

Revista
**Universidad
& Empresa**
University & Enterprise Journal

Escuela de Administración - enero-junio 2017 - Vol. 19, Núm. 32 - Bogotá, D.C. ISSN 0124-4639 / ISSNe 2145-4558

Doi: [dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa](https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa)

Índices: Emerging Sources Citation Index (ESCI) Bases Bibliográficas: IBN-Publindex de Colciencias; Latindex de la Universidad Nacional Autónoma de México –UNAM–; Ulrichs International Periodicals Directory; Citas Latinoamericanas en Ciencias Sociales y Humanidades–CLASE; Research Data Bases –EBSCO: Fuente Académica Premier, Fuente Académica Plus; Red de Revistas Científicas de América Latina y El Caribe, España y Portugal–RedALyC; Directory of Open Access Journals–DOAJ; Google Scholar; Red Iberoamericana de Innovación y Conocimiento Científico –REDIB; Scilit (Base de datos publicaciones con Doi); European Reference Index for the Humanities (ERIH) (sistema de evaluación)



Universidad del
Rosario

rev. univ. empresa	Bogotá (Colombia)	Vol. 19, Núm. 32	pp. 7-149	2017	ISSN 0124-4639 ISSNe 2145-4558
--------------------	-------------------	---------------------	-----------	------	-----------------------------------

ISSN 0124-4639 impreso
ISSN 2145-4558 digital

RECTOR

José Manuel Restrepo Abondano

VICERRECTOR

Stéphanie Lavaux

SÍNDICO

Miguel Francisco Diago Arbeláez

SECRETARIA GENERAL

Catalina Lleras Figueroa

CONSILIARIOS

*Andrés Cadena Venegas
Alberto Fergusson Bermúdez
Andrés López Valderrama
Victor Hugo Malagón Basto
Ann Mason*

DECANO DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

José Alejandro Cheyne

EDITOR

Mauricio Sanabria

ASISTENTE EDITORIAL

Juan Sebastián Argüello

COMITÉ EDITORIAL

Sophie Mignon, Ph.D.
Université de Montpellier 2, (Francia)
Michel Fiol, Ph.D.
HEC Paris, (Francia)
Andrew G. Henley, Ph.D.
Aberystwyth University, (Inglaterra)
Nabil Khelil, Ph.D.
Université de Caen Basse-Normandie, (Francia)
Fernando A. D'Alessio, Ph.D.
CENTRUM, Pontificia Universidad Católica del
Perú, (Perú)
José Sánchez Gutiérrez, Ph.D.
Universidad de Guadalajara, (México)
Karla Lucia Soria Barreto, Ph.D.
Universidad Católica del Norte, (Chile)

COMITÉ CIENTÍFICO

Ali Smida, Ph.D.
Université Paris 13, Sorbonne Paris Cité, (Francia)
Mila Gascó, Ph.D.
ESADE, Universidad Ramón Llull, (España)
Kety Lourdes Jáuregui Machuca, Ph.D.
ESAN Graduate School of Business, (Perú)
Luis Roberto Domínguez Aguirre, Ph.D.
Instituto Tecnológico Superior de Puerto Vallarta,
(México)
Erica Helena Salvaj Carrera, Ph.D.
Universidad del Desarrollo, (Chile)
Luis Arturo Rivas Tovar, Ph.D.
Escuela Superior de Comercio y Administración
(ESCA), Instituto Politécnico Nacional (IPN),
(México)
Cecilia Murcia Rivera, Ph.D.
Universidad Autónoma de Madrid, (España)

COORDINACIÓN EDITORIAL

Claudia Luque Molano
Editorial Universidad del Rosario

CORRECCIÓN DE ESTILO

Mónica Quintana Rey

DIAGRAMACIÓN

Fredy Johan Espitia Ballesteros

IMPRESIÓN Y TERMINACIÓN

Xpress Estudio Gráfico y Digital

Informes:

Sede complementaria: Calle 200 entre la Carrera 7 y la Autopista Norte, Módulo B.

Teléfono (57)(1) 297 02 00 ext. 3951.

Correo electrónico: universidadyempresa@urosario.edu.co

Las opiniones solo comprometen a los autores y de ninguna manera a la Universidad del Rosario.

Se prohíbe la reproducción total o parcial de los artículos incluidos en esta revista, salvo autorización previa de los autores.

Resúmenes o *abstracts* en: <http://revistas.urosario.edu.co/empresa>.

La revista tiene una política de acceso abierto, puede consultarla en la plataforma Open Journal Systems (OJS).

ASESORES CIENTÍFICOS

Dirección

Estrategia

Carlos Alberto Rodríguez Romero, Ph.D.
Universidad Nacional de Colombia,
Sede Bogotá, (Colombia)

Merlin Patricia Grueso Hinestroza, Ph.D.
Universidad del Rosario, (Colombia)

Liderazgo

Francoise Venezia Contreras Torres, Ph.D.
Universidad del Rosario, (Colombia)

Juan Javier Saavedra Mayorga, Ph.D.
Universidad del Rosario, (Colombia)

Realidad empresarial

Eira López Fernández, Ph.D.
Universidad Veracruzana, (México)

Jorge Luis Alcaraz Vargas, Ph.D.
Instituto Tecnológico y de Estudios
Superiores de Monterrey (ITESM),
Campus Puebla, (México)

Luz Alexandra Montoya Restrepo, Ph.D.
Universidad Nacional de Colombia,
Sede Medellín, (Colombia)

Camilo Olaya, Ph.D.
Universidad de los Andes, (Colombia)

Carlos Hernán González Campo, Ph.D.
Universidad del Valle, (Colombia)

Giovanni Efraín Reyes Ortiz, Ph.D.
Universidad del Rosario, (Colombia)

Clara Inés Pardo Martínez, Ph.D.
Universidad del Rosario, (Colombia)

Educación en Administración

Luiz Fabio Mesquiati, Ph.D.
Institute of Education, (Inglaterra)

Rodrigo Muñoz G., Ph.D.
Universidad EAFIT, (Colombia)

Gerencia

Talento humano

María Luisa Salanova Soria, Ph.D.
Universitat Jaume I, (España)

Mercedes Ventura Campos, Ph.D.
Universitat Jaume I, (España)

Logística y operaciones

Tomislav Mandakovic, Ph.D.
Barry University, (Estados Unidos)

Fernando Salazar Arrieta, Ph.D.
Universidad del Rosario, (Colombia)

Mercadeo

Nancy Matos, Ph.D.
ESAN Graduate School of Business, (Perú)

