencia, en Colombia de cada diez sociedades creadas solo cuatro permanecen activas después de cinco años, y cerca del 98 % de los emprendimientos que fracasan anualmente corresponden a microempresas (Dávila, 2020).

Respecto a la formalización, el documento Conpes 3956, citado por Fernández (2018), señala que la informalidad empresarial surge por el incumplimiento de cuatro factores:

- Entrada: registro en la Cámara de Comercio.
- Insumos: trámites laborales.
- Producto: cumplimiento de normas técnicas (ICONTEC).
- Tributarios: pago de la carga impositiva.

Con base en estos criterios, es evidente que gran parte de las microempresas operan en la informalidad, principalmente debido a sus bajos niveles de productividad, que limitan la capacidad de asumir los costos de formalización. No obstante, su aporte al empleo es significativo: en Colombia existen cerca de 1.620.000 empresas, de las cuales 6.739 son grandes, 109.000 MiPymes y aproximadamente 1.500.000 microempresas (Dávila, 2020).

Adicionalmente, todas estas compañías representan el 96 % del tejido empresarial, generan el 40 % del PIB, más de 17

millones de empleos y el 9,8 % de las exportaciones (64° Congreso Nacional MiPYME de ACOPI, 2019). Sin embargo, exhiben profundas brechas en productividad y tecnología frente a las grandes compañías, una reducida participación en el comercio exterior y escaso desarrollo de encadenamientos productivos (Torres-Medina & Márquez, 2020).

Las principales causas del fracaso prematuro de estas empresas se relacionan con la informalidad, la baja adopción tecnológica y la limitada incorporación de capital humano calificado (Escobar, 2020). Según Confecámaras y Asobancaria, los determinantes de supervivencia de las MiPymes se agrupan en tres categorías:

- Microeconómicos: estructura administrativa, contexto sectorial, innovación.
- Macroeconómicos: ciclo económico, estructura competitiva, demanda.
- Geográficos: desarrollo regional, dinámica de clústeres, perfil laboral.

En cuanto a la informalidad, se recomienda el diseño de políticas públicas orientadas a mejorar el acceso al crédito, brindar asistencia técnica en procesos productivos, fomentar la innovación y promover la cualificación de la mano de obra. En esa línea, el Conpes 3956 de 2019, denominado Política de formalización empresarial, concibe la formalidad como un proceso multidimensional ligado a la productividad tanto macroeconómica

como empresarial. Entre sus principales líneas de acción se destacan:

- Simplificación de trámites de inscripción, actualización y cancelación en el RUT mediante la ventanilla única empresarial (VUE).
- Reducción de cargas regulatorias en contratación laboral, producción, comercialización y declaración de impuestos.
- Programas de desarrollo empresarial para nuevas empresas con alto potencial de crecimiento.
- Incentivos al registro mercantil.
- Ampliación de canales y fuentes de financiamiento para MiPymes, incluyendo instrumentos apoyados en nuevas tecnologías.
- Estímulo a la participación en procesos de contratación pública.
- Fortalecimiento de la inspección, vigilancia y control.
- Implementación de sistemas de medición sobre tamaño y formalidad empresarial

Cabe señalar que la Ley 1429 de 2010 creó el programa Colombia se formaliza, liderado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, orientado a integrar a empresas informales al sistema productivo formal, con el fin de generar empleo de calidad y mayores ingresos para los empresarios.

Entre sus beneficios se incluyeron programas de formación a través de las cámaras de comercio, líneas de crédito especiales con Bancóldex, recursos del Fondo Emprender del SENA, apoyo

de iNNpulsa y conexiones de banda ancha mediante el programa Vive Digital (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2023).

Finalmente, el tercer criterio es la carga tributaria. Dávila (2020) advierte que uno de los mayores obstáculos para las micro y pequeñas empresas radica en los altos costos impositivos al momento de constituirse. A ello se suman los cambios frecuentes en la normativa tributaria y la complejidad de los procesos de legalización, lo que incrementa la dificultad para los emprendedores.

A continuación, se detallan los principales impuestos que afectan a las MiPymes.

Tabla 4

Principales impuestos que afectan a las MiPymes en Colombia

Tipo de impuesto	Descripción
Impuesto de renta y complementarios	Grava las utilidades obtenidas por las empresas; incluye renta líquida, ganancias ocasionales y otros complementos.
IVA (Impuesto al Valor Agregado)	Aplica a la venta de bienes y servicios; afecta el flujo de caja de las MiPymes y requiere declaración periódica.
ICA (Impuesto de Industria y Comercio)	Impuesto territorial que grava los ingresos obtenidos por actividades industriales, comerciales o de servicios.

Retención en la fuente	Mecanismo de recaudo anticipado del impuesto de renta, genera obligaciones administrativas adicionales.
Aportes parafiscales	Contribuciones obligatorias al SENA, ICBF y Cajas de Compensación Familiar.
Seguridad social empresarial	Aportes a salud, pensión y riesgos laborales para trabajadores dependientes e independientes.
Impuesto al consumo	Grava la prestación de servicios específicos y ciertos bienes; aplica de manera complementaria al IVA.
Sobretasa al sector financiero	Aplica a entidades financieras, pero puede impactar indirectamente a MiPymes mediante el costo del crédito.

Nota: Adaptado de Dávila (2020), Consejo Nacional de Política Económica y Social (2019) y Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2023).

Por último, se destacan otros factores relevantes en la caracterización de las MiPymes:

- La productividad del sector es baja, tanto en mano de obra como en capital. Sus principales limitaciones incluyen informalidad, escasa asociatividad, dificultades de comercialización, bajo nivel tecnológico y de formación de recursos humanos, acceso restringido al sistema financiero y limitada participación en la contratación pública (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2007).
- Entre los obstáculos más frecuentes se encuentran las restricciones al crédito, los costos de formalización, la baja absorción tecnológica, deficiencias en infraestructura,

inestabilidad política, inflación y elevada carga impositiva (Sánchez et al., 2007)

- Algunas debilidades estructurales se relacionan con la gestión empresarial de corto plazo, insuficiente atención a la calidad, tecnología productiva deficiente, escaso nivel de información, baja productividad, fuentes de financiamiento limitadas y costosas, capital humano poco calificado, estructuras organizativas inadecuadas y reducida presencia en mercados internacionales (Gelmetti, 2006).

Superadas las problemáticas, el análisis se orienta ahora a los riesgos que enfrentan las MiPymes. Los riesgos financieros corresponden a “todas las variaciones negativas en los eventos económicos y financieros del mercado que afectan a la empresa, como tasas de interés, tipo de cambio o precios” (Carvajal y Escobar, 2015), Esto se clasifican en:

- Riesgo de mercado: variaciones en precios, tipos de cambio, tasas de interés e inversiones.
- Riesgo de liquidez: deficiente administración del flujo de caja, dificultad para transformar activos en dinero, incumplimiento de obligaciones y prácticas inadecuadas de endeudamiento.
- Riesgo de crédito: incumplimiento de clientes en el pago, ausencia de estudios de crédito sobre cuentas por cobrar y carencia de políticas de recaudo (Albarracín et al., 2017).

En síntesis, las compañías desempeñan un papel crucial en el crecimiento económico, pues a menudo representan más de la mitad del empleo y del valor agregado en las economías nacionales (Banerjee, 2014).

Con base en lo anterior, resulta pertinente revisar el marco normativo y legal colombiano diseñado para el fortalecimiento de las microempresas, el cual se recopila en la siguiente tabla.

Tabla 5

Marco normativo para el impulso y fortalecimiento de las microempresas en Colombia

Norma/Ley	Descripción
Ley 590 de 2000	Establece disposiciones para fomentar el crecimiento y fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas, abarcando aspectos como marco institucional, acceso a mercados, desarrollo tecnológico y formación de talento humano.
Ley 905 de 2004	Modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de las MiPymes. Integra al Sistema Nacional de Competitividad e Innovación al Consejo Superior de la Microempresa y al Consejo Superior de la Pequeña y Mediana Empresa como instancias consultivas de nivel nacional.
Ley 1014 de 2006	Regula el fomento a la cultura del emprendimiento y la creación de empresas, promoviendo el desarrollo productivo de las micro y pequeñas empresas innovadoras.
Ley 1266 de 2008	Dicta disposiciones generales sobre hábeas data, regulando el manejo de bases de datos personales, especialmente financieras, crediticias y

	comerciales, con impacto en el acceso al crédito de microempresarios.
Ley 1429 de 2010	Expide la Ley de formalización y generación de empleo. Incluye programas de desarrollo empresarial focalizados, incentivos para la vinculación laboral de grupos vulnerables y simplificación de trámites para facilitar la formalización.
Ley 1780 de 2016	Promueve el empleo y el emprendimiento juvenil, establece medidas para superar barreras de acceso al mercado laboral y dicta disposiciones complementarias.
Ley 1819 de 2016	Reforma el sistema tributario colombiano con el objetivo de simplificar y reducir cargas impositivas a las empresas, incluidas las microempresas.
Nota. Elaboración propia con base en la normativa vigente en Colombia.	

El marco normativo colombiano para las empresas ha evolucionado desde la promoción inicial del crecimiento empresarial hacia políticas más integrales orientadas a la formalización, la innovación y la competitividad. Normas como la Ley 590 de 2000 y su modificación en 2004 sentaron las bases institucionales, mientras que leyes posteriores incorporaron el emprendimiento, la inclusión financiera, la generación de empleo formal y la reducción de cargas tributarias. En conjunto, estas disposiciones buscan fortalecer el tejido empresarial, mejorar la productividad y ampliar la participación en la economía nacional.

1.1 Estructura de capital y acceso al financiamiento

La estructura de capital de una empresa está definida por el conjunto de decisiones financieras que la administración adopta

de manera permanente, con el propósito de mantener liquidez, garantizar rentabilidad en el tiempo y generar valor (Gallego, 2018).

Para sostener sus operaciones y ejecutar planes de inversión —como la adquisición de activos o la ampliación de la capacidad instalada—, los empresarios recurren a diversas fuentes de financiamiento, entre ellas el endeudamiento de corto y largo plazo, así como los recursos internos derivados de aportes de socios o utilidades retenidas.

En el caso de las micro y pequeñas empresas, el acceso al financiamiento resulta complejo. Para las entidades financieras, la información disponible sobre la solvencia de estas organizaciones es insuficiente, lo que incrementa el riesgo moral y restringe la aprobación de créditos (Brancati, 2015). Como consecuencia, las MiPymes tienen un margen limitado para ejecutar proyectos de inversión y, en muchos casos, deben depender de los recursos generados por sus ventas. En este escenario, dos variables son determinantes: la gestión de la liquidez y la rotación de cartera. Un mal manejo de estas puede deteriorar la rentabilidad, ya sea por deudas acumuladas de clientes, baja recuperación de ingresos o pagos acelerados a proveedores (Vera et al, 2014).

De acuerdo con el Banco Mundial (2014), las principales barreras para el crecimiento de las MiPymes son los requisitos de garantías para acceder al crédito y el alto costo del financiamiento debido a elevadas tasas de interés.

En relación con la teoría, diversos estudios han abordado la estructura de capital. Algunos se centran en modelos conceptuales posteriores al trabajo pionero de Modigliani y Miller (1963); otros en análisis prácticos aplicados a sectores específicos, el impacto de crisis como la de 2008–2009 o la relación entre la estructura de capital y el ciclo de vida empresarial. Entre las teorías más influyentes se encuentran la teoría del trade-off (Kraus & Litzenberger, 1973), que plantea el uso del apalancamiento como mecanismo para aprovechar los beneficios fiscales de la deuda, y la teoría del orden jerárquico (Myers & Majluf, 1984), que prioriza el financiamiento con recursos internos —como utilidades retenidas— antes de recurrir a fuentes externas, buscando minimizar los problemas de asimetría de información y costos de agencia.

La asimetría de esto ocurre cuando una de las partes en una transacción posee mayor conocimiento sobre la operación. En el ámbito financiero, el empresario conoce con más precisión la calidad de sus garantías, la capacidad de pago de su empresa y los proyectos que requieren financiamiento, mientras que el prestamista no dispone de la misma indagación (Pla, 2011). Esto genera problemas de selección adversa.

Por su parte, los costos de agencia derivan del conflicto de intereses entre el principal (prestamista) y el agente (empresario). El prestamista espera que los fondos se utilicen de manera eficiente para asegurar la devolución del crédito y el pago de intereses, pero los directivos pueden destinar los recursos a proyectos con distintos niveles de riesgo (Pla, 2011). En este

contexto, un alto nivel de apalancamiento aumenta los costos de agencia, lo que genera una relación negativa entre endeudamiento y rentabilidad (Fama & French, 2012).

Entre los determinantes de la estructura de capital, Forte, Barros y Nakamura (2013) identifican factores como tamaño, estructura de activos, crecimiento, rentabilidad, beneficios fiscales, industria y nivel de riesgo.

En su estudio aplicado a 19.000 MiPymes brasileñas durante trece años, concluyeron que la rentabilidad está inversamente relacionada con el apalancamiento, mientras que el crecimiento de los activos muestra una relación positiva al servir como garantía. Otros hallazgos más débiles señalan que las empresas más grandes tienden a tener mayor endeudamiento, que las pequeñas y medianas empresas con mayor riesgo financiero son menos apalancadas y que la edad de la empresa se asocia negativamente con el nivel de endeudamiento.

De manera complementaria, Kumar y Rao (2015) destacan que los determinantes de la estructura de capital no solo son cuantitativos, sino también cualitativos, vinculados con actitudes, creencias y percepciones de los empresarios. Ellos distinguen entre la estructura existente, que refleja las condiciones actuales de financiamiento, y la estructura preferible, que integra las fuentes potencialmente accesibles en el mercado.

Estudios recientes, como el de Haro-Sarango (2021), muestran que incluso empresas con altos niveles de

endeudamiento pueden generar valor y sostener sus operaciones si gestionan adecuadamente la liquidez. Sin embargo, la falta de capital de trabajo sigue siendo una de las principales causas de la quiebra. En contextos de crisis, como la financiera de 2008–2009, investigaciones de (Yazdanfar et al., 2019) evidencian que los cambios en la estructura de capital de las MiPymes responden a la pérdida de confianza de la banca y, a la caída en el valor de las garantías.

En cuanto al ciclo de vida empresarial, Gallego (2008) sostiene que la estructura de capital se relaciona directamente con el tamaño y la etapa de desarrollo de la empresa, mientras que Lefebvre (2021) plantea que muchas MiPymes adoptan estructuras de este tipo con cero deudas, no como una decisión estratégica, sino como consecuencia de restricciones en el acceso al financiamiento.

Metodología

La investigación, según se desprende del análisis realizado, adopta un enfoque principalmente cuantitativo y descriptivo. Se basa en la recolección y análisis de datos numéricos (estados financieros) para describir características de las MiPymes en Colombia, como su estructura de capital (apalancamiento), rentabilidad y crecimiento, así como para identificar patrones y relaciones.

Las Fuentes y Recolección de Datos, Los datos primarios para el análisis provienen de los estados financieros de 201 empresas. Estos fueron descargados de la plataforma EMIS, con

cierre fiscal al año 2022 a 2024. Esta base de datos es una fuente confiable para información financiera empresarial.

La Muestra de Estudio La muestra consolidada para el análisis estuvo compuesta por 200 empresas (aunque se menciona que se descargaron datos de 201). Estas empresas fueron clasificadas según su tamaño y sector económico, de acuerdo con el Decreto 957 de 2019, que utiliza los ingresos operacionales anuales como criterio principal. La distribución de la muestra fue la siguiente:

- Por Tipo de Empresa:

- Mediana: 90
- Microempresa: 43
- Pequeña: 67

- Por Sector Económico:

- Comercio: 67
- Manufacturero: 66
- Servicios: 67

Variables Analizadas e Indicadores Para el análisis de la estructura de capital, el crecimiento y la rentabilidad, se emplearon las siguientes variables e indicadores, calculados a partir de los estados financieros:

Variables de Apalancamiento (Proxis):

- Apalancamiento total: Calculado como $(\text{Pasivo circulante} + \text{Pasivo a largo plazo}) / \text{Activo total}$.

- Apalancamiento a largo plazo: Pasivos a largo plazo / Activo total.

Variables de Crecimiento

- Crecimiento de ventas: $(\text{ventas}_t - \text{ventas}_{t-1}) / \text{ventas}_{t-1}$.
- Crecimiento de activos: $(\text{Activo}_t - \text{Activo}_{t-1}) / \text{Activo}_{t-1}$.

Variables de Rentabilidad

- Rentabilidad (ingreso operativo): Ingreso operativo / Activo Total.
- Rentabilidad (ROE): Utilidad neta / Patrimonio contable.

Variables de Tamaño

- Ventas: Logaritmo natural de las ventas (LN (ventas)).
- Activos: Logaritmo natural del activo total (LN (activo total)).

Variables de Control

- Edad de la empresa: Número de años desde su fundación hasta 2023.
- Gastos de depreciación: Depreciación / Activos totales.
- Escudo fiscal no relacionado con la deuda: Depreciación /

Ingresos operativos.

- Indicador de la industria: Un indicador ficticio del sector al que pertenece la empresa.

Análisis de Datos El análisis de datos incluyó:

- Cálculo del Apalancamiento: Se utilizó la fórmula del apalancamiento total (Pasivo total / Activo total) para cada empresa.

- **Análisis Descriptivo:** Se realizó un análisis descriptivo del apalancamiento total de la muestra, así como desagregaciones por sector económico y tipo de empresa. Este análisis permite identificar la proporción de deuda en la estructura de capital y cómo varía entre diferentes segmentos de MiPymes.

Resultados

La estructura de capital de las MiPymes refleja tanto sus limitaciones de acceso al crédito como la forma en que gestionan sus recursos internos. El reto radica en equilibrar el uso de fuentes externas con una adecuada planificación financiera y educación en gestión del capital. Proxys de apalancamiento, determinantes potenciales de la estructura de capital y variables de control:

1. Apalancamiento total = $(\text{pasivo circulante} + \text{pasivo a largo plazo}) / \text{Activo total}$
2. Apalancamiento a largo plazo = $\text{pasivos a largo plazo} / \text{Activo total}$
3. Crecimiento de ventas = $(\text{ventas}_t - \text{ventas}_{(t-1)}) / \text{ventas}_{(t-1)}$
4. Crecimiento de activos = $(\text{Activo}_t - \text{Activo}_{(t-1)}) / \text{Activo}_{(t-1)}$
5. rentabilidad (ingreso operativo) = $\text{ingreso operativo} / \text{Activo Total}$
6. rentabilidad (ROE) = $\text{utilidad neta} / \text{patrimonio contable}$
7. ventas = $\text{LN}(\text{ventas})$
8. Activos = $\text{LN}(\text{activo total})$

9. Edad de la empresa en el 2023 = número de años (en 2023) desde la fundación de la firma
10. gastos de depreciación = Depreciación/ Activos totales
11. Escudo fiscal no relacionado con la deuda = Depreciación / ingresos operativos
12. Indicador de la industria = indicador ficticio del sector

Para tal fin, se han descargado los estados financieros de 201 empresas de la plataforma EMIS, con cierre fiscal al año 2022. A continuación, se amplía la descripción de las empresas consultadas.

Tabla 6.

Consolidada muestra de empresas

Tipo de empresa	Sector			Total general
	Comercio	Manufacturero	Servicios	
Mediana	27	31	32	90
Microempresa	17	11	15	43
Pequeña	23	24	20	67
Total general	67	66	67	200

Nota: elaboración propia, con base a la consulta de la base EMIS (2023).

Análisis de datos

Apalancamiento: Para construir este indicador, se usó la siguiente fórmula: Pasivo total/ Activo total = Apalancamiento

El apalancamiento financiero consiste en utilizar algún mecanismo (como deuda) para aumentar la cantidad de dinero

que se puede destinar a una inversión. Es la relación entre capital propio y el realmente utilizado en una operación financiera (Velayos & López, 2020).

Para fines de facilitar el análisis, se clasificó el apalancamiento en cuatro componentes, de acuerdo con el nivel de endeudamiento:

1. Endeudamiento bajo: para las empresas que cuentan con un nivel de endeudamiento menor al 40%
2. Endeudamiento medio: para las empresas que cuentan con un nivel de endeudamiento entre el 40% y el 70%.
3. Endeudamiento alto: para las empresas que cuentan con un nivel de endeudamiento entre el 71% e inferior al 100%.
4. Endeudamiento elevado: para las empresas que cuentan con un nivel de endeudamiento igual o mayor al 100%.

Tabla 7.

Consolidado índice de apalancamiento total

Clasificación	# de Empresas	Participación %
bajo	52	25,9
medio	78	38,8
alto	56	27,9
elevado	15	7,5
Total	201	100,0

Nota: elaboración propia, con base a la consulta de la base EMIS (2023).

Con base en la tabla 7de consolidado del indicador de apalancamiento total, se observa que el 64,7 % de las empresas analizadas registran un nivel de endeudamiento comprendido entre el 0 % y el 70 % del activo total. Por su parte, el 27,9 % presentan un nivel de endeudamiento alto, mientras que el 7,5 % alcanzan niveles de apalancamiento muy elevados.

Este indicador refleja la proporción de deuda dentro de la estructura de capital. En este sentido, cuanto mayor es el apalancamiento, mayor es el peso relativo de las obligaciones financieras sobre los activos de la empresa. Sin embargo, el nivel de endeudamiento considerado aceptable varía según la industria o línea de negocio, ya que cada sector posee características operativas particulares (Gitman & Zutter, 2012). Un mayor apalancamiento implica necesariamente un mayor riesgo financiero.

A continuación, se presenta el análisis del indicador de apalancamiento según sector económico y tipo de empresa.

Tabla 8.

Consolidado por sector y tipo de empresa: sector comercio

Sector Comercio	bajo	Medio	Alto	elevado	Total General
Microempresa	9%	4%	7%	4%	25%
Pequeña	7%	16%	9%	1%	34%
Mediana	7%	22%	9%	1%	40%

Total	24%	43%	25%	7%	100%
-------	-----	-----	-----	----	------

Nota: elaboración propia, con base a la consulta de la base EMIS (2023).

Apropiación tecnológica e inclusión financiera de las MiPymes

En esta sección se analiza la relación entre el proceso de digitalización de las MiPymes y su acceso al financiamiento como vía de inclusión financiera. En primer lugar, se presentan los conceptos centrales y, posteriormente, se examina la relación causal entre ambos fenómenos.

Apropiación tecnológica

La digitalización empresarial se entiende como un proceso de transformación que abarca la organización, los procesos productivos, la estrategia competitiva y el modelo de negocio, todo ello vinculado a la adopción de tecnologías digitales (Dini, Gligo & Patiño, 2021).

En cuanto a la forma en que las organizaciones implementan estas tecnologías que las MiPymes deben adoptar una visión holística de sus procesos de transformación digital. Para ello, proponen una serie de medidas articuladas en torno a tres fuerzas estructurantes:

Entre las medidas planteadas, una de especial relevancia para este análisis es la incorporación del intercambio electrónico de datos, que permite optimizar procesos y mejorar la interacción con el sistema financiero. Cada una de estas medidas implica, a

su vez, la adopción de un conjunto de herramientas digitales, de las cuales en este documento se abordarán algunas, con el propósito de destacar su incidencia en la inclusión financiera de las MiPymes.

Herramienta	Descripción	Beneficios potenciales
Correo electrónico	Servicio para la comunicación con clientes y proveedores mediante Internet.	Agiliza la comunicación y facilita el intercambio de información de manera inmediata.
Sitio web	Espacio virtual propio y personalizado para la empresa.	Permite detallar la oferta, incluir imágenes, videos, audios y datos de contacto, aumentando la visibilidad.
Banca electrónica	Realización de operaciones bancarias a través de plataformas en línea.	Reduce costos y tiempos en transacciones como consultas de saldo, transferencias y pagos de facturas.

Nota. Adaptado de Dini, M., Gligo, N., & Patiño, A. (2021)

Tal como se mencionó anteriormente, las empresas utilizan una amplia gama de herramientas digitales. Las descritas en la tabla anterior corresponden a un nivel básico; sin embargo, existen tecnologías de mayor complejidad como Big Data, Inteligencia Artificial, Robótica e Internet de las Cosas, que suelen

ser implementadas principalmente por grandes compañías y, por ello, no se abordan en este análisis.

Heredia (2020), en su estudio sobre las políticas de apoyo a la digitalización de las MiPymes en Colombia, señala que más del 70 % de estas ya están conectadas a Internet, aunque únicamente un 25 % desarrolla una estrategia de transformación digital. De acuerdo con un estudio realizado por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC) e iNNpulsa (2016), los principales factores que limitan la apropiación de las TIC en las MiPymes.

La limitada apropiación de las tecnologías se ve influenciada, en primer lugar, por el escaso conocimiento existente sobre las herramientas tecnológicas disponibles, lo cual dificulta su correcta comprensión y uso; a esto se suma la falta de acompañamiento técnico y formativo en la implementación de soluciones TIC, situación que genera inseguridad y resistencia al cambio en los usuarios. Asimismo, el alto costo percibido de las herramientas tecnológicas se convierte en una barrera significativa para su adopción, especialmente en contextos donde los recursos financieros son limitados; finalmente, esta problemática se profundiza debido a la desarticulación entre la oferta y la demanda de servicios tecnológicos, lo que impide que las soluciones disponibles respondan de manera efectiva a las necesidades reales de los usuarios, limitando así su impacto y sostenibilidad (Infometrika, 2016).

En respuesta a estas limitaciones, se diseñó la iniciativa MiPyme Vive Digital, cuyo propósito fue “incrementar el acceso, uso y apropiación de Internet en las MiPymes colombianas para aplicar las TIC en sus procesos de negocio, con el fin de mejorar su competitividad y productividad en el mercado global, contribuyendo al cierre de la brecha digital” (MinTIC, 2018,).

Posteriormente, para el periodo 2016–2018 se implementó la estrategia MiPymes Digital, estructurada en cinco líneas de acción:

- Capacitación: cursos virtuales con contenidos aplicados.
- Acompañamiento: asesoría personalizada mediante centros de desarrollo empresarial digital.
- Soluciones TIC: impulso al comercio electrónico.
- Incentivos: desarrollo de aplicaciones a la medida.

Adicionalmente, el programa APPS.CO del MinTIC busca transformar y sofisticar el tejido empresarial a través del fortalecimiento de emprendimientos y empresas digitales, contribuyendo así a la transformación productiva del país (APPS.CO, 2023).

Inclusión financiera

Según el Banco Mundial (2022), la inclusión financiera se refiere al acceso de personas y empresas a productos y servicios financieros útiles y asequibles —como transacciones, pagos, ahorro, crédito y seguros— prestados de manera responsable y sostenible. De forma similar, Burjorjee y Scola (2015), con base en

la definición del CGAP, afirman que la inclusión financiera implica que tanto individuos como empresas tengan la posibilidad de acceder y utilizar servicios financieros adecuados, ofrecidos responsablemente por las entidades.

Banco de la República (2024), sostienen que una mayor inclusión financiera está asociada a menores costos de cuenta, mayor cercanía con los intermediarios financieros, marcos legales más sólidos y entornos políticamente estables.

En este contexto, Zheng (2023) demuestra que la innovación empresarial está directamente vinculada con la inclusión financiera digital e inversamente con la tradicional. La inclusión digital se entiende como el uso de medios tecnológicos que reducen costos para ofrecer a poblaciones excluidas o desatendidas servicios financieros formales, adaptados a sus necesidades y prestados de forma sostenible (Banco Mundial, 2022). Así, mientras la inclusión financiera tradicional amplía el número de créditos disponibles sin necesariamente reducir los costos, la inclusión digital facilita tanto el acceso como la disminución de tasas, impulsando la innovación.