Edison Jair Duque Oliva, Ph.D.
Universidad Nacional de Colombia,
Sede Bogotá, (Colombia)

Finanzas

Humberto Banda Ortiz, Ph.D.
Universidad Autónoma de Querétaro,
(México)

Alejandro Jose Useche Arévalo, Ph.D.
Universidad del Rosario, (Colombia)

Tecnología y administración

Ángela Espinosa, Ph.D.
University of Hull, (Inglaterra)

Diego Fernando Cardona, Ph.D.
Universidad del Rosario, (Colombia)

Emprendimiento

José Ernesto Amorós Espinosa, Ph.D.
Universidad del Desarrollo, (Chile)

María Virginia Lasio Morello, Ph.D.
ESPAE Graduate School of Management
de la ESPOL, (Ecuador)

CONTENIDO

EDITORIAL

7

- ***Del marketing político a las comunidades de marca. Un estudio comparativo de partidos políticos en Bogotá D.C.*** **9**

**From Political Marketing to Brand Communities.
 A Comparative Study of Political Parties in Bogotá D.C.**

**Do marketing político às comunidades de marca.
 Um estudo comparativo de partidos políticos em Bogotá D.C.**

Campo Elías López Rodríguez y Leonardo Ortegón Cortázar

- ***Un análisis sobre la percepción que los directivos y docentes tienen de la responsabilidad social universitaria en las facultades de contaduría y administración en México*** **37**

An Analysis of the Perception of Directives and Teachers about the University Social Responsibility in Management and Finance Schools in Mexico

Uma análise sobre a percepção que os diretivos e docentes têm da responsabilidade social universitária nas faculdades de contadoria e administração no México

Elías Alvarado Lagunas, Dionicio Morales Ramírez
 y Jeyle Ortiz Rodríguez

rev. univ. empresa	Bogotá (Colombia)	Vol. 19, Núm. 32	pp. 7-149	2017	ISSN 0124-4639 ISSNe 2145-4558
--------------------	-------------------	---------------------	-----------	------	-----------------------------------

• <i>Relationship between the Business Environment and Business Strategy Types: Evidence in Peruvian Companies</i>	61
Relación entre el ambiente de negocio y los tipos de estrategia de negocio: evidencia en compañías peruanas Relação entre o ambiente de negócio e os tipos de estratégia de negócio: evidência em empresa peruanas Jhony Ostos, Henning Hinderer y Edgardo Bravo	
• <i>Infraestructura portuaria en Colombia: asimetrías entre el puerto de Buenaventura y el puerto de Cartagena para el año 2015</i>	87
Port Infrastructure in Colombia: Asymmetries between Buenaventura's Port and Cartagena's Port for the Year 2015 Infraestrutura portuária na Colômbia: assimetrias entre o porto de Buenaventura e o porto de Cartagena para o ano 2015 Ofelia Castro Castell, Elkin David Soler Niño, Ramón Santiago Umaña Castellanos y Cristian Yepes Lugo	
• <i>El rol de las redes sociales virtuales en la difusión de información y conocimiento: estudio de casos</i>	107
The Role of Virtual Social Media in the Diffusion of Knowledge and Information: Case Study O papel das redes sociais virtuais na difusão de informação e conhecimento: estudo de casos Marisa Analia Sánchez, Giselle Pinochet Sánchez	
<i>Contenido de los dos últimos volúmenes</i>	137
<i>Normas de publicación</i>	141

Editorial

Recibimos el 2017 presentando a la comunidad *Universidad & Empresa* (U&E) una nueva entrega de nuestra publicación. Esta se concentra, en consonancia con nuestra misión, en diferentes temáticas relevantes para el campo de los estudios organizacionales y administrativos (EOA). De esta manera, continuamos con el compromiso que tenemos con nuestra comunidad de proveerla con resultados de investigación que aporten a la generación, conservación, desarrollo, crítica y difusión del conocimiento científico, buscando, como siempre, ajustarnos a los estándares internacionales con el fin de dar un sello de calidad de los trabajos aquí publicados.

En esta ocasión nuestros lectores podrán acceder a cinco nuevos artículos que giran alrededor de temáticas relevantes como las redes sociales, el *marketing* político, la responsabilidad social universitaria, la infraestructura portuaria y las estrategias de negocio.

Los artículos que componen este número son:

1. *Del marketing político a las comunidades de marca. Un estudio comparativo de partidos políticos en Bogotá D.C.*, por Campo Elías López Rodríguez y Leonardo Ortegon Cortázar.
2. *Un análisis sobre la percepción que los directivos y docentes tienen de la responsabilidad social universitaria en las facultades de contaduría y administración en México*, por Elías Alvarado Lagunas, Dionicio Morales Ramírez y Jeyle Ortiz Rodríguez.
3. *Relationship between the Business Environment and Business Strategy Types: Evidence in Peruvian Companies*, por Johny Ostos, Henning Hinderer y Edgardo Bravo.
4. *Infraestructura portuaria en Colombia: asimetrías entre el puerto de Buenaventura y el puerto de Cartagena para el año 2015*, por Ofelia

Castro Castell, Elkin David Soler Niño, Ramón Santiago Umaña Castellanos y Cristian Yepes Lugo.

5. *El rol de las redes sociales virtuales en la difusión de información y conocimiento: estudio de casos*, por Marisa Analía Sánchez y Giselle Pinochet.

Como de costumbre, los autores de este número pertenecen a prestigiosas universidades nacionales e internacionales, como la Universidad de la Salle (Colombia), la Universidad del Pacífico (Perú), la Universidad ESAN (Perú), la Universidad de Pforzheim (Alemania), la Universidad Autónoma de Nuevo León (México), la Universidad Autónoma de Tamaulipas, (México), la Universidad de Texas en Arlington (Estados Unidos), la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano (Colombia), la Universidad Antonio Nariño (Colombia) y la Universidad Nacional del Sur (Argentina).

Esperamos que este número sea del agrado e interés de las comunidades investigativa, educativa y de práctica en el campo de los EOA. Confiamos, además, en que los artículos que lo componen generen diversos aportes efectivos y positivos a nuestra sociedad.

Del *marketing* político a
las comunidades de marca.
Un estudio comparativo de
partidos políticos en Bogotá D.C.
From Political Marketing to Brand Communities.
A Comparative Study of Political Parties
in Bogotá D.C.
Do marketing político às comunidades de marca.
Um estudo comparativo de partidos políticos em
Bogotá D.C.