Las Fintech representan un actor clave en este proceso, la adopción de soluciones tecnológicas en microfinanzas ha permitido reducir asimetrías de información y costos de transacción, siempre en un marco político y legal estable (Banna et al., 2022). De manera complementaria, destacan que las empresas en países con instituciones financieras desarrolladas y sistemas legales eficientes acceden a mayores recursos externos

(Demirgüç-Kunt y Maksimovic, 1998), lo que refuerza la importancia de la estabilidad política, un sistema judicial sólido y un mercado financiero maduro para el desarrollo de las MiPymes.

Al estudiar las restricciones financieras y legales al crecimiento empresarial, concluyen que las limitaciones derivadas del subdesarrollo institucional y la corrupción afectan principalmente a las pequeñas empresas, que son también las más beneficiadas con mejoras en el entorno legal y financiero (Beck et al., 2005) Por otra parte, en un estudio sobre microcrédito en Brasil, evidencian que el acceso al crédito incrementó en un 4,5 % los ingresos y utilidades mensuales, con mayores beneficios para mujeres y empresarios con menor experiencia (Bettoni et al., 2023). Además, resaltan que la renovación crediticia refuerza estos efectos al mejorar el historial financiero de los beneficiarios.

No obstante, Carballo (2020) enfatiza que la inclusión financiera debe ir acompañada de educación financiera, entendida por la OCDE (2018) como un conjunto de capacidades que abarca:

- Conocimiento: comprensión del valor del dinero en el tiempo, la inflación y el interés simple y compuesto.
- Actitudes: propensión al ahorro, consumo responsable y percepción del riesgo.
- Comportamiento: uso de productos financieros y planificación económica.

El avance de las Fintech plantea, además, el desafío de garantizar que los usuarios cuenten con capacidades financieras digitales. En este sentido, los millennials y la generación Z muestran mayor facilidad en el uso de plataformas digitales, mientras que las generaciones anteriores requieren interfaces más intuitivas y procesos de formación.

Según datos del Global Findex, la inclusión financiera global pasó de 39,3 % en 2011 a 55,1 % en 2017. (Demirguc-Kunt et al., 2017), Sin embargo, persisten altos niveles de crédito informal en América Latina, lo que refleja la necesidad de fortalecer las soluciones digitales.

Diagnóstico de la inclusión financiera en Colombia

El informe de la Banca de las Oportunidades (2021) reporta que:

- El 34 % de los adultos tenía al menos un producto de crédito; la tarjeta de crédito (21,3 %) y el crédito de consumo (18,6 %) fueron los más frecuentes, seguidos por el microcrédito (6,1 %).
- En cuanto a personas jurídicas, 1,02 millones contaban con al menos un producto financiero, sumando 280.229 créditos.

Para las MiPymes, la inclusión financiera sigue siendo limitada debido a problemas de asimetría de información, altos costos de agencia y falta de garantías. Morfín (2018) propone políticas orientadas a:

- Diversificar canales de acceso (ej. corresponsales bancarios).
- Reducir los costos de los servicios financieros.
- Mejorar los sistemas de información crediticia.
- Implementar modelos predictivos para empresarios sin historial financiero.

En esta línea, se autorizó en 2013 el uso de bienes muebles como garantía, medida complementada en 2015 con el registro de facturas electrónicas, facilitando esquemas como el factoraje. No obstante, dos terceras partes de los empresarios continúan en la informalidad; el 44 % no tiene empleados, el promedio de personal es de 1,1 y el 93 % se dedica a actividades de comercio o servicios.

Ante estas limitaciones, muchas MiPymes recurren a fuentes informales de financiamiento como el crédito “gota a gota”, caracterizado por altas tasas de interés y prácticas coercitivas de cobro. Este tipo de préstamo, además de ilegal, implica riesgos financieros y sociales considerables (Barrera & Parra, 2020; Hernández & Oviedo, 2016).

En promedio, las tasas del “gota a gota” superan el 275 % anual, es decir, casi nueve veces la tasa corriente de los bancos en 2016 (Martínez, 2017). Los usuarios de este crédito suelen ser trabajadores de estratos bajos vinculados a la economía informal, como vendedores ambulantes, tenderos o pequeños

comerciantes (Rincón, Arévalo & Galvis, 2018; Cely & González, 2021).

El funcionamiento del sistema incluye diferentes eslabones: captadores de clientes, administradores que definen las condiciones, cobradores y jefes de seguridad que ejercen presión sobre los deudores Vargas, D., & Ruiz, P. (2024).

En síntesis, el crédito informal refleja tanto la exclusión de las MiPymes del sistema financiero como la urgencia de políticas públicas que fortalezcan la educación financiera, amplíen el acceso a mecanismos formales y promuevan soluciones digitales que contribuyan a cerrar la brecha de inclusión financiera en el país.

Conclusiones

El análisis desarrollado permite comprender que las MiPymes no son únicamente un sector económico, sino también un motor social que sostiene gran parte del empleo y de la dinámica productiva en Colombia. No obstante, las cifras muestran con claridad sus fragilidades: altos índices de informalidad, dificultades de acceso al crédito, rezagos en innovación y productividad, y una marcada dependencia de financiamiento costoso e incluso riesgoso, como el crédito informal.

Aun así, las experiencias revisadas evidencian que existen caminos para fortalecerlas. La digitalización, aunque incipiente, abre la puerta a procesos de modernización y a nuevas formas de

inclusión financiera, especialmente a través de las Fintech, que pueden reducir costos y ampliar oportunidades. Asimismo, la educación financiera se perfila como una herramienta clave para empoderar a los empresarios y permitirles tomar decisiones más informadas.

Referencias

Arango, C., Botero, J., & Zárata, H. (2024). Obstáculos financieros y digitalización de las MiPymes: Una perspectiva sobre inclusión financiera en Colombia. Universidad Nacional de Colombia.

Banca de las Oportunidades & Superintendencia Financiera de Colombia. (2025). *Reporte de inclusión financiera 2024*. https://www.bancadelasoportunidades.gov.co/sites/default/files/2025-05/BDO_RIF%202024_COMPLETO%201.pdf

Banco de la República. (2024, diciembre). *Encuesta de la situación del crédito en Colombia*. <https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/11101/rept-sit-cred.tr4-2024.pdf>

Banco de la República. (2024). Reporte de inclusión financiera 2024. Departamento de Estudios Económicos.

Colombia Fintech. (2024). Radiografía del ecosistema fintech colombiano. Editorial Sistemas Digitales.

Colombia, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2019). *Decreto 957 de 2019* [por el cual se adiciona el Capítulo 13 al Título 1 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1074 de 2015].

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=94550>


- Colorado Guarnizo, P. A., & Tamayo Arismendi, D. A. (2025). Formación docente En Tic, un desafío para la gestión educativa. *Vía Innova*, 12(1), 112–132. <https://doi.org/10.23850/2422068X.6833>
- Confecámaras. (2025). *Dinámica de creación de empresas en Colombia 2025*. <https://confecamaras.org.co/wp-content/uploads/2025/01/dinamica-creacion-empresas-colombia-2025.pdf>
- Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES). (2019). *Documento CONPES 3956: Política de formalización empresarial*. <https://colaboracion.dnp.gov.co/cdt/conpes/econ%C3%B3micos/3956.pdf>
- Demirgüç-Kunt, A., Klapper, L., Singer, D., & Ansar, S. (2022). *The Global Findex Database 2021: Financial inclusion, digital payments, and resilience in the age of COVID-19*. World Bank. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099818107072234182/pdf/IDU06a834fe908933040670a6560f44e3f4d35b7.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2024). Encuesta de microestablecimientos 2024. DANE.
- Dini, M., Gligo, N., & Patiño, A. (2021). *Transformación digital de las mipymes: Elementos para el diseño de políticas* (LC/TS.2021/99). CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/47183-transformacion-digital-mipymes-elementos-diseno-politicas>

- García, M., López, A., & Martínez, L. (2024). Transformación digital en mercados emergentes: La experiencia colombiana. *Revista Latinoamericana de Economía*, 25(2), 89-112.
- GSMA. (2024). *State of the Industry Report on Mobile Money 2024*. https://www.gsma.com/solutions-and-impact/connectivity-for-good/mobile-for-development/gsma_resources/state-of-the-industry-report-on-mobile-money-2024/
- Kraus, A., & Litzenberger, R. H. (1973). A state-preference model of optimal financial leverage. *The Journal of Finance**, 28(4), 911–922. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1973.tb01415.x>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2024). Política nacional de desarrollo productivo para MiPymes. Imprenta Nacional.
- Modigliani, F., & Miller, M. H. (1963). Corporate income taxes and the cost of capital: A correction. *American Economic Review**, 53(3), 433–443. <https://www.jstor.org/stable/1809167>
- Myers, S. C., & Majluf, N. S. (1984). Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have. *Journal of Financial Economics**, 13(2), 187–221. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(84\)90023-0](https://doi.org/10.1016/0304-405X(84)90023-0)
- Suarez Villaizon, W. Y., y Forero Londoño, O. F. . (2023). Educación administrativa y financiera en educación básica secundaria: una revisión sistemática de literatura 2016–

2023. Revista "Boletín El Conuco", 6(1), 01-12. <https://doi.org/10.22579/2619-614X.1066>

Superintendencia Financiera de Colombia. (2024). Reporte de supervisión del sistema financiero digital. SFC Publicaciones.

Vargas, D., & Ruiz, P. (2024). Inclusión financiera digital: Estrategias y desafíos para las pequeñas y medianas empresas en Colombia. Editorial Académica Colombiana.

The background of the slide features a man in a dark suit sitting at a desk, viewed from behind. He is looking towards a large, glowing globe that is overlaid with a network of white lines and dots, representing global connectivity. The scene is set against a dark blue background with a city skyline visible in the distance. In the foreground, a laptop is open on the desk, displaying a dashboard with various charts and graphs. A glass of water is also visible on the desk.

Innovación ágil y sostenible para construir resiliencia organizacional y sistemas de gestión

José A. Sarmientopérez Polo

Fundación Universitaria Antonio de Arévalo

Jose.sarmientoperez@unitecnar.edu.co

0000-0001-9015-1483

Diana C. Santos Ramírez

Fundación Universitaria Antonio de Arévalo

Diana.santos@unitecnar.edu.co

0009-0006-2210-2296

Resumen

El capítulo examina cómo las organizaciones pueden fortalecer su resiliencia mediante la integración de la agilidad, la sostenibilidad y la alineación estratégica en sus sistemas de gestión de innovación. A partir de una revisión teórica y del análisis de experiencias empresariales en el Caribe colombiano, se identifican las principales limitaciones de un enfoque flexible o de gestión adaptativa cuando no se sustenta en estructuras formales de aprendizaje y gestión. El estudio adoptó como marco conceptual el modelo de capacidades dinámicas de Teece basado en la detección, el aprovechamiento y la transformación (sensing, seizing y transforming), junto con metodologías ágiles contemporáneas, con el fin de proponer estrategias que permitan institucionalizar la innovación y vincularla con la misión y la visión corporativa. Los resultados evidencian que una agilidad sin sistema conduce a una “innovación frágil”, mientras que las empresas que combinan aprendizaje organizacional, sostenibilidad y colaboración logran una mayor capacidad de adaptación y competitividad. En consecuencia, se concluye que la verdadera ventaja empresarial no depende solo de la velocidad, sino de la capacidad de aprender, transformarse y sostener la innovación como proceso estratégico continuo.

Introducción

El entorno empresarial contemporáneo se caracteriza por una volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad sin precedentes, fenómeno conceptualizado como VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous) planteada por Bennett y Lemoine (2014) Este contexto desafía los supuestos tradicionales de la gestión estratégica, que históricamente se apoyaban en la previsibilidad, la linealidad y la estabilidad ambiental. La aceleración de los ciclos tecnológicos, la globalización, la digitalización y la emergencia de crisis sistémicas como la pandemia de COVID- 19, la recesión global y los conflictos geopolíticos recientes han puesto en evidencia la insuficiencia de los enfoques clásicos de planificación estratégica, basados en análisis retrospectivos y proyecciones lineales (Atanassova et al., 2025; Kuncoro & Thaha, 2023).

Seng (2012) ya advertía sobre la necesidad de organizaciones inteligentes, capaces de aprender y adaptarse, mientras que Kotter (2002) subrayaba la urgencia de desarrollar capacidades de cambio organizacional continuo para sobrevivir en entornos turbulentos.

En este escenario, la estrategia empresarial se ve forzada a abandonar la rigidez de los planos quinquenales y adoptar marcos más flexibles, iterativos y adaptativos. La literatura reciente enfatiza que la agilidad estratégica y la resiliencia organizacional emergen como capacidades críticas para navegar la incertidumbre y capitalizar oportunidades emergentes (Garrido-Moreno et al., 2024; Troise et al., 2022). La crisis de los enfoques

tradicionales se manifiesta en la incapacidad de anticipar disrupciones, la lentitud en la toma de decisiones y la desconexión entre la formulación y la ejecución estratégica (Biloslavo et al., 2024).

Así, la necesidad de enfoques ágiles y sostenibles no es solo una respuesta reactiva, sino una condición sine qua non (extremadamente importante) para la supervivencia y el crecimiento en el siglo XXI. La agilidad permite a las organizaciones reconfigurar recursos, experimentar y aprender rápidamente, mientras que la sostenibilidad introduce una perspectiva de largo plazo, integrando dimensiones económicas, sociales y ambientales en la toma de decisiones (Bocken & Geradts, 2020).

En América Latina y el Caribe, donde la volatilidad política y económica es endémica, la adopción de enfoques ágiles y sostenibles adquiere una relevancia aún mayor, pues la capacidad de adaptación y la innovación inclusiva son esenciales para cerrar brechas estructurales y promover el desarrollo (Bocken & Geradts, 2020).