Campo Elías López Rodríguez*
Leonardo Ortegón Cortázar**

Fecha de recibido: 4 de febrero de 2016

Fecha de aprobado: 15 de febrero de 2016

Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/4552>

Para citar: López Rodríguez, C.E., & Ortegón Cortázar, L. (2017). Del *marketing* político a las comunidades de marca. Un estudio comparativo de partidos políticos en Bogotá D.C. *Universidad & Empresa*, 19(32), 9-35.
Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/4552>

RESUMEN

El *marketing* político es concebido como una práctica para estudiar, satisfacer y gestionar las demandas del mercado electoral. Desde dicho punto de vista, se hace pertinente examinar las relaciones entre dicho fenómeno y el concepto de comunidades de marca, debido a

* Magíster en Gerencia Estratégica de Mercadeo de la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano. Docente del programa de Comercio Internacional de la Universidad ECCI, Bogotá. Correo de contacto: clopezr@ecci.edu.co

** Magíster en Psicología del Consumidor. Docente de la Facultad de Mercadeo, Comunicación y Artes, Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, Bogotá, Colombia. Correo Electrónico: lortegon@poligran.edu.co

su especial transcendencia para la gestión con militantes a partir de características y valores comunes. Para tal fin, este estudio investigó la relación entre dichas variables. Se empleó un diseño descriptivo relacional a partir de un muestreo no probabilístico por cuotas con 384 militantes. Los hallazgos sugieren rasgos determinantes que caracterizan a estas comunidades políticas presentes en Bogotá, D.C.

Palabras clave: Marca, construcción de valor, comunidades de marca, mercadeo político.

ABSTRACT

Political marketing is conceived as a practice to study, meet and manage the demands of the electoral market, from that point of view, it becomes relevant to examine the relationship between this phenomenon and the concept of brand communities because of their special importance for the management with militants from characteristics and common values. To this end, this study investigated the relationship between these variables. A relational descriptive design from a non-probability quota sampling was used with 384 militants. The findings suggest determining features that characterize these political communities in Bogotá, DC

Keywords: Brand, construction of value, brand communities, political marketing.

RESUMO

O marketing político é concebido como uma prática para estudar, satisfazer e gerir as demandas do mercado eleitoral, desde dito ponto de vista, se faz pertinente examinar as relações entre dito fenômeno e o conceito de comunidades de marca devido à sua especial transcendência para a gestão com militantes a partir de características e valores comuns. Para tal fim, este estudo investigou a relação entre ditas variáveis. Empregou-se um desenho descritivo relacional a partir de uma amostragem probabilística por cotas com 384 militantes. Os achados sugerem rasgos determinantes que caracterizam a estas comunidades políticas presentes em Bogotá, D.C.

Palavras-chave: Marca, construção de valor, comunidades de marca, marketing político.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el *marketing* político es un concepto importante dentro de la disciplina del *marketing*. En este sentido, Ediraras, Rahayu, Natalina y Widya (2013) proveen una definición sencilla: “El *marketing* político en términos simples es un matrimonio entre dos disciplinas de las ciencias sociales: la ciencia política y el mercadeo” (p. 585). Ante tal situación, y con el ánimo de profundizar conceptualmente en ambos tópicos, Salazar-Vargas (2010) aporta una definición con mayor número de elementos, describiéndolo como “la actividad humana dirigida a crear, fomentar, mantener y administrar relaciones de intercambio mutuamente beneficiosas, entre un grupo específico de electores y una oferta política particular” (p. 58). A esta descripción, se suma la de Juárez (2003), quien resalta que la poca fundamentación epistemológica del concepto es “fruto de la relación existente entre la escuela de la mercadotecnia y la política, y ocupando por ende un lugar confuso en el espectro académico. Confuso no solo en tanto a su falta de identidad teórica, sino también a su incierta, y muchas veces especulativa influencia en los procesos electorales de los últimos años” (p. 62). En concordancia, Henneberg (2006) propone que si bien existe la investigación sobre cómo los par-

tidos políticos utilizan instrumentos de *marketing* político, hay una falta de énfasis en el *marketing* estratégico, especialmente en la literatura relacionada al *marketing* político. Para aclarar el concepto de partido político, Sartori (1980) de una forma concreta plantea que es “cualquier grupo político identificado por una etiqueta oficial que presenta en las elecciones y puede sacar en este proceso candidatos a cargos públicos” (p. 3).

El segundo ámbito mencionado por Ediraras, Rahayu, Natalina y Widya (2013) es el concepto de mercadeo, que al relacionarse con la gestión y formación de grupos específicos de electores (Salazar-Vargas, 2010), es traducido al concepto de comunidades de marca. Desde esta perspectiva, surge la inquietud de investigar la relación existente entre el *marketing* político y las actividades comerciales en lo concerniente a las comunidades de marca.

Estos grupos sociales electorales están compuestos por individuos que comparten diversos valores y construyen lazos especiales, solidarios y profundos, que en algunas ocasiones perduran para siempre (Pérez-Chavarría & Rodríguez-Ruiz, 2012). Así mismo, estas comunidades agrupan admiradores que comparten no solo sentimientos mutuos, sino también el compromiso y vínculo emocional

con la marca o partido político con el que se identifican (Constantin & Stoenescu, 2014).

En su primera parte, este documento presentará una revisión del *marketing* político y su posterior articulación con el concepto de marca y comunidad, al generar pertenencia y, especialmente, al construir valor entre el consumidor y la misma, evidenciado el concepto de comunidades de marca. Posteriormente, se presentarán los objetivos del trabajo para exponer la metodología de la investigación y sus resultados, incluyendo conclusiones e implicaciones para la gestión de las comunidades de los partidos políticos vistas como marcas en la ciudad de Bogotá D.C.

1. REVISIÓN DE LITERATURA

Existe una escasez de literatura sobre el *marketing* político, que genera una serie de mitos sobre él; sin embargo, este debe constituirse en una herramienta metodológica necesaria no solo durante las campañas electorales, sino también en la gestión del gobierno (Baena, 2000). Según Pérez (2007), sus antecedentes son anteriores a que “Franklin Delano Roosevelt utilizara la radio como forma novedosa para comunicarse. Se tienen registros de que en el año 64 a.C., Quinto Cicerón, hermano de Marco Tulio Cicerón, candidato al consu-

lado de la república Romana, hizo observaciones sobre su oratoria y a partir de estas reflexiones hizo una extensa lista de fallos por corregir que aún hoy son tomados en cuenta por los asesores políticos” (p. 32).

Siglos después, el *marketing* político se desarrolla en España, luego tuvo presencia en Norteamérica y posteriormente, en Francia, dando cuenta del concepto de comunicación política y de apropiación de los espacios públicos (Baena, 2000). Finalmente, Juárez (2003) menciona que el *marketing* político surge como la metáfora idónea para ilustrar la política más profesional y menos jerárquica.