En coherencia con este propósito, el capítulo inicia presentando el contexto y el problema de la “innovación frágil” en el Caribe colombiano; posteriormente desarrolla el marco teórico sobre capacidades dinámicas, agilidad organizacional, innovación sostenible y aprendizaje organizacional; luego describe la metodología cualitativa empleada y exponen los principales resultados en forma de estrategias para la gestión de la innovación

ágil y sostenible; Finalmente, se discuten las implicaciones para la resiliencia empresarial y se plantean conclusiones y líneas de acción para futuras investigaciones y prácticas organizacionales.

1. La innovación como sistema y no como evento

La innovación, tradicionalmente concebida como un evento puntual o la introducción esporádica de nuevos productos, ha evolucionado hacia una visión sistémica e institucionalizada. Tidd y Bessant (2021) sostienen que este proceso debe ser gestionado de manera continua, transversal y en coherencia con la misión, la visión y la estrategia de la organización. Desde la teoría de la gestión de la innovación se resalta, además, la importancia de contar con sistemas formales e informales que facilitan la generación, selección, implementación y difusión de ideas novedosas (Dziurski y Mierzejewska, 2021).

En la misma línea, Crossan y Apaydin (2010) plantean que el cambio innovador en las organizaciones surge de la interacción dinámica entre capacidades individuales, procesos colectivos y contextos institucionales, lo que exige estructuras, rutinas y culturas orientadas al aprendizaje, la experimentación y la tolerancia al error.

La literatura reciente sobre gestión del conocimiento destaca que los procesos de creación, almacenamiento y difusión del saber organizacional constituyen un motor central de la innovación sostenible, al fortalecer la memoria corporativa y el aprendizaje colectivo. Diversos estudios muestran que la articulación de prácticas sistemáticas de gestión del conocimiento

se asocia positivamente con la capacidad de innovación y el desempeño organizacional en contextos dinámicos (Frontiers in Psychology, 2019; Cristache et al., 2025; López-Meza, 2024). La innovación, en este sentido, no es un acto aislado, sino un flujo continuo de aprendizaje, adaptación y renovación estratégica (Barros & Ferreira, 2023).

Gráfico 1

Espiral del conocimiento.



Nota: el gráfico muestra la espiral del conocimiento, tomado de Nonaka y Takeuchi (1995)

De igual manera, la literatura reciente refuerza esta visión, al destacar la necesidad de vincular los procesos innovadores con

la estrategia corporativa e institucionalizarlos por medio de sistemas de gestión que integran la creatividad individual con los objetivos organizacionales (Barros & Ferreira, 2023). En este marco, la memoria organizacional, entendida como el acervo de experiencias, rutinas y aprendizajes acumulados, se constituye en un activo estratégico que permite a las empresas evitar la reinención constante y capitalizar tanto el conocimiento tácito como el explícito.

En el contexto latinoamericano, la institucionalización de la innovación es clave para superar la dependencia de recursos naturales y transitar hacia economías basadas en el conocimiento y la inclusión social.

2. Agilidad organizacional y aprendizaje adaptativo

La agilidad organizacional trasciende la mera velocidad operativa; implica la capacidad de anticipar, responder y aprender de manera proactiva frente a cambios disruptivos. O'Reilly y Tushman (2013) distinguen entre la agilidad operativa, centrada en la eficiencia y la rapidez en la ejecución, y la agilidad estratégica, asociada con la habilidad de reconfigurar modelos de negocio, explorar nuevas oportunidades y gestionar la ambidestreza organizacional, entendida como el equilibrio entre la explotación de competencias existentes y la exploración de nuevas capacidades (Lanteri, 2025).

En este contexto, marcos como Scrum, Design Thinking y Lean Start up se han adoptado para fomentar la experimentación rápida, la iteración y la validación continua de hipótesis estratégicas (Troise et al., 2022). En conjunto, estos enfoques

impulsan una cultura de aprendizaje adaptativo en la que el error se asume como fuente de conocimiento y la flexibilidad se consolida como un valor central.

La evidencia empírica indica que las organizaciones que han alcanzado resiliencia en entornos VUCA suelen institucionalizar la agilidad como una capacidad dinámica, sustentada en el aprendizaje organizacional y en la colaboración transversal (Carmeli & Hartmann, 2024; Garrido-Moreno et al., 2024). Desde esta perspectiva, el modelo de capacidades dinámicas de Teece (2018) ofrece un marco conceptual robusto para comprender cómo las empresas pueden desarrollar procesos de detección de oportunidades y amenazas (sensing), aprovechamiento de oportunidades (seizing) y reconfiguración organizacional (transforming) en coherencia con su propósito estratégico (Bocken & Geradts, 2020; Yuwono & Ellitan, 2025).

Así, la agilidad deja de entenderse solo como rapidez para convertirse en una orientación basada en el sentido estratégico, la experimentación con propósito y el aprendizaje colectivo. Diversos casos de organizaciones que han logrado sobrevivir y prosperar en contextos de alta incertidumbre, como los derivados de la pandemia, muestran que la combinación entre prácticas ágiles, procesos de innovación y capacidad de resiliencia se configura como un predictor relevante del desempeño organizacional (Troise et al., 2022)

3. Innovación sostenible y resiliencia empresarial

La innovación sostenible se entiende hoy como la capacidad de desarrollar productos, servicios y modelos de negocio que generan valor económico, social y ambiental de manera simultánea y equilibrada. Diversos enfoques de sostenibilidad corporativa, inspirados en el marco del triple bottom line o tres pilares de la sostenibilidad (personas, planeta y beneficios), plantean que el desempeño empresarial debe medirse más allá del resultado financiero, incorporando también los impactos sociales y ambientales en la toma de decisiones estratégicas (HBS Online, 2020; IBM, 2023; Regreener, 2025).

Desde esta perspectiva, la ventaja competitiva sostenible depende de la capacidad de las organizaciones para innovar de forma responsable, anticipando y gestionando dichos impactos a lo largo de toda la cadena de valor (Open Innovation and Sustainable Competitive Advantage, 2023).

En coherencia con lo anterior, marcos como la economía circular, la eco innovación y los modelos de negocios sostenibles se consolidan como referentes para repensar la creación y captura de valor en términos de ciclos cerrados, eficiencia en el uso de recursos y regeneración ambiental (Veritas, 2022; Frontiers in Sustainable Food Systems, 2023).

La resiliencia organizacional, entendida como la capacidad de anticipar, absorber y recuperarse de interrupciones, se ve fortalecida cuando la sostenibilidad se asume como principio de diseño estratégico y no como un elemento accesorio. La literatura

reciente destaca que las empresas que incorporan criterios ambientales y sociales en sus sistemas de gestión de la innovación no solo mejoran su desempeño en estas dimensiones, sino que también aumentan su capacidad de adaptación y supervivencia en contextos de alta volatilidad.

En América Latina, la innovación sostenible adquiere una dimensión adicional, al articularse con objetivos de inclusión social, reducción de desigualdades y construcción de modelos de desarrollo más equitativos y resilientes. En esta región, la adopción de marcos como el triple resultado y la economía circular ofrece a las organizaciones herramientas para enfrentar de manera simultánea los retos de competitividad, sostenibilidad y cohesión social.

4. Convergencia: hacia sistemas de gestión de innovación ágil y sostenible

La convergencia de agilidad, sostenibilidad y alineación estratégica constituye la tesis central de este capítulo: la verdadera resiliencia organizacional emerge de sistemas de gestión de la innovación que articulan estas tres dimensiones de manera sinérgica. El marco de capacidades dinámicas de Teece (2018) ofrece una guía conceptual para diseñar procesos que permitan a las empresas detectar oportunidades emergentes, aprovecharlas de forma efectiva y transformar sus estructuras y rutinas en función de un propósito corporativo claro y compartido.

La literatura reciente subraya, además, que la coherencia entre la estrategia de innovación, la cultura organizacional y los

sistemas de gestión resulta clave para institucionalizar las prácticas innovadoras y asegurar su sostenibilidad en el tiempo.

5. Agilidad más allá de la velocidad

Cuando muchas organizaciones hablan de enfoques ágiles, suelen confundirlos con la mera rapidez. Sin embargo, moverse rápido no es sinónimo de gestionar con flexibilidad. La verdadera capacidad adaptativa implica aprender de manera constante, ajustarse al cambio y reorientar la dirección estratégica con base en la evidencia disponible. Desde esta perspectiva, la respuesta organizacional no se reduce a un atributo operativo, sino que se configura como una capacidad dinámica que permite anticipar, responder y transformarse en entornos de alta incertidumbre (Teece, 2018; O'Reilly & Tushman, 2021).

La rapidez se enfoca en ejecutar más tareas en menos tiempo. Puede aumentar la eficiencia a corto plazo, pero sin una orientación estratégica puede derivar en saturación de recursos, desgaste del talento y pérdida de coherencia organizacional (Denning, 2018). Por el contrario, la agilidad organizacional está vinculada al aprendizaje adaptativo: la habilidad de experimentar, interpretar los resultados y reconfigurar estructuras y procesos en función de nuevas oportunidades o amenazas (Garrido-Moreno et al., 2024).

En contextos volátiles como el latinoamericano, la diferencia es crucial. La rapidez permite reaccionar ante eventos inmediatos; la agilidad, en cambio, posibilita anticiparse a ellos. Como afirma Rigby, Sutherland y Noble (2020), la agilidad

empresarial no consiste en improvisar, sino en estructurar mecanismos deliberados para probar, aprender y corregir de forma iterativa. Este enfoque equilibra la exploración de nuevas oportunidades con la explotación eficiente de las capacidades existentes, lo que O'Reilly y Tushman (2021) denominan "ambidestreza organizacional".

En Colombia, empresas como Bancolombia, Grupo Nutresa o Ruta N Medellín han demostrado que la verdadera agilidad surge cuando la experimentación se integra en la estrategia. Bancolombia, por ejemplo, implementó células ágiles interdisciplinarias para acelerar la innovación digital, logrando reducir los tiempos de desarrollo de productos de meses a semanas, pero más importante aún alineando cada proyecto con su visión de inclusión financiera y sostenibilidad (Bancolombia, 2022).

En suma, la rapidez permite ejecutar con eficiencia, pero la agilidad permite aprender con propósito. Ser ágil significa moverse rápido, sí, pero con sentido estratégico, incorporando flexibilidad, aprendizaje colectivo y alineación con el propósito organizacional. El problema que orienta este estudio parte de una tensión observable en múltiples contextos empresariales, especialmente en América Latina y el Caribe: la presencia de una capacidad de reacción empírica, sustentada en la rapidez y la improvisación, que no siempre se traduce en aprendizaje organizacional, institucionalización de la innovación o sostenibilidad estratégica.

Esta “innovación frágil”, aunque genera resultados inmediatos, carece de sistemas de gestión y de mecanismos de aprendizaje que aseguren su continuidad en el tiempo. En consecuencia, la pregunta central que guía este capítulo es: ¿Cómo pueden las organizaciones desarrollar sistemas de gestión de la innovación que articulen enfoques flexibles y criterios de sostenibilidad para fortalecer su resiliencia estratégica?

La motivación de este trabajo surge de la necesidad de comprender y proponer mecanismos que permitan transitar de una reacción inmediata ante el cambio a una gestión flexible con propósito, estrechamente vinculados al aprendizaje organizacional y la sostenibilidad empresarial. En esta línea, el texto sostiene que la verdadera resiliencia no proviene de la rapidez de respuesta, sino de la capacidad de aprender, adaptarse y transformar la organización de manera coherente con su misión y visión.

El objetivo general es analizar y proponer estrategias para construir sistemas de gestión de la innovación flexibles y sostenibles que fortalezcan la resiliencia organizacional y la alineación con la orientación corporativa de largo plazo. De forma específica, se busca:

- Explorar la relación entre agilidad, sostenibilidad e innovación como capacidades dinámicas interdependientes.
- Identificar estrategias prácticas para institucionalizar la agilidad y el aprendizaje organizacional.

- Analizar la experiencia del Caribe colombiano como escenario de innovación ágil sin sistema, evidenciando sus limitaciones y oportunidades de mejora.
- Proponer una hoja de ruta estratégica para el diseño de sistemas de gestión de innovación integrados.

El marco teórico se apoya en los aportes sobre capacidades dinámicas de Teece (2023), en la perspectiva de las organizaciones que aprenden (Senge, 2018; Argyris y Schön, 1996) y en los desarrollos de la gestión de la innovación (Tidd y Bessant, 2021), integrados con los planteamientos de la innovación sostenible (Bocken y Geradts, 2020; Hart, 1995) y los enfoques de agilidad organizacional (Denning, 2018; O'Reilly y Tushman, 2021). En conjunto, estas corrientes coinciden en que la ventaja competitiva duradera se sustenta en la capacidad de las entidades para detectar, aprovechar y transformar oportunidades en conocimiento, procesos de aprendizaje y prácticas orientadas a la sostenibilidad.

En resumen, este capítulo propone un marco conceptual y práctico para comprender la innovación ágil y sostenible como una competencia organizacional de carácter sistémico y no como un conjunto de acciones aisladas. Mediante la articulación entre enfoques flexibles, criterios de sostenibilidad y gestión del conocimiento, se busca ofrecer una ruta para que las empresas latinoamericanas, especialmente las del Caribe, logren innovar con propósito colombiano, aprender de manera continua y perdurar en entornos de cambio constante.

Metodología

El desarrollo de este capítulo se enmarca en un enfoque cualitativo, exploratorio y descriptivo, orientado a comprender cómo la agilidad, la sostenibilidad y la innovación se integran como capacidades estratégicas para fortalecer la resiliencia organizacional. Se adoptó un diseño no experimental, sustentado en la revisión de literatura, el análisis de casos y la observación de experiencias empresariales en el contexto latinoamericano, con énfasis en el Caribe colombiano.

La investigación se fundamenta un enfoque sistémico y constructivista, que concibe la innovación como un proceso dinámico de aprendizaje colectivo y adaptación continua. Desde esta perspectiva, se privilegió la comprensión de los fenómenos organizacionales a partir de la interacción entre teoría y práctica, reconociendo el papel del contexto en la configuración de modelos de gestión rápidas y sostenibles.

El estudio combinó tres estrategias principales:

Tabla 1

Estrategias metodológicas principales del estudio.

Estrategia metodológica	Descripción sintética
Revisión documental y bibliográfica.	Sistematización de aportes teóricos recientes (2018–2025) sobre capacidades dinámicas, agilidad, innovación sostenible y aprendizaje organizacional.

Análisis de contenido temático	Identificación de patrones y convergencias conceptuales entre los marcos teóricos y la evidencia empírica regional.
Observación participativa y casos	Análisis de experiencias de trabajo con empresas, universidades y programas de innovación en el Caribe colombiano.
Nota: elaboración propia	

La población de referencia estuvo conformada por organizaciones y actores del ecosistema de innovación regional (empresas, cámaras de comercio, universidades y programas de desarrollo). Se empleó una muestra intencionada de fuentes secundarias de 25 documentos y 10 casos representativos, seleccionados por su relevancia y disponibilidad.

El proceso de investigación se desarrolló durante ocho meses (febrero de 2025 a octubre de 2025) y se estructuró en tres fases: una fase exploratoria, centrada en la búsqueda y sistematización de fuentes teóricas y empíricas; una fase analítica, orientada a la construcción de categorías y al análisis comparativo de casos; y una fase propositiva, dedicada a la formulación de estrategias y la elaboración de una hoja de ruta para el diseño de sistemas de innovación ágiles y sostenibles.

Resultados

Los resultados del estudio se expresan en un conjunto de estrategias y modelos de acción derivados del análisis teórico y empírico realizado. Estas propuestas sintetizan los hallazgos más relevantes sobre cómo las organizaciones pueden articular enfoques flexibles, criterios de sostenibilidad y procesos de

aprendizaje organizacional para fortalecer su resiliencia y mantener la coherencia con su orientación corporativa. Cada una de ellas constituye una respuesta práctica a los desafíos identificados en el contexto latinoamericano, particularmente en el Caribe colombiano.

Estrategia 1: Adoptar metodologías ágiles (Scrum, Design Thinking, Lean Startup) para experimentar con propósito

La adopción de metodologías ágiles requiere un proceso estructurado y disciplinado. Su éxito depende de conectar la experimentación con el aprendizaje estratégico, no solo con la ejecución rápida (Rigby et al., 2020).

Para implementar esta estrategia se tienen los siguientes pasos:

- Realizar un diagnóstico organizacional para identificar los niveles de flexibilidad, comunicación y autonomía existentes. Este análisis debe evidenciar las barreras estructurales y culturales que limitan la respuesta rápida al cambio.
- Redefinir la estructura organizacional hacia modelos más horizontales o matriciales, que reduzcan la rigidez jerárquica y permita a los equipos contar con márgenes claros de autonomía para tomar decisiones operativas y de proyecto, siempre en coherencia con los objetivos estratégicos definidos por la organización.

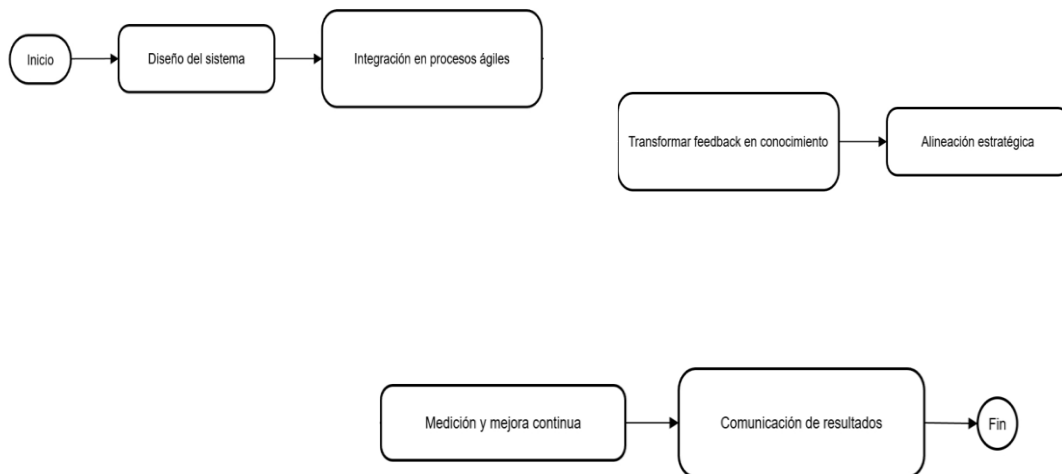
- Formar equipos multidisciplinarios con roles claros y responsabilidades compartidas, capaces de gestionar proyectos de manera iterativa y colaborativa, promoviendo la co-creación y la experimentación.
- Establecer un marco metodológico ágil, seleccionando herramientas como Scrum, Kanban o Design Thinking, según las necesidades de la organización y el tipo de proyectos.
- Implementar mecanismos de comunicación y transparencia, garantizando que la información fluya entre niveles y áreas, favoreciendo la coordinación y la toma de decisiones basada en datos.
- Alinear la agilidad con el propósito estratégico, asegurando que cada proyecto o sprint contribuya directamente a los objetivos misionales, la sostenibilidad y la generación de valor para los grupos de interés.
- Medir y retroalimentar el desempeño ágil, utilizando indicadores como la velocidad de entrega, el grado de autonomía de los equipos, la satisfacción del cliente interno y externo, y la capacidad de aprendizaje organizacional.
- Promover la cultura del cambio y la confianza, donde el error se entienda como parte del aprendizaje, fortaleciendo el compromiso, la responsabilidad colectiva y la resiliencia organizacional.

Estrategia 2: Incorporar ciclos cortos de retroalimentación con clientes, alineados al direccionamiento estratégico

La agilidad requiere información constante del entorno. Los ciclos de retroalimentación permiten ajustar productos, servicios y estrategias basados en datos reales del cliente, garantizando coherencia con la misión y visión organizacional (Eisenhardt et al., 2021).

Figura 2

Pasos de implementación



Nota: elaboración propia

La innovación sostenible se concibe como una capacidad acumulativa y evolutiva, más que como un evento puntual o una acción aislada. Supone la construcción de un sistema de aprendizaje continuo que articula los principios del triple impacto, económico, social y ambiental, con la orientación empresarial, garantizando así la permanencia de los resultados alcanzados. En esta perspectiva, la sostenibilidad deja de ser únicamente un objetivo para convertirse en un criterio de gestión que orienta la

toma de decisiones, fomenta la responsabilidad corporativa y mantiene las iniciativas de cambio alineadas con el propósito organizacional.

Estrategia 3: Institucionalizar el aprendizaje organizacional: repositorios de conocimiento, memoria corporativa, comunidades de práctica.

El propósito de esta estrategia es consolidar el aprendizaje como una capacidad permanente de la organización, asegurando que los conocimientos, experiencias y elecciones derivadas de los procesos de innovación se preserven, compartan y utilicen para mejorar la toma de decisiones futuras.

Autores como Senge (2018) sostienen que las organizaciones verdaderamente innovadoras son aquellas que aprenden de manera sistemática, traduciendo la experiencia en conocimiento colectivo. Investigaciones recientes refuerzan esta postura al evidenciar que el aprendizaje organizacional y los mecanismos de retroalimentación profunda se asocian positivamente con la capacidad de innovar y con el desempeño sostenible de las empresas Auqui-Cáceres, (2023). En consecuencia, la sostenibilidad de las iniciativas de cambio depende de la creación de estructuras formales e informales que permitan capturar, almacenar y transferir ese conocimiento.

Para implementar esta estrategia se consideran varias acciones complementarias. En primer lugar, se crean repositorios de conocimiento institucional mediante plataformas digitales o

bases de datos donde se documentan proyectos, aprendizajes, errores y buenas prácticas, garantizando su acceso a todos los niveles de la organización. En segundo lugar, se fortalece la memoria corporativa diseñando procesos para registrar la evolución de los proyectos, las decisiones y los resultados, de modo que la organización evite la reinención y aproveche su experiencia acumulada. En tercer lugar, se promueven comunidades de práctica que ofrezcan espacios transversales para compartir aprendizajes, discutir desafíos comunes y co-crear soluciones. De forma paralela, se vincula el aprendizaje a la estrategia incorporando indicadores específicos en los sistemas de evaluación y gestión, como el número de lecciones aplicadas, las mejoras implementadas o los aprendizajes transferidos entre equipos.

Finalmente, se establecen mecanismos de retroalimentación continua, a través de rutinas post-proyecto o retrospectivas ágiles, que permitirán reflexionar sobre aciertos y errores y transformarlos en conocimiento útil y transferible.

Estrategia 4: Alinear proyectos de sostenibilidad (eco-innovación, economía circular, inclusión social) con la misión y visión empresarial.

El propósito es integrar la sostenibilidad al núcleo estratégico de la organización, de manera que las iniciativas de eco-innovación, economía circular e inclusión social no sean esfuerzos periféricos, sino expresiones coherentes del propósito corporativo.

De acuerdo con Hart (1995) y Bocken y Geradts (2020), la sostenibilidad corporativa se convierte en motor de innovación cuando se incorpora como principio de diseño organizacional. Las empresas que alinean su misión con la sostenibilidad no solo reducen impactos negativos, sino que generan ventajas competitivas duraderas basadas en el valor compartido.

Para lograr la implementación se considera lo siguiente:

- Revisar la misión y visión empresarial: asegurarse de que incluyan compromisos explícitos con la sostenibilidad, la innovación responsable y el impacto social positivo.
- Definir una agenda estratégica de sostenibilidad: establecer líneas prioritarias (por ejemplo, economía circular, descarbonización, inclusión laboral, eficiencia energética) vinculadas a los objetivos del negocio.
- Integrar la sostenibilidad en los proyectos de innovación: evaluar las iniciativas no solo por su rentabilidad, sino también por su contribución ambiental y social.
- Diseñar indicadores de triple impacto: medir simultáneamente resultados económicos, sociales y ambientales para cada proyecto (por ejemplo, reducción de residuos, generación de empleo inclusivo, retorno económico).
- Comunicar el valor sostenible: divulgar los resultados y aprendizajes de los proyectos de sostenibilidad como parte del relato estratégico de la empresa, reforzando la coherencia entre discurso y práctica.

En un entorno empresarial caracterizado por la disrupción tecnológica y la incertidumbre, las organizaciones requieren más que velocidad o flexibilidad operativa: necesitan desarrollar competencias dinámicas que les permitan adaptarse, aprender y transformar su estructura sin perder coherencia estratégica.

El modelo propuesto por Teece (2007; 2018; 2023) plantea que la ventaja competitiva sostenible depende de tres capacidades interdependientes: sensing, seizing y transforming.

- Sensing: la capacidad de detectar y anticipar oportunidades o amenazas en el entorno. Implica una vigilancia constante del mercado, la tecnología y las tendencias emergentes.
- Seizing: la habilidad de movilizar recursos y decisiones para capturar las oportunidades identificadas, transformándolas en modelos de negocio, productos o servicios viables.
- Transforming: la capacidad de reconfigurar estructuras, proceso y rutinas organizacionales para sostener la innovación y el aprendizaje en el tiempo.

Este ciclo no es lineal, sino un sistema dinámico y continuo que conecta la exploración con la explotación, el corto con el largo plazo, y la estrategia con la ejecución. Las organizaciones que dominan este marco son aquellas que logran mantener su relevancia en contextos cambiantes, convirtiendo la incertidumbre en una fuente de ventaja competitiva sostenible.

Estrategia 5: Fortalecer el sensing: vigilancia tecnológica y escucha activa al mercado conectada al propósito estratégico.

El propósito es desarrollar la capacidad de percibir, interpretar y anticipar los cambios del entorno antes de que impacten al negocio, garantizando que la detección de oportunidades y amenazas esté alineada con el propósito corporativo.

De acuerdo con Teece et al. (2020) y Rohrbeck y Kum (2018), el sensing no se limita a recopilar información, sino a generar inteligencia estratégica. Implica transformar los datos en sentido, estableciendo conexiones entre las señales del entorno y la misión de la organización.

Para implementar esta estrategia de detección se siguen varios pasos encadenados. En primer lugar, se definen los ámbitos de observación estratégica, priorizando sectores, tecnologías o tendencias relevantes para la visión de la organización, por ejemplo, sostenibilidad, digitalización o inclusión. En segundo lugar, se diseña un sistema de vigilancia tecnológica y de mercado que integra herramientas de exploración tecnológica, análisis de patentes, revisión de publicaciones científicas, observatorios y analítica de datos.

En tercer lugar, se promueve la escucha activa del cliente y de los grupos de interés mediante canales digitales, redes sociales, comunidades de usuarios y encuestas, con el fin de identificar necesidades emergentes y expectativas.

Posteriormente, la información recopilada se convierte en conocimiento accionable, analizando la relevancia de las señales según su impacto y horizonte temporal para construir mapas de oportunidades estratégicas. Finalmente, estos hallazgos retroalimentan la estrategia corporativa, incorporándose en la planificación y priorización de proyectos de innovación y garantizando así su coherencia con la misión y visión empresarial.

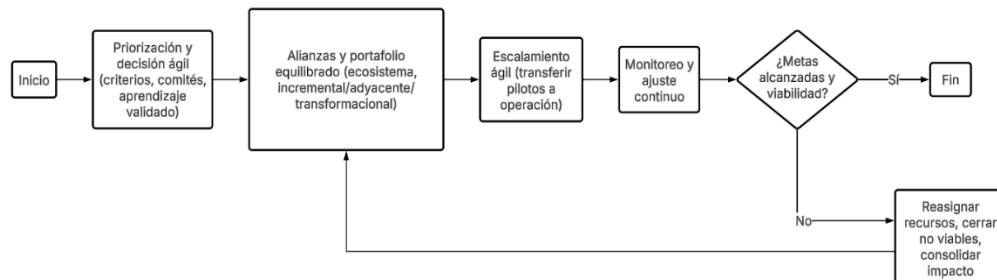
Estrategia 6: Potenciar el seizing: alianzas, escalamiento ágil y portafolio de innovación alineado al plan estratégico.