Baena (2000) describe que el *marketing* político comprende un proceso sistemático que permite controlar las diferentes etapas y pasos que implica una estrategia electoral, una campaña política o social, o un ejercicio para la gestión de las políticas públicas. En contraste, Juárez (2003) comprende el *marketing* político como una práctica sustentada en la información disponible del mercado electoral con el propósito de satisfacer las demandas de los votantes. Shama (1976) define al *marketing* político como “el proceso por el cual los candidatos políticos y las ideas están dirigidos a votantes con el fin de satisfacer sus necesidades políticas y así obtener apoyo” (p. 764).

Ramírez (2007) plantea que las principales razones para el surgimiento de esta nueva ciencia son los fuertes lazos entre política y negocios, el empleo de agencias de publicidad y medios comerciales, la intervención de la población en el proceso electoral, la inexistencia de la lealtad hacia una ideología y, por último, las grandes inversiones de dinero en las campañas. Es importante mencionar que diversas actividades, estrategias y conceptualizaciones utilizadas en el *marketing* tradicional son también de uso común en el *marketing* político. En relación con lo anterior, Baena (2000) afirma que “Nuestro producto (el candidato) y nuestra marca (el partido) serán exhibidos a través de los medios para tratar de imponerse en el gusto del elector” (p.10). Así mismo, el *marketing* político se puede utilizar para ayudar a los partidos a persuadir a los votantes y a recibir su apoyo hacia un líder. El consenso general de la literatura en política de *marketing* es que los partidos que deseen ganar una elección y hacerse con el control de gobierno deben estar orientados hacia el mercado y cambiar lo que ofrecen –su producto político– para adaptarse a las demandas del mercado (Lees-Marshment, 2009). Tanto la comercialización de bienes y servicios, como la comercialización de los candidatos políticos, utilizan herramientas similares, tales como

estudios de mercado, técnicas estadísticas e informáticas, y estudios de mercado (Shama, 1976), y ante ello los candidatos que buscan ganar las elecciones no pueden evitar la comercialización de sí mismos. La única pregunta es cómo hacerlo con eficacia y responsabilidad (Kotler, 1975).

Todos los esfuerzos del *marketing* político y de la comunicación política apuntan a un blanco similar: el mercado electoral. Por ello, es relevante aclarar las diferencias conceptuales entre lo que es el *marketing* electoral y el *marketing* político, ya que mientras el primero es realizado exclusivamente durante la campaña electoral, el segundo, por su parte, es un concepto más amplio que incluye al anterior, pues no se limita a un periodo fijado por la reglamentación electoral, sino que trasciende en el tiempo al no estar condicionado por la inmediatez de las elecciones (Ramírez, 2007), logrando gestionar un grupo de personas o comunidad.

Al respecto, se debe tener en cuenta dentro del entorno político algunos elementos que estructuran la axiología y conformación de la comunidad de los partidos políticos. En primer lugar, Wert, (1998) plantea los siguientes siete valores que deben estar presentes en los partidos políticos: *altruismo, integridad, objetividad, responsabilidad, transparencia,*

honestidad y ejemplaridad. Por su parte, Schwartz y Barnea (1995) relacionan como valores de partidos políticos los siguientes: *poder, logro, estimulación, autodirección, universalismo, benevolencia y tradición*. Los anteriores valores o creencias compartidas por los grupos políticos de los partidos (marca) hacen parte de la delimitación del concepto de comunidad.

Intrínsecamente, los partidos políticos deben establecer actividades para fomentar el sentido democrático y que fortalezcan la interacción de sus seguidores y la conformación de una comunidad. En este sentido, Freidenberg (2006) plantea siete propuestas para democratizar el funcionamiento interno de los partidos, las cuales son: elecciones internas, extensión de los procesos electorales para todos los cargos de elección popular, mecanismos de acción afirmativa, mecanismos de control interno, renovación de los cargos de dirección y control político, incentivos que reduzcan el patrimonialismo y por último, la modernización de los procedimientos. Tales cuestiones se agrupan en la característica de rituales y tradiciones expuestas más adelante.

En un intento por explorar la percepción de gestores en el ámbito político, esta investigación recurrió a Cesar Caballero¹, experto en representación y partidos políticos, quien reveló las siguientes consideraciones en relación con el *marketing* político:

El *marketing político* es un conjunto de estrategias que tratan de identificar las necesidades del público electoral en general y la manera en que las ideas políticas poseen una oferta de valor para que tengan la mejor acogida en la sociedad.

- Esta actividad no solo es llevada a cabo por los políticos, sino también por el gobierno y las empresas privadas cuando necesitan que una idea sea tenida en cuenta por una comunidad. No solo se utiliza para conseguir votos, sino también para incrementar la favorabilidad de una idea.
- Una de las características de las sociedades modernas es que los gobernantes poseen una agenda pública; por ello, el *marketing* electoral solo apunta a la obtención de votos, mientras que el *marketing* político se enfoca no solo en la obtención

¹ César Caballero es politólogo de la Universidad de los Andes, especialista en Gestión Pública de la misma universidad y magíster en Estudios Latinoamericanos de la Universidad de Oxford, Inglaterra. Actualmente trabaja como gerente de su firma Cifras y Conceptos S.A. Fue decano de la Facultad de Ciencias Sociales y Empresariales de la Universidad Autónoma de Manizales.

de votos, sino en la gestión de esta agenda.

- Las actividades de marketing de los partidos necesitan generar nichos de mercado a través de los ediles y los concejales, los cuales deben suministrar cierta cantidad de votos al partido político.
- Los partidos políticos en Bogotá sí conforman comunidades; estas se generan en torno a diferentes perfiles demográficos como miembros de la tercera edad, juventudes y otros grupos sociales. (César Caballero, comunicación personal, 12 de noviembre de 2014).

Con base en las anteriores consideraciones, se observa la relevancia de la gestión de los partidos políticos desde el *marketing* y las actividades orientadas a apalancar procedencia y diferenciación sobre sus electores en el marco y articulación del concepto de marca, es decir, que cada partido político se traduce como una marca para los militantes.

El concepto de marca trasciende en el fortalecimiento de las relaciones entre los clientes y las empresas, mediante la gestión de procedencia y diferenciación del símbolo o signo con el cual se desea comunicar (Ortegón, 2012; Colmenares, 2001). Tal consideración es aplicable tanto a productos como a servicios (in-

cluyendo las instituciones), a través de dos funciones distintivas de la marca: la función verbal o lingüística, y la función visual. En relación con los partidos políticos, la función verbal o lingüística incluye nombre, denominación y designación, y la función visual, logo, símbolos, imagen, gráfico y color (Colmenares, 2001). Dichas funciones se materializan en el consumo, permitiendo la construcción y clasificación de los individuos en la vida social (Stokburger-Sauer, 2010).

Es tan alta la importancia de la marca para las organizaciones, que ésta puede ser equivalente o superior a los activos tangibles (Ortegón, 2012). Por esta razón, las organizaciones e instituciones políticas deben contar dentro de su estructura organizacional con un experto en la gestión de su marca, es decir, en la gestión de sus valores y creencias en un grupo social determinado. Dicha reputación obtenida se encuentra ligada al concepto tradicional de valor desde la perspectiva del mercado electoral.

El valor es eje transversal en la estrategia de *marketing* de las organizaciones, debido a que “para determinar el valor real que genera la lealtad de los clientes es primordial ir más allá de las características de los productos y servicios, es necesario buscar el aporte en la vida del

cliente y en cómo la experiencia que rodea a la oferta adicional o disminuye valor” (Valenzuela, García de Madariaga & Blasco, 2007, p. 71). En este sentido, los clientes son vistos como el mercado electoral.

El valor resultante brinda una mayor importancia en las relaciones entre organizaciones y mercado, especialmente en el contexto del *marketing*; visto de esta manera, la finalidad de este es comprender cómo las empresas y los consumidores se comunican entre ellos y procuran solucionar sus necesidades en el mercado (Coca-Carasila, 2008). Valenzuela, García de Madariaga y Blasco (2007) manifiestan que “el valor representa no lo que el producto o servicio hace sino el impacto que tiene en la vida del cliente” (p. 71) y para el presente caso el deseo de pertenecer a un partido político.

La relación continua y constante de las organizaciones con los clientes debe convertirse en una cultura organizacional para la empresa; la relación con el cliente o con el mercado electoral debe implicar a toda la organización y no solo al departamento de *marketing* (San Miguel-Osaba, Heras-Saizarbitoria & Elgobiar-Larrañaga, 2009), de tal forma que se logre maximizar sobre toda la comunidad.

La gestión de los grupos o comunidades en función de las actividades de *marketing* pretenden desarrollar y establecer la óptima relación con la marca con la cual se identifican; en este momento, el concepto de comunidades sociales resultantes se traduce en comunidad de marca. Stokburger-Sauer (2010) afirma que “la construcción de las identidades por un individuo está vinculada a su necesidad de autodefinición y las relaciones sociales y se producen en relación con públicos específicos y situaciones” (p. 350). Desde tal óptica, la literatura señala diversos tipos de comunidades vinculadas al mundo de los negocios. Se encuentran las comunidades sociales, las comunidades *online*, las comunidades de práctica y las *learning communities*, entre otras (García-Ruiz, 2005), en donde el principio de identidad adquiere relevancia en fortalecimiento de comunidad.

El concepto de comunidades de marca implica también la participación de los consumidores desde el intercambio de su información y de sus motivos para involucrarse en la información de esta (Constantin & Stoenescu, 2014); en ese intercambio de información surgen y se mantienen las comunidades, por ello, la generación de los espacios debe ser una de las responsabilidades socia-

les más importantes de la empresa e instituciones políticas actuales. Para Algesheimer, Dholakia, & Herrmann (2005), “la participación de la comunidad se refiere a las influencias positivas de la identificación con la comunidad de marca, que se definen como la motivación intrínseca del consumidor para interactuar y cooperar con los miembros de la comunidad” (p. 21). Frente a ello, Toca-Torres (2013) plantea que las relaciones con los *stakeholders* son definitivas para el éxito de la organización, ya que a partir de estas es posible desarrollar en ellos no solo intereses, sino valores, que se traducen en el fortalecimiento de habilidades para poder influir sobre ellos. De ahí que en estas comunidades, lo que es más importante es la relación social que se establece entre los consumidores y no la relación individual que existe entre el consumidor individual y la marca (Jimenez & Martínez, 2007). La idea de comunidad remite a aspectos afectivos, emocionales y culturales propios de una solidaridad social más amplia que el mero cumplimiento de los términos de un contrato o un interés común (García-Ruiz, 2005).

El concepto de comunidad de marca implica una fuerte relación con el *marketing*, las relaciones públicas, los sistemas de información de la empresa y su inteligencia competitiva;

además, las comunidades de marca son una de las muchas opciones a través de las cuales los individuos pueden reunirse en grupos para construir y fomentar las relaciones sociales y, por lo tanto, maximizar su capital social (Stokburger-Sauer, 2010). Estas comunidades se forman en torno a cualquier marca, con tal de que la experiencia de consumo se pueda compartir con otros (García-Ruiz, 2005). Las empresas que apoyan el *marketing* relacional fomentan comunidades alrededor de su marca, de sus productos o servicios; ante lo anterior, “las comunidades de marca son una fuente inagotable de innovación y se considera necesaria la investigación en el campo de la exploración y la discusión de los motivos por los cuales los consumidores se unen a una comunidad” (Constantin & Stoenescu, 2014, p.178)

Existe una comunidad de marca cada vez que los consumidores están activamente involucrados en la creación de la misma (Plangger, 2012), y es tan importante el fomento de las comunidades de marca, que las organizaciones están utilizando la cultura *online* para la gestión de estas en pro de su gestión comercial. Ante esto, Lee, Kim y Kim, (2011, p. 60) proponen que “en el actual contexto se deben desarrollar esfuerzos en marketing para crear y gestionar comunidades de marca en

línea, los cuales pueden ser vistos como un tipo de patrocinio cuyo objetivo principal es aumentar la ganancia desde las ventas por la mejora de la imagen corporativa” (p. 60).

Por lo anterior, se evidencia que “bajo este nuevo contexto la relación de las empresas con sus grupos de interés, se modifica para siempre” (Pérez, 2013, p. 3), y debido al auge de la tecnología de la información, las comunidades de marca ya no están limitadas por las fronteras geográficas (Flurry, Swimberghe, & Parker, 2014), por ello “una comunidad de marca es una comunidad especializada, no geográficamente unida, basada en un conjunto estructurado de relaciones sociales entre los admiradores de una marca” (Muniz & O’guinn, 2001, p. 412).