Busca fortalecer la capacidad de aprovechar las oportunidades detectadas a través del sensing, movilizandorecursos, alianzas y decisiones para convertirlas en innovaciones escalables y sostenibles.

Según Teece (2018) y Eisenhardt, Furr & Bingham (2021), el seizing representa la acción estratégica que traduce el aprendizaje en resultados tangibles. Para ello, las organizaciones deben equilibrar eficiencia y flexibilidad, combinando la toma de decisiones ágil con una estructura que asegure la coherencia con el propósito empresarial.

Figura 3

Pasos para la implementación



Nota: elaboración propia

Estrategia 7: Consolidar el transforming: institucionalización de aprendizajes y creación de un sistema de gestión de innovación integrado con la misión y visión.

Con esta estrategia se proyecta fortalecer la capacidad organizacional para transformar el aprendizaje en cambio estructural, institucionalizando los procesos de innovación y asegurando su coherencia con la estrategia, la cultura y el propósito corporativo.

El transforming constituye la fase más compleja del modelo de capacidades dinámicas (Teece, 2023), pues implica reconfigurar las estructuras, rutinas y mentalidades de la organización para sostener la innovación a largo plazo. Autores como O'Reilly y Tushman (2021) denominan a este proceso ambidestreza organizacional que es la habilidad de explotar eficientemente lo existente mientras se exploran nuevas oportunidades.

El transforming convierte la innovación en parte del ADN empresarial, garantizando que cada aprendizaje se traduzca en mejora, cada mejora en capacidad, y cada capacidad en ventaja competitiva sostenible.

Pasos para la implementación:

1. Diagnosticar las capacidades internas y brechas organizacionales: identificar procesos, estructuras o mentalidades que limitan la innovación. Se recomienda aplicar herramientas de autoevaluación como el Dynamic Capabilities Audit (Teece, 2018) o la norma ISO 56002 de gestión de la innovación.
2. Diseñar un sistema de gestión de innovación integrado: articular los procesos de ideación, validación, desarrollo y escalamiento dentro del sistema de gestión empresarial, vinculándolos con los objetivos estratégicos, los sistemas de calidad y la agenda de sostenibilidad.
3. Institucionalizar los aprendizajes: crear rutinas formales de aprendizaje posterior a cada proyecto (retrospectivas, informes de lecciones aprendidas, comunidades de práctica), garantizando que el conocimiento se consolide como memoria organizacional.
4. Reconfigurar estructuras y liderazgo: transitar hacia modelos de gestión más horizontales y colaborativos, donde los líderes actúen como facilitadores del cambio y promotores del aprendizaje colectivo.

5. Medir la madurez dinámica: definir indicadores que permitan evaluar el nivel de institucionalización de la innovación, como la tasa de adopción de buenas prácticas, la velocidad de transferencia de aprendizajes entre áreas y el número de innovaciones escaladas al negocio principal.
6. Alinear cultura, estrategia y propósito: asegurar que los valores organizacionales, las políticas de recursos humanos y los sistemas de incentivos refuercen la innovación como un comportamiento deseado y sostenible.

Conclusiones

La transformación empresarial hacia la innovación sostenible requiere mucho más que implementar herramientas o metodologías: exige reconfigurar la manera en que las organizaciones aprenden, deciden y evolucionan. A lo largo de este capítulo se ha planteado un marco integral que combina la rapidez organizacional, la sostenibilidad como capacidad acumulativa y las capacidades dinámicas de Teece (sensing–seizing–transforming) como ejes que sustentan la resiliencia y el valor a largo plazo.

En primer lugar, la agilidad con propósito emerge como la base del cambio organizacional. No se trata únicamente de moverse rápido, sino de hacerlo con sentido, conectando cada ciclo de aprendizaje con la estrategia y el propósito empresarial. La adopción de estructuras dinámicas y la incorporación de la retroalimentación continua con clientes, permiten construir

organizaciones más cercanas, adaptativas y orientadas al impacto.

Posteriormente, la innovación amplía la visión al integrar la dimensión temporal y ética del cambio. Alizar institucional el aprendizaje organizacional y alinear los proyectos de sostenibilidad con la misión y la visión corporativa, deja de ser un esfuerzo aislado para convertirse en una práctica sistémica que refuerza la memoria institucional, la coherencia estratégica y el compromiso con el desarrollo sostenible.

Finalmente, el marco de capacidades dinámicas ofrece el sustento teórico y operativo para sostener la transformación. Desarrollar la capacidad de sensing (detectar), seizing (aprovechar) y transforming (reconfigurar) permite a las organizaciones anticiparse al entorno, movilizar sus recursos con agilidad y aprender continuamente de su propia experiencia. Es en este punto donde la innovación trasciende el ámbito funcional y se consolida como una competencia organizacional que integra estrategia, cultura y propósito.

En síntesis, este capítulo demuestra que la innovación sostenible no es un destino, sino un proceso continuo de construcción colectiva. Las organizaciones que logren equilibrar la agilidad con la reflexión, la acción con el aprendizaje y la eficiencia con el propósito, serán aquellas capaces de generar valor perdurable en contextos cada vez más inciertos. El futuro no pertenece a las empresas más grandes ni a las más rápidas, sino

a las que mejor aprenden, se adaptan y transforman de manera coherente con su razón de ser.

Referencias

- Auqui-Cáceres, M.-V. y Furlan, A. (2023). Revitalización del aprendizaje de doble ciclo en contextos organizacionales: Una revisión sistemática y una agenda de investigación. *European Management Review*. <https://doi.org/10.1111/emre.12615>
- Argyris, C., & Schön, D. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*.
- Atanassova, I., Bednar, P., Khan, H., & Khan, Z. (2025). Managing the VUCA environment: The dynamic role of organizational learning and strategic agility in B2B versus B2C firms. *Industrial Marketing Management*, 125, 12–28. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.12.008>
- Barros, R. S., & Ferreira, A. M. D. S. da C. (2023). Management control systems and innovation: A case study grounded in institutional theory. *Journal of Management Control*, 34(1), 109–133. <https://doi.org/10.1007/s00187-023-00351-4>
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311–317. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>
- Biloslavo, R., Edgar, D., Aydin, E., & Bulut, C. (2024). Artificial intelligence (AI) and strategic planning process within VUCA environments: A research agenda and guidelines. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2023-1944>

- Bocken, N. M. P., & Geradts, T. H. J. (2020). Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 53(4), 101950. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101950>
- Cámara de Comercio de Barranquilla. (2023). *Observatorio de Innovación Empresarial del Caribe Colombiano: Informe de resultados 2023*. Barranquilla.
- Carmeli, A., & Hartmann, S. (2024). Learning agility orientation, ambidextrous learning, and resilience. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71, 12946–12959. <https://doi.org/10.1109/TEM.2024.3357531>
- Castillo, L., & Gómez, D. (2022). *Innovación y aprendizaje en Mipymes del Caribe colombiano*. Universidad del Norte, Barranquilla.
- Cristache, N. et al. (2025). La influencia de la gestión del conocimiento en la innovación y el rendimiento organizacional. *Revista de Innovación y Conocimiento*
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154–1191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>
- Denning, S. (2018). *The age of agile: How smart companies are transforming the way work gets done*. AMACOM.
- Dziurski, P., & Mierzejewska, W. (2021). Innovation strategy. In *Critical Perspectives on Innovation Management* (pp. 24–39). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003203841-3>

- Eisenhardt, K. M., Furr, N. R., & Bingham, C. B. (2021). Microfoundations of performance: Balancing efficiency and flexibility in dynamic environments. *Strategic Management Journal*, 42(5), 1002–1029. <https://doi.org/10.1002/smj.3241>
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2020). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, 98(3), 109–117.
- Garrido-Moreno, A., Lockett, N., García-Morales, V., & King, S. (2024). Dynamic capabilities and digital transformation: The mediating role of organizational agility. *Journal of Business Research*, 171, 114247. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114247>
- Garrido-Moreno, A., Martín-Rojas, R., & García-Morales, V. J. (2024). The key role of innovation and organizational resilience in improving business performance: A mixed-methods approach. *International Journal of Information Management*, 77, 102777. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102777>
- HBS Online. (2020). El triple resultado: Qué es y por qué es importante. Harvard Business School Online.
- Hernández, J., Niebles, J., & Feria, J. (2020). Ecosistemas de innovación social en el Caribe colombiano: Experiencias desde la educación superior. *Revista Espacios*, 41(23), 12–25.
- Kuncoro, S., & Thaha, A. R. (2023). Leadership and strategy business in VUCA world. *Economic Education and Entrepreneurship Journal*, 6(2), 124–132. <https://doi.org/10.23960/E3J/v6i2.124-132>

- Lanteri, A. (2025). Multidexterity: Reframing strategic agility for hyper-transformation. *Strategic Change*. <https://doi.org/10.1002/jsc.2669>
- López-Meza, E. (2024). Modelo SECI de gestión del conocimiento: Un análisis temático. *Revista Internacional de Abastecimiento y Gestión*.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present and future. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2285704>
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2021). *Lead and disrupt: How to solve the innovator's dilemma* (2nd ed.). Stanford University Press.
- Regreener. (2025). Los tres pilares de la sostenibilidad: personas, planeta y beneficios. Blog de Regreener.
- Rigby, D., Sutherland, J., & Noble, A. (2020). Agile at scale: How to go from a few teams to hundreds. *Harvard Business Review*, 98(3), 88–96.
- Saeidi, S., Saeidi, P. y Saeidi, SP (2023). Innovación abierta y ventaja competitiva sostenible: El rol del aprendizaje organizacional y el dinamismo del entorno. *Pronóstico tecnológico y cambio social*, 186 , 122-166.
- Senge, P. (2018). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* Doubleday.
- Senge, P. (2012). *La quinta disciplina*. Ediciones Granica.

- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Teece, D. J. (2023). *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth* (2nd ed.). Oxford University Press.
- Teece, D. J., Peteraf, M. A., & Leih, S. (2020). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 62(2), 5–35. <https://doi.org/10.1177/0008125619870219>
- Tidd, J., & Bessant, J. R. (2021). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. Wiley.
- Troise, C., Corvello, V., Ghobadian, A., & O'Regan, N. (2022). How can SMEs successfully navigate VUCA environment: The role of agility in the digital transformation era. *Technological Forecasting and Social Change*, 174. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121227>
- Yuwono, M. A., & Ellitan, L. (2025). Interaction of innovation strategy and dynamic capabilities in achieving competitive advantage: The moderating role of environmental dynamics. *Eksis: Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 19(2), 59–72. <https://doi.org/10.26533/eksis.v19i2.1326>.

Del cerebro a la empresa: aportes de la neurociencia a la gestión organizacional

Ángela Marcela Agudelo Agudelo

Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO

angela.agudelo.a@uniminuto.edu

Orcid: 0000-0002-5314-6703

Diego Fernando Lotero Vasquez

Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO.

diego.lotero@uniminuto.edu

Orcid: 0000-0001-7470-2310



Resumen

El mundo enfrenta cambios cada vez más complejos y acelerados, por lo que las empresas hoy no solo necesitan innovar; necesitan entender cómo funciona el cerebro de quienes las integran para mejorar tanto la productividad como la sostenibilidad corporativa. Este capítulo discute la trascendencia de integrar la neurociencia en la dinámica organizacional; se considera que entender la plasticidad cerebral, la interacción emoción-cognición y factores biológicos como el sueño o la nutrición es fundamental para implementar modelos de liderazgo neuro informados, y por tanto el estudio profundiza en el análisis tanto de los circuitos de amenaza y recompensa como las restricciones neurobiológicas que afectan la función ejecutiva. Dicha evidencia aporta conocimientos clave para diseñar estrategias de motivación y reconocimiento que logren una transformación empresarial más humana, eficiente y sostenible.

Introducción

Este capítulo inicia con una aproximación a la neurociencia, disciplina que estudia el cerebro y el sistema nervioso en diferentes escenarios y explica los procesos de cognición que modifican el comportamiento humano. Su propósito es analizar, a partir de la actividad cerebral, cómo el ser humano piensa, aprende, actúa, toma decisiones y se relaciona con los demás; asimismo, indaga cómo las emociones influyen en estos procesos. En este sentido, Goldin (2022) define la neurociencia como “la ciencia que estudia el funcionamiento del sistema nervioso, la mente y el cerebro inmersos en un cuerpo y en una sociedad con sus propias culturas e idiosincrasias” (p. 22).

La comprensión de los mecanismos neurocognitivos ante diferentes escenarios de las actividades de las empresas nos aporta importantes herramientas para definir procesos de trabajo y de liderazgo que llevan a mejorar la productividad y la salud mental de los trabajadores, convirtiéndose en una disciplina innovadora y con alto valor de impacto en la gestión organizacional.

En este contexto, ante los cambios cada vez más acelerados, se exige a las organizaciones innovar su gestión para garantizar la competitividad y la sostenibilidad. En este sentido, los enfoques clásicos, si bien efectivos en la estructuración de procesos y cumplimiento de objetivos, presenta vacíos críticos al abordar el recurso humano en entornos laborales volátiles y, por tanto, estos modelos tradicionales no son suficientes para entender aspectos importantes entre los que están los sesgos cognitivos al tomar decisiones, cómo se regulan las emociones bajo estrés y qué activa la motivación interna.

En este capítulo, se propone demostrar la importancia de integrar la neurociencia en la gestión organizacional para optimizar el liderazgo y el desempeño cognitivo en el ámbito laboral, desde dos secciones principales: en la primera se abordan los fundamentos conceptuales, detallando los mecanismos biológicos clave para la gestión, tales como la plasticidad, la interacción emoción-cognición y la influencia de factores biológicos en el rendimiento; una segunda sirve como puente hacia la práctica administrativa, examinando los modelos tradicionales de gestión y proponiendo modelos clave neuro-

informados como el SCARF (Estatus, Certeza, Autonomía, Relación y Equidad) para la gestión laboral, a la vez que presenta la evidencia de la motivación, recompensa y desempeño cognitivo para la optimización.