Es relevante aclarar la diferencia existente entre lo que es una comunidad de marca en comparación con una subcultura. Reyes-Reina (2013) afirma que “mientras las comunidades de marca se refieren a comunidades alrededor de una, y solo una marca, en teoría la subcultura de consumo es un concepto más global, hiperónimo, que se refiere a grupos que comparten la afición hacia cierta categoría o actividades de consumo, mas no necesariamente a una sola marca” (p. 127). Ahora bien, los miembros de comunidades

de marca desarrollan un sentido de pertenencia, comparten una idea común y están unidos por el mismo objetivo (Constantin & Stoenescu, 2014), que para el presente caso son los partidos políticos.

En forma relevante, Pérez-Chavarría y Rodríguez-Ruiz (2012) plantean que las comunidades pueden realizar acciones en nombre de la marca que afectan de manera directa o indirecta la imagen y la reputación de la misma, porque actúan como relaciones públicas de la organización sirviendo como excelente fuente de referencia y recomendación para otras personas, así la comunidad es un constructo central en el pensamiento social, y su historia intelectual es larga y abundante (Muniz & O’guinn, 2001).

Además de esto, los espacios que se puedan otorgar a los participantes de estas comunidades de marca para que interactúen y se comuniquen constantemente son de gran importancia para el fortalecimiento de las mismas; por ello, “lo más característico de las comunidades de marca es que, a través de esta comunicación entre usuarios pueden generar un auténtico sentimiento de grupo, cuyas señas de identidad radican en el uso de una marca y se extienden hasta formar una cierta identidad colectiva” (García-Ruiz, 2005, p. 260).

Así, es fundamental resaltar la importancia de comunidades de marca paralelamente a las comunidades *on-line*, puesto que estas comunidades virtuales existen en un contexto virtual y sus vínculos, interacciones y relaciones solo ocurren en ese medio.

Las comunidades de marca, en cambio, pueden contar con el apoyo de la tecnología (Internet), pero el significado es más amplio y abarca a todos los que se sienten ligados a una

marca, tanto en internet, como en el mundo real (Pérez, 2013).

Para Stokburger-Sauer (2010), las comunidades de marca muestran tres principios tradicionales de comunidad: conciencia compartida, rituales y tradiciones, y un sentido de responsabilidad moral; mientras que Pérez-Chavarría y Rodríguez-Ruiz (2012, p. 179) y relacionan las siguientes características de las comunidades de marca (tabla 1).

Tabla 1. Características de las comunidades de marca

Característica	Descripción
Concentración Geográfica	Las comunidades pueden existir en un espacio geográfico no definido y pueden tener o no comunicación cara a cara. En su mayoría, se forman en el ciberespacio y su comunicación es estrictamente virtual (Cova, 1997; Mc Alexander, Schouten & Koenig, 2002).
Contexto social	Debido a que la comunicación puede ser o no cara a cara, los miembros pueden tener o no información acerca de otros integrantes del grupo (McAlexander, Schouten & Koenig, 2002).
Temporalidad	“Algunas comunidades pueden permanecer estables durante el tiempo, mientras que otras son efímeras”. (McAlexander, Schouten & Koenig, 2002, p. 40).
Identificación	Los miembros de una comunidad pueden estar unidos por características como edad, ocupación, preferencias deportivas, etc. (McAlexander, Schouten & Koenig, 2002).
Rituales y Tradición	La “Perpetuación de la historia y cultura de la marca” (Muniz & O’Guinn, 2001, p. 422) se logra mediante el traspaso de la historia de la marca y las experiencias en su uso de los miembros más antiguos a los nuevos (Schouten & McAlexander, 1995).
Responsabilidad Moral	“Sentido del deber u obligación hacia la comunidad como un todo y hacia sus miembros individuales” (Muniz & O’Guinn, 2001, p. 413). Esto ayuda a integrar y retener a los miembros del grupo, así como a asistir a los novatos en el uso de la marca.
Medio Masivo intermediario	La comunidad puede nacer y desarrollarse a través de medios como Internet (Muniz & O’Guinn, 2001).
Estructura Social	“Basada en el nivel de compromiso de los miembros con la marca. La estructura es concéntrica” (Schouten & McAlexander 1995, p. 48).
Ética del Grupo	Principales valores y creencias del grupo obtenidos de la marca. En específico, “cada subgrupo dentro de la comunidad sigue el conjunto de valores principales de la marca adaptados a su estilo de vida” (Schouten & McAlexander 1995, p. 49).

Fuente: elaboración propia a partir de Pérez-Echevarría y Rodríguez-Ruiz (2012).

El estudio de las comunidades de marca es un tema que si bien nace en el área del *marketing*, mantiene una íntima relación con la comunicación, las relaciones públicas y, en general, las conversaciones y los lazos entre las personas, las empresas y sus marcas (Pérez, 2013). Las comunidades de marca necesitan ser alimentadas por la marca como tal, por ello “la marca en torno a la que se genera una comunidad de usuarios necesita tener una riqueza de contenido suficiente como para dar sentido a vínculos interpersonales” (García-Ruiz, 2005, p. 260). Esa riqueza debe estar sostenida por sus atributos funcionales, simbólicos y emocionales, los cuales enriquecen la pertenencia a la marca por parte de los integrantes de la comunidad que la conforman. Flurry, Swimberghe, y Parker (2014) sugieren dos tipos de comunidades de marca: en primer lugar, una comunidad de marca social que requiere la interacción entre los miembros, ya sea en una ubicación física o en un mundo virtual; y el segundo, una comunidad de marca psicológica, que no requiere interacciones sociales reales con sus miembros, sino más bien un sentido psicológico de la comunidad de marca. La identificación con la comunidad de marca implica procesos de categorización, mediante los cuales el consumidor formula y mantiene una autoconciencia de su

participación dentro de la comunidad (por ejemplo, “Me veo a mí mismo como parte de la comunidad”), haciendo hincapié en las similitudes percibidas con otros miembros de la comunidad y diferencias con los no miembros (Algesheimer, Dholakia & Herrmann, 2005).

A partir de la anterior revisión de los conceptos de *marketing* político y comunidades de marca nace el siguiente planteamiento del problema de investigación: ¿Cómo se relaciona el *marketing* político con las comunidades de marca en los partidos políticos de la ciudad de Bogotá D.C.? Tal interrogante permite validar el objetivo central del estudio, que busca relacionar los conceptos de *marketing* político y comunidades de marca en los partidos políticos de la ciudad de Bogotá D.C.

Para corresponder al planteamiento del problema, se propusieron los siguientes objetivos específicos: reconocer los valores existentes de los partidos políticos en la conformación de una comunidad de marca en el ámbito del *marketing* político, y caracterizar las variables que poseen los integrantes de los partidos políticos desde el concepto de comunidades de marca. A continuación se presenta la estrategia metodológica para corresponder con los objetivos de la investigación.

2. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

Dada la literatura revisada y la naturaleza del problema planteado, esta investigación se abordó con un diseño descriptivo con técnica transversal simple, puesto que buscaba detallar las diferentes características que poseen las comunidades de marca en el ámbito del *marketing* político. Los estudios descriptivos “miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar” (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p. 61). Además, el método fue cuantitativo, por lo que se usaron técnicas de carácter descriptivo a través de las cuales se determinó “cuantos” o con qué “frecuencia” ocurrió un determinado proceso (Martínez-Carazo, 2006).

De igual forma, se utilizó un muestreo no probabilístico por cuotas, debido a que no se poseía un marco muestral de unidad de información; cada cuota se definió de acuerdo con la cantidad relativa de militantes de nueve (9) partidos políticos que tuvieron participación en las

elecciones al congreso en el mes de marzo de 2014 en la ciudad de Bogotá, obteniendo así los tamaños de muestra por partido, información suministrada por la Registraduría Nacional del Estado Civil tal como se muestra en la tabla 2. Cabe destacar que: “este tipo de muestreo se utiliza cuando el probabilístico resulta muy costoso, teniendo presente que no sirve para hacer generalizaciones puesto que no existe certeza de que la muestra extraída tenga representatividad, puesto que no todos los elementos de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionados” (Torres, Paz, & Salazar, 2006, p. 6).

La muestra como unidad de información fueron hombres y mujeres mayores de 18 años residentes de la ciudad de Bogotá y que fueran actualmente militantes de algún partido político adscrito a la comisión nacional electoral, lo que se verificó en las preguntas filtro del instrumento. Para el estudio se estimó una muestra de 384 personas con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%.

Tabla 2. Distribución de la muestra por partido político

Partido político	Votos	Participación	Cuota en la muestra
Partido Centro Democrático	373.789	28%	108
Partido Liberal Colombiano	205.214	15%	58
Partido de la Unidad Nacional	164.221	12%	46
Polo Democrático Alternativo	145.959	11%	42

Continúa

Partido político	Votos	Participación	Cuota en la muestra
Partido Alianza Verde	145.572	11%	42
Partido Cambio Radical	134.166	10%	38
Partido Conservador Colombiano	86.728	6%	23
Movimiento MIRA	69218	5%	19
Partido de Integración Nacional	27.389	2%	8
TOTAL	1.352.265	100%	384

Fuente: Registraduría Nacional del Estado Civil. Resultados de la votación para la conformación del Congreso en la ciudad de Bogotá (marzo, 2014).

La recolección de la información se llevó a cabo en cada una de las principales sedes y directorios de los partidos políticos de Bogotá mencionados en la tabla 2, con previa autorización de líderes y representantes de los mismos y con consentimiento de los participantes.

Se elaboró un instrumento de captura de información a partir de las variables relacionadas en la tabla 3.

Tabla 3. Lista de variables

Variables analizadas
Concentración Geográfica
Contexto social
Temporalidad
Identificación
Rituales y Tradición
Responsabilidad Moral
Medio Masivo intermediario
Estructura Social
Ética del Grupo

Fuente: adaptado de Pérez Echevarría y Rodríguez Ruiz (2012).

Cabe destacar que se incluyeron preguntas demográficas con respecto al género, edad, nivel educativo y nivel de ingresos. Así mismo, el instrumento fue validado contemplando una revisión por parte de dos (2) expertos en *marketing*, una revisión por parte de dos (2) expertos en

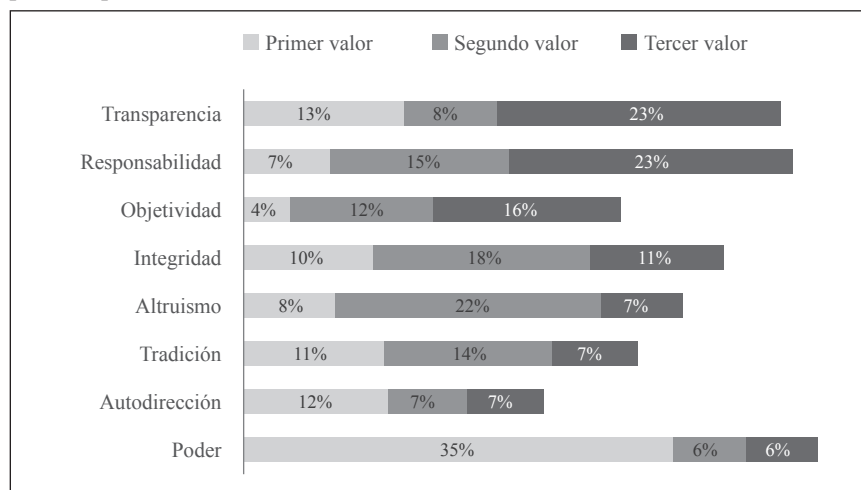
representación y partidos políticos, y una verificación de la fiabilidad de la escala posterior a una prueba piloto en el diez por ciento (10%) del tamaño muestral total.

Finalmente, para el análisis de los resultados, y teniendo como parámetro primordial el objetivo general de la investigación, se desarrolló un análisis descriptivo y de relación asociativa de variables. Para ello se utilizó el paquete estadístico SPSS 22.0 (Statistical Package for the Social Sciences).

3. RESULTADOS

De acuerdo a la revisión de la literatura, inicialmente se examinó la jerarquización de la axiología practicada por los partidos políticos, es decir, los valores fomentados al interior de cada uno de ellos. En la figura 1 se observa que el valor más importante valor fomentado por los partidos políticos es el poder con un 35%; en segundo lugar encontramos al altruismo con un 22%, y en tercer lugar, la transparencia y la responsabilidad con un 23% cada uno.

Figura 1. Jerarquización de valores percibidos (ética de grupo) y fomentados por los partidos políticos.



Fuente: elaboración propia adaptada de Wert (1998).

El análisis de las medidas de conformación de grupo en los partidos políticos (tabla 4) muestra que la estructura social, es decir, al nivel de

compromiso que siente el militante hacia la comunidad que conforma su partido político. En el presente estudio, el 38,5% dio en este ítem

un puntaje de 4, siendo 5 el máximo posible. Por otra parte, el contexto social o el fomento de las interacciones sociales de los militantes en el partido político es positivo para un 90,4% de los encuestados, mientras que el fomento de la conformación de comunidad que hace el partido desde las redes sociales fue calificado por el 34,9% con un puntaje de 3. Frente a la responsabilidad moral, el 38,8% evalúa como alto el sentido de colectividad que poseen los miembros

del partido político con sus pares. En cuanto a la concentración geográfica, el 35,9% declara que es alta la importancia que tiene para el militante la existencia de una sede política del partido donde pueda asistir para sentirse miembro activo de la comunidad. Así mismo, el 46,6% de las personas encuestadas plantea que entre los 18 y los 25 años identificaron su pertenencia a los diferentes partidos políticos.