Desarrollo

Fundamentos de la neurociencia

Esta disciplina se ocupa de estudiar el funcionamiento del cerebro y las redes neuronales, para acercarnos a comprender los mecanismos que hacen posible que el ser humano realice funciones básicas como aprender, tomar decisiones, regular sus emociones y su comportamiento de acuerdo con el entorno social en constante evolución. Por su esencia integradora, abarca campos como la psicología, medicina, biología, filosofía, ciencias sociales, y así comprende su influencia en la cognición, emoción y conducta; por tanto, comprender cómo funciona el cerebro permite explicar la conducta (Ruiz-Bolívar, 2004), ya que la neurociencia cognitiva da estructura para interpretar la conducta humana (Tyler et al., 2019).

Tener una aproximación de la dinámica cerebral, entender su sinapsis y su plasticidad en diversas situaciones, bajo ciertas emociones, ayuda a tomar decisiones y a realizar cambios innovadores que lleven a mejorar la calidad de los procesos. Valencia-Martínez y Suárez-Rojas (2023) enfatizan en la importancia de entender el funcionamiento del cerebro humano en

el contexto de gestión organizacional, para ayudar en procesos eficientes de liderazgo como la toma de decisiones y la motivación.

De acuerdo con lo anterior, la neurociencia se perfila como una disciplina que se aproxima a entender por medio de la investigación de la actividad cerebral, cómo se originan los procesos cognitivos, emocionales y conductuales del individuo, inmerso en una sociedad en constante cambio. Tiene aplicación en diversas áreas como el ámbito clínico, la educación y la gestión organizacional, facilitando la creación de herramientas innovadoras que contribuyan a mejorar los diferentes procesos y la salud mental de las personas.

El análisis de la actividad neurobiológica, al integrarse en las dinámicas de las empresas, aporta importantes herramientas para definir procesos de trabajo y de liderazgo que llevan a mejorar la productividad y el bienestar psicológico de los trabajadores. Esta aplicación directa convierte a la Neurociencia Organizacional en una disciplina innovadora y con alto valor de impacto en la gestión; por ende, el conocimiento de los mecanismos cerebrales no es ajeno, sino que es esencial para desarrollar estilos de liderazgo efectivos que impliquen motivación, recompensa y reconocimiento a los trabajadores.

Mecanismos neurobiológicos y función ejecutiva

Para comprender la influencia de la neurociencia en la gestión, es pertinente establecer los fundamentos biológicos en los procesos laborales. El cerebro es la base de las funciones

ejecutivas necesarias para la toma de decisiones, la resolución de problemas y la adaptabilidad estratégica en la empresa; esta perspectiva, se trata de un órgano, un sistema complejo con el que se piensa se entiende, se razona, pero también se siente, se desea, se desarrollan expectativas e impulsos, puesto que las emociones y la cognición están intrínsecamente ligadas.

La información ingresa a través de los sentidos y el cerebro donde decide si procesarla y almacenarla o no, condicionado por las emociones, experiencias previas y expectativas individuales. Para Goldin (2022), cuando estamos expuestos a nuevas vivencias, este se transforma y, si la repetimos, este cambio se profundiza aún más; pero si llegamos a un momento donde la situación deja de despertar interés y no resulta atractiva o novedosa, genera aburrimiento y deja de alterarlo (Montoya-Restrepo y Montoya-Restrepo, 2023), lo que no favorece el aprendizaje.

La plasticidad cerebral permite cambios constantes, gracias a la sinapsis de sus redes neuronales y una reorganización que responde a actividades como el aprendizaje o la toma de decisiones. Estos mecanismos están mediados por las emociones que dichas tareas generan en cada individuo, así como por sus expectativas y las particularidades del entorno; dado que el aprendizaje ocurre en tiempos y formas distintas para cada persona, se modifican también los pensamientos, los sentimientos y la conducta.

Estos principios demuestran que el cerebro, lejos de ser un aparato rígido, funciona como un sistema dinámico y en constante evolución; una cualidad crucial para el desarrollo de talento en la organización. A continuación, se examinan con mayor detalle los componentes clave que estructuran la función cognitiva en el entorno laboral: la neuro plasticidad, el vínculo entre emoción y cognición, junto con los factores biológicos que regulan el aprendizaje y el rendimiento.

Plasticidad neuronal y el aprendizaje continuo en la empresa

La plasticidad constituye la facultad adaptativa del sistema nervioso, modulada por la actividad sináptica ante experiencias cotidianas de aprendizaje, laborales o sociales que reconfiguran la estructura neural a lo largo del ciclo vital. Al respecto, Goldin (2022) resalta la magnitud de esta arquitectura biológica (entre 14.000 y 86.000 millones de neuronas) para explicar que el aprendizaje conlleva una modificación física; esto se fundamenta en el concepto de plasticidad Hebbiana (Hebb, 1949, citado en Goldin, 2022), teoría que define el aprendizaje como un proceso activo de reorganización de circuitos neuronales en respuesta a estímulos percibidos.

Estos mecanismos demuestran que el aprendizaje no es un proceso limitado, sino una capacidad de modificación estructural constante (Draganski y May, 2008). En la gestión organizacional, esto implica que el potencial de adaptación a la tecnología, la adquisición de nuevas habilidades y la resiliencia al cambio son

inherentes al factor humano; por tanto, la dirección debe crear entornos laborales que activen y promuevan la plasticidad influyendo en el pensamiento (Montoya-Restrepo y Montoya-Restrepo, 2023), reconociendo que el cambio es la base biológica para la innovación y la sostenibilidad de la empresa.

Emoción, cognición y su influencia en la toma de decisiones

La referencia al cerebro emocional no implica su desvinculación de la esfera cognitiva. Las emociones, al operar como reacciones inmediatas que regulan el razonamiento y la toma de decisiones, constituyen un componente inherente del proceso cognitivo; en consecuencia, cada recuerdo, pensamiento o aprendizaje se encuentra indisolublemente ligado a la afectividad y al bagaje experiencial del individuo.

Las funciones ejecutivas, encargadas de regular el pensamiento y la conducta, activan redes neuronales no solo de la corteza prefrontal, sino también de la cingulada, parietal y regiones del sistema límbico como la amígdala y el hipotálamo que responden a estímulos emocionales; esta articulación funcional enfoca nuestra atención hacia incentivos relevantes, optimizando la velocidad del proceso cognitivo. En este sentido, Goldin (2022) explica:

La señalización desde el sistema límbico hacia estructuras superiores utiliza neurotransmisores y hormonas – dopamina, norepinefrina, cortisol – que modulan la

actividad neural en las áreas cerebrales de la corteza prefrontal que subyacen a las funciones ejecutivas cuando el aumento de estos moduladores se mantiene en un rango moderado, la actividad neural de la corteza prefrontal es robusta y las funciones ejecutivas trabajan bien. Pero cuando el incremento es demasiado grande (...) o demasiado pequeño (...), entonces la actividad de la corteza prefrontal disminuye y por ende lo hacen también las capacidades cognitivas que dependen de ella. Por esta razón es muy difícil usar las funciones ejecutivas cuando estamos estresados o aburridos. (p. 63)

Esta cita destaca un principio importante de la neurociencia afectiva, congruente con la curva de Yerkes-Dodson, modelo que postula una relación en forma de U invertida donde el rendimiento máximo depende de un grado intermedio de excitación fisiológica. Bajo esta lógica, la dopamina (vinculada a la motivación) y el cortisol (asociado al estrés) deben operar en un rango equilibrado para sostener la función ejecutiva; cuando el entorno laboral provoca un exceso de la carga de estrés o insuficiencia del neurotransmisor de recompensa (aburrimiento), la actividad de la corteza prefrontal se compromete, tornando la toma de decisiones más impulsiva, menos reflexiva y susceptible a sesgos emocionales.

El impacto de este mecanismo en la gestión es directo: la calidad de las decisiones tomadas por los líderes y los trabajadores se condiciona por la competencia de la organización para gestionar el ambiente neuroquímico. Por ejemplo, la

inhibición de la corteza prefrontal bajo estrés resulta en una evaluación deficiente de los riesgos a largo plazo, dando lugar al procesamiento heurístico (atajos mentales) y la aversión a la pérdida (Osorio-Barreto et al., 2022); evidencia de que las emociones no son un obstáculo para la racionalidad, sino una fuente de información que influye en la capacidad del cerebro para realizar las funciones cognitivas necesarias.

Determinantes biológicos del rendimiento cognitivo

De acuerdo con Montoya-Restrepo y Montoya-Restrepo, (2023), estudios en la época de los 90, centrados en entender la función neural, plantean como este cambia por la transformación constante de las redes neuronales. Así mismo la demanda de energía es elevada, siendo el órgano que más glucosa consume (20% total), considerando que su peso corresponde al 2%; por tanto, la nutrición es una actividad ligada a las reacciones fisiológicas, que se recomienda para el proceso de enseñanza y aprendizaje, sugiriendo la necesidad de equilibrio (Triviño, 2024). De igual manera, el sueño también es importante en el proceso de aprendizaje. Mientras se duerme, el hipocampo, es la región encargada de la memoria, consolida y almacena las experiencias del día (Panseits, 2023).

Goldin (2022) afirma que el ejercicio físico induce cambios estructurales en el cerebro, aumentando la materia gris y blanca en la corteza prefrontal, el hipocampo y el cerebelo. Este aumento de volumen y grosor se asocia con una mejor función ejecutiva; así, el ejercicio, al incrementar el flujo sanguíneo cerebral,

suministra mayor cantidad de oxígeno y nutrientes a las áreas neuronales activas, lo cual potencia el desempeño cognitivo y mejora el estado de ánimo.

La mejora en la función ejecutiva no solo se debe al aumento del flujo sanguíneo, sino también a los cambios en la estructura del cerebro que ayudan con el control de la atención y la memoria de trabajo, que son necesarias para tareas complejas. Esto, para la organización, significa que los recursos destinados a nutrición, higiene del sueño y pausas activas (el bienestar biológico) no son gastos complementarios. Por el contrario, deben ser vistas como inversiones directas en la calidad de la toma de decisiones, la reducción de errores y la disminución del ausentismo por agotamiento cognitivo (Panseits, 2023; Triviño, 2024).

De la teoría a la gestión aplicada

La gestión organizacional es una disciplina integral que busca cumplir unos objetivos estratégicos a partir de la articulación del talento humano con los recursos financieros, tecnológicos y materiales. Los líderes de la organización tienen un papel fundamental para estructurar y organizar estos recursos para llevar al éxito las organizaciones. Al respecto, Chávarro y Piña (2017) afirma: “la organización se parece a quien la lidera, pues del estilo de liderazgo que se ejerza depende su funcionamiento, rendimiento y resultados.” (p. 194).

Los líderes influyen directamente en el desempeño del equipo de trabajo para lograr la producción de bienes, servicios o conocimiento innovadores y de calidad, garantizando la sostenibilidad, considerando los cambios tecnológicos, las demandas y oportunidades de las partes interesadas externas y la transformación de la sociedad. Al respecto Bustamante et al. (2008) mencionan que la calidad de liderazgo implica detectar retos, formular objetivos y garantizar su cumplimiento. Chiavenato (2017), por su parte afirma que la gestión actual requiere flexibilidad para responder rápidamente a entornos cambiantes y competitivos. Robbins y Coulter (2018), aseguran que para garantizar la eficiencia y el posicionamiento en el mercado es fundamental que en la organización exista creatividad e innovación y para lograrlo debe haber un liderazgo que propicie un ambiente colaborativo y que inspire credibilidad en su equipo de trabajo.

La gestión organizacional es un proceso dinámico y estratégico que incluye planeación, ejecución, evaluación y supervisión de actividades que direccionan a las empresas hacia el logro de los objetivos misionales, en el que se involucran unos líderes que inspiran y orientan a un equipo de personas comprometidas, que trabajan de manera conjunta y organizada por ideales comunes, que impulsen la transformación, el aprendizaje y la sostenibilidad de las empresas. El estilo de liderazgo es entonces un pilar fundamental para la detección de oportunidades, la innovación y eficiencia de los procesos, el cumplimiento de metas y la sostenibilidad a largo plazo.

Sin embargo, la gestión organizacional, históricamente enfocada en el comportamiento observable y la estructura formal, ha dejado vacíos críticos en la comprensión de los mecanismos subyacentes que impulsan el rendimiento y la motivación (López-Casares, 2025). Los avances de la neurociencia permiten actualmente analizar el afecto, la emoción, la motivación, el aprendizaje, la memoria y la atención como importantes temas de desempeño (Montoya-Restrepo y Montoya-Restrepo, 2023) siendo la neurociencia cognitiva organizacional la disciplina que proporciona las bases para entender cómo los seres humanos piensan, sienten y actúan.

Los modelos tradicionales, al no considerar los fundamentos neuronales, no pueden explicar ni gestionar eficazmente las restricciones neurobiológicas que sabotean la flexibilidad, la creatividad y la toma de decisiones en momentos de alta incertidumbre o bajo estrés crónico (Triviño, 2024). El reto actual no es solo establecer objetivos ambiciosos, sino entender el diseño biológico del ser humano, ya que el cerebro define quién es la persona, cómo procesa el mundo y cómo responde a los estímulos, para optimizar la colaboración y la productividad, buscando el bienestar y la felicidad en el trabajo y mejorando los rendimientos de los equipos (Montoya-Restrepo y Montoya-Restrepo, 2023). Es por ello por lo que las siguientes secciones proponen herramientas y evidencias informadas por la neurociencia, como el Modelo SCARF, para alinear los entornos laborales con las necesidades fundamentales del cerebro.

El modelo SCARF, los circuitos de amenaza y recompensa

La neurociencia aplicada a las organizaciones busca innovar y optimizar los enfoques clásicos de la administración, implementando en las empresas estilos de liderazgo y de gestión orientados no solo a incrementar la productividad, sino también a promover en el bienestar de los trabajadores, tomando como base el conocimiento que aporta la neurociencia acerca de cómo las personas sienten, aprenden, piensan y actúan en contextos laborales, de acuerdo con su entorno de motivación, estrés o recompensa.

Un estilo de liderazgo basado en la evidencia neurocientífica implica tener un enfoque moderno y flexible que sin duda facilita la comunicación y fortalece el trabajo en equipo, lo que aporta a la optimización e innovación de los procesos de las organizaciones. Rock (2008), describe el modelo SCARF (Estatus, certeza, autonomía, relación y equidad), relacionando estos cinco factores que pueden activar los circuitos cerebrales, en respuesta a la recompensa o amenaza en contextos sociales, familiares, educativos o de trabajo:

- El estatus se refiere a la importancia relativa para los demás.
- La certeza se refiere a la capacidad de predecir el futuro.
- La autonomía proporciona una sensación de control sobre los acontecimientos.

- La relación es una sensación de seguridad con los demás, de amigo en lugar de enemigo.

La justicia es una percepción de intercambios justos en las relaciones sociales.

Este modelo faculta a los colaboradores para que detecten y minimicen las amenazas y fortalezcan las recompensas; en este sentido, identificar las variables que perciben las personas como una amenaza da la oportunidad de crear ambientes de trabajo que disminuyan esas respuestas negativas; por el contrario, conocer los factores que activan circuitos de recompensa, facilita decidir cómo motivar.

Por naturaleza, por instinto de supervivencia, el cerebro tiende a alejarse de las amenazas y a aproximarse a las recompensas. Se cree que la amígdala, que forma parte del sistema límbico, es la responsable de recordar si se debe atraer o alejar algo. Esta percepción tiene relación directa con la colaboración, la motivación, la solución de problemas, la toma de decisiones, el control del estrés, la creatividad y el desempeño cognitivo. Al respecto, Rock (2008) asegura que un trabajador que se siente amenazado por un jefe, que le resta credibilidad, comete más errores, se le dificulta más la capacidad resolutive y su memoria de trabajo disminuye debido a que bajo amenaza el oxígeno y glucosa de la corteza prefrontal se reducen.

Los líderes tienen un papel importante al desencadenar reacciones de acercamiento (recompensa) o de evitación

(amenaza). Este estado positivo, al buscar emociones positivas que aumentan los niveles de dopamina, crea un estado de compromiso, disposición a asumir riesgos y habilidad para resolver problemas de manera lógica y creativa (Osorio-Barreto et al. 2022). Por el contrario, la respuesta de evitación es más rápida y duradera, y se relaciona con el aumento del cortisol que inhibe la corteza prefrontal (PFC) (Panseits, 2023; Triviño, 2024). Este es el punto neurálgico del Modelo SCARF: Los líderes deben reconocer que el manejo de las cinco dimensiones es una gestión de las redes neuronales de amenaza/recompensa, un enfoque fundamental para la productividad y la innovación en las organizaciones, que aproxima a la comprensión de los procesos que afectan la conducta y la eficiencia de los seres humanos.

La motivación, recompensa y desempeño cognitivo

La influencia de la motivación y las recompensas en el desempeño cognitivo se encuentran también en estudio; como se ha señalado, el constante avance en investigación acerca del funcionamiento del cerebro ante estímulos relacionados con la atención, la motivación, la emoción y la recompensa, ofrece información valiosa que da la oportunidad de transformar los modelos tradicionales de gestión organizacional en procesos centrados en las personas que se traducen en eficiencia y sostenibilidad.

En cuanto a los mecanismos de atención, los estudios neurocientíficos revelan que todo el tiempo el cerebro recibe una cantidad abrumadora de estímulos provenientes de los sentidos

cuya gestión simultánea resulta inviable; por consiguiente, los filtros cognitivos permiten seleccionar la información prioritaria que resulta fundamental en el proceso de aprendizaje; si no se presta atención a cierta información, la asimilación de conocimientos va a ser mínimo o nulo. En esta línea Dehaene (2020), afirma que dicho proceso se basa en un mecanismo de atención selectiva, donde la amplificación neuronal que se propaga hasta la corteza prefrontal, donde la activación celular sostenida llamada potenciación a largo plazo, depende de la atención que logre atraer el objeto de estudio.

En cuanto a gestión organizacional, estudios han demostrado que existe una relación entre la motivación verbal y la anticipación a recompensas monetarias con el rendimiento cognitivo; específicamente, Jimura et al., (2010) sostienen que la alineación entre un estado motivado y las metas de la organización son claras, se estimula la corteza prefrontal lateral derecha. Esta activación optimiza la atención y la planificación, reduciendo la resistencia al cambio y agilizando la toma de decisiones, al tiempo que mitiga la carga de conflicto procesada por el cíngulo anterior.

Según Dehaene (2020), el neurofisiólogo estadounidense Michael Merzenich, después de experimentar con animales estimulados eléctricamente, concluyó que sus circuitos subcorticales de la dopamina o de la acetilcolina tuvieron un cambio, al tiempo que todas las neuronas se activaron y tuvieron un proceso de amplificación intensa. Esto se basa en la teoría del error de predicción de la recompensa, donde las neuronas

dopaminérgicas codifican la diferencia entre el incentivo previsto y el resultado obtenido (Schultz, 2016). ahora bien, la expectativa de un beneficio (motivación) pone en marcha el circuito dopaminérgico, el cual modula áreas de la corteza prefrontal lateral como lo plantea Jimura et al. (2010), que respaldan el control ejecutivo y la memoria de trabajo para tareas complejas.

Jimura et al., (2010) mencionan que los efectos en el rendimiento no solamente aplica a gratificaciones inmediatas individuales, sino que también puede potenciar la eficacia del equipo de trabajo, mediante la actualización de los objetivos en escenarios de incentivos generales; durante la ejecución de una tarea que exige memoria de trabajo y procesos de control ejecutivo, el estímulo positivo facilita la activación neuronal que permite almacenar la información y completar la labor de manera adecuada. En este sentido, los autores llevaron a cabo un experimento mediante exploración por resonancia magnética funcional (fMRI), de prueba de memoria de trabajo con 31 participantes humanos, en contextos tanto de retribución monetaria (R+), y ausencia de esta (R-). En el grupo R+, se encontró un rendimiento más rápido y preciso, identificando una red neuronal en aumento sostenido y anticipatorio, lo cual sugiere que el rendimiento cognitivo si depende de la motivación y beneficio esperado. Durante el análisis, se encontró actividad en todo el cerebro, pero mayormente en dos regiones: la corteza prefrontal izquierda y parietal posterior.

Por su parte, Albrecht et al. (2014) examinaron mediante una investigación con ayuda de resonancia magnética acerca del

compromiso con la tarea de armado de rompecabezas de imágenes, donde concluyen que la actividad neuronal en el estriado anterior y el mesencéfalo es mayor cuando existe un estímulo verbal; sin embargo, si a este refuerzo se adiciona un incentivo económico, la respuesta cerebral alcanza su pico máximo, correlacionándose con una superioridad en el desempeño. Del mismo modo, Bertelsen et al. (2022) sobre estrés y atención plantea que, con la práctica de mindfulness, las personas pueden reducir el nivel de estrés y mejorar tanto la atención sostenida como la memoria de trabajo.

La evidencia científica sugiere entonces que los esquemas de retribución, tanto económicas como de reconocimiento, activan las redes neuronales que mejoran la eficacia mental y conductual no solo de las personas, sino de los grupos de trabajo. por tanto, la gestión organizacional debe capitalizar este conocimiento, asumiendo que el funcionamiento cerebral óptimo demanda una estructura de estímulos clara, justa y que fomente la autonomía (principios ya establecidos en el Modelo SCARF).

Pese a esto, es esencial evitar la simplificación, ya que la dependencia excesiva de retribuciones externas puede anular la motivación intrínseca, un riesgo que debe ser cuidadosamente gestionado. Por lo tanto, usar la neurociencia en este contexto representa cambiar los modelos tradicionales de gestión por unos basados en evidencia y en los que el foco sea la optimización del factor humano a través de la atención, la motivación intrínseca y el bienestar sostenible.

Conclusiones

A lo largo de este capítulo, se ha consolidado una aproximación a la neurociencia como una disciplina de alto impacto en la gestión organizacional, puesto que el estudio del sistema nervioso facilita la comprensión de cómo se piensa, aprende y actúa, así como de la influencia emocional en la conducta del ser humano. Los estudios que describen la dinámica neural en diversos escenarios son una herramienta esencial para adoptar un estilo de liderazgo innovador y flexible, donde el recurso primordial es el trabajador; dicho enfoque permite la toma de decisiones que lleven a mejorar la salud mental de los colaboradores y, por supuesto, la calidad y la eficiencia operativa.

Esto se evidencia en la necesidad de gestionar el ambiente neuroquímico (dopamina/cortisol) para optimizar las competencias ejecutivas; así mismo, la aplicación de modelos como el SCARF confirman que el manejo de las cinco dimensiones sociales equivale a la gestión de los circuitos cerebrales de amenaza y recompensa.

No obstante, la integración de la neurociencia en la gestión no está exenta de retos y consideraciones éticas. Es fundamental evitar la simplificación reduccionista del comportamiento humano a meros circuitos neurales que conlleva un riesgo conocido como determinismo biológico. En tal sentido, la principal limitación metodológica radica en la extrapolación de los hallazgos de entornos de laboratorio (fMRI) a la complejidad dinámica del ambiente laboral; esto a su vez plantea un desafío para el liderazgo, que debe utilizar esta evidencia con rigor ético y

transparencia, asegurando que las herramientas y el diseño de incentivos se enfoquen en la motivación intrínseca y el bienestar sostenible del colaborador, reconociendo que la gestión de las redes neuronales de amenaza/recompensa es un imperativo para la productividad, pero no una licencia para la manipulación.

Referencias

- Albrecht, K., Abeler, J., Weber, B., & Falk, A. (2014). The brain correlates of the effects of monetary and verbal rewards on intrinsic motivation. *Frontiers in Neuroscience*, 8, 291. <https://doi.org/10.3389/fnins.2014.00291>
- Bertelsen, M. B., Dalsgaard, H. B., Dissing, A. S., & Høgh-Olesen, H. (2022). Effects of mindfulness and music interventions on attention, working memory, and stress: A randomized controlled trial. *BMC Psychology*, 10(1), 279. <https://doi.org/10.1186/s40359-022-00810-y>
- Bustamante Uzcátegui, S., Pérez de Maldonado, I., & Maldonado Pérez, M. (2008). El poder y la gerencia en las organizaciones: un análisis crítico sobre la diversidad de su concepción. *Revista Venezolana de Gerencia*, 13(42), 273–287. <https://doi.org/10.37960/revista.v13i42.10497>
- Chávarro Méndez, J., & Piña Ferrer, L. (2017). Neuromanagement: Una estrategia gerencial para el éxito de una organización. *Revista de Formación Gerencial*, 16(2), 189–215. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8540412>
- Chiavenato, I. (2017). *Introducción a la teoría general de la administración* (8.ª ed.). McGraw-Hill.

- Dehaene, S. (2020). *Cómo aprendemos: por qué el cerebro aprende mejor que cualquier máquina (por ahora)*. Siglo XXI Editores.
- Draganski, B., & May, A. (2008). Training-induced structural changes in the adult human brain. *Behavioural Brain Research*, 192(1), 137–142. <https://doi.org/10.1016/j.bbr.2008.02.015>
- Goldin, A. (2022). *Neurociencia en la escuela. Guía amigable (sin bla bla)*. Siglo XXI Editores.
- Jimura, K., Locke, H. S., & Braver, T. S. (2010). Prefrontal cortex mediation of cognitive enhancement in rewarding motivational contexts. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 107(19), 8871–8876. <https://doi.org/10.1073/pnas.1002007107>
- López-Casares, H. (2025). Neurociencia cognitiva organizacional: Orígenes y alcance. *Denarius*, 1(48). <https://doi.org/10.24275/uam/izt/dcsh/denarius/v12025n48/Lopez-Casares>
- Montoya-Restrepo, I. A. & Montoya-Restrepo, A. (2023). Perspectivas de las neurociencias y sus aplicaciones en las organizaciones. *DYNA*, 90(230), 29-37. <https://doi.org/10.15446/dyna.v90n230.111697>
- Osorio-Barreto, D., Landínez-Martínez, D. A., & Chica-Mesa, J. C. (2022). Neuroeconomía y toma de decisiones financieras: Aproximación desde una revisión sistemática de literatura. *Revista CEA*, 8(16), e1911-e1911. <https://doi.org/10.22430/24223182.1911>

- Panseits, B. K. (2023). Calidad del sueño y la neurociencia. *Revista Académica CUNZAC*, 6(2), 88-95. <https://doi.org/10.46780/cunzac.v6i1.102>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* (14.^a ed.). Pearson Educación.
- Rock, D. (2008). SCARF: A brain-based model for collaborating with and influencing others. *NeuroLeadership Journal*, 1(1), 44–52.
- Ruiz-Bolívar, C. (2004). *Neurociencia y educación*. UPEL-IPB.
- Schultz, W. (2016). Dopamine reward prediction error coding. *Dialogues in Clinical Neuroscience*, 18(1), 23–32.
- Triviño, M. V. (2024). Neurociencia y sus Campos de Acción. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(4), 396-408. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12228
- Tyler, P., White, S. F., Thompson, R. W., & Blair, R. J. R. (2019). Applying a cognitive neuroscience perspective to disruptive behavior disorders: Implications for schools. *Developmental Neuropsychology*, 44(1), 17–42. <https://doi.org/10.1080/87565641.2017.1334782>
- Valencia-Martínez, L. Y., & Suárez-Rojas, M. S. (2023). Neuromanagement: Implementación alternativa en la gestión organizacional. *Revista CEA*, 9(21). <https://doi.org/10.22430/24223182.2600>