Tabla 4. Medidas de conformación de grupo en los partidos políticos

Variable	Recuento	Porcentaje
Estructura Social: Nivel de compromiso que siente el militante hacia la comunidad que conforma su partido político.		
Mínimo	6	1,6
2	28	7,3
3	122	31,8
4	148	38,5
Máximo	80	20,8
Total	384	
Contexto Social: Fomento de las interacciones sociales de los militantes en el partido político.		
Sí	347	90,4
No	37	9,6
Total	384	
Medio Masivo: Fomento de la conformación de comunidad que hace el partido desde las redes sociales.		
Mínimo	7	1,8
2	59	15,4
3	134	34,9
4	120	31,3
Máximo	64	16,7
Total	384	

Continúa

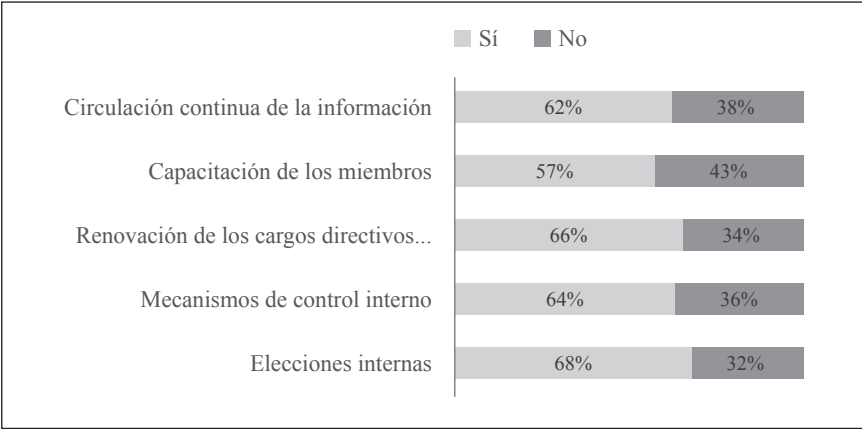
Variable	Recuento	Porcentaje
Responsabilidad Moral: Sentido de colectividad que poseen los miembros del partido político con sus pares.		
Muy Bajo	3	1,0
Bajo	33	8,6
Medio	144	37,5
Alto	149	38,8
Muy Alto	54	14,1
Total	384	
Concentración geográfica: Importancia que tiene para el militante la existencia de una sede política del partido donde pueda asistir para sentirse miembro activo de la comunidad.		
Muy baja	8	2,1
Baja	42	10,9
Media	132	34,4
Alta	138	35,9
Muy alta	64	16,7
Total	384	
Identificación: Momento de la vida del militante en la que identificó su pertenencia al partido político.		
Antes de los 18 años	86	22,4
Entre 18 y 25 años	179	46,6
Entre 26 y 35 años	82	21,4
Entre 36 y 45 años	25	6,5
Más de 46 años	12	3,1
Total	384	

Fuente: elaboración propia.

La figura 2 revela los rituales o comportamientos particulares que caracterizan a los partidos políticos, donde el 67,7% declara que sí se desarrollan elecciones internas, el 63,5% revela que si existen mecanismos de control interno, el 65,6% manifiesta que sí se presenta reno-

vación de los cargos dentro de los partidos políticos, el 57% expresa que sí se desarrollan capacitaciones a los miembros o militantes del partido y por último en este apartado de los rituales, el 62% afirma que sí existe dentro de los partidos una circulación continua de la información.

Figura 2. Rituales o comportamientos particulares que caracterizan a los partidos políticos.

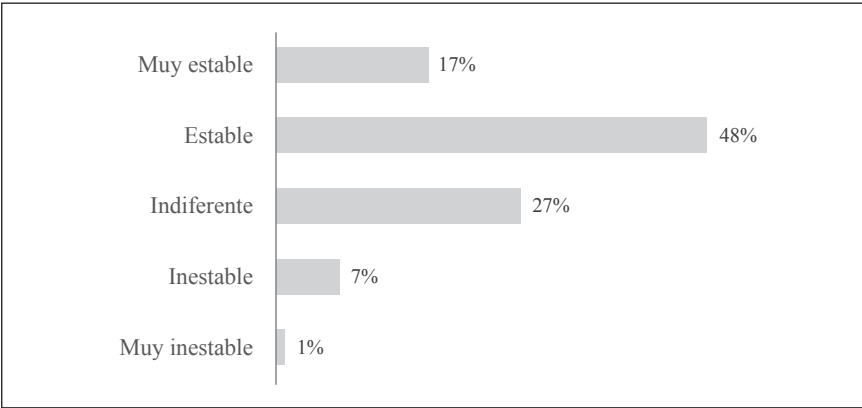


Fuente: elaboración propia adaptada de Freidenberg (2006).

De igual forma, en cuanto a la temporalidad de los partidos políticos en la figura 3 se evidencia la estabilidad de estos en los últimos 5 años.

El 48% de los militantes está de acuerdo con que los partidos políticos han tenido estabilidad durante este tiempo.

Figura 3. Estabilidad de los partidos políticos en los últimos cinco (5) años



Fuente: elaboración propia.

Para profundizar en el análisis estadístico de la caracterización de las comunidades de marca desde las

perspectivas del *marketing* político en la ciudad de Bogotá D.C., se desarrolló un análisis de asociación

entre la militancia y variables de caracterización de estas comunidades, por medio de la prueba estadística Chi cuadrado. De esta manera,

se identificaron algunas asociaciones las cuales se observan en la tabla 5, obteniendo confirmación de la relación estadística en todas.

Tabla 5. Resultados estadísticos de asociación entre la militancia y variables de caracterización de las comunidades de marca en *marketing* político

Asociaciones	N.S. (Bilateral)
Militancia / Edad	0,006
Militancia / Nivel Educativo	0,000
Militancia / Ingresos	0,000
Militancia / Primer valor fomentado por los partidos políticos	0,000
Militancia / Segundo valor fomentado por los partidos políticos	0,037
Militancia / Tercer valor fomentado por los partidos políticos	0,000
Militancia / Estructura Social	0,000
Militancia / Medio Masivo	0,000

Fuente: elaboración propia.

Dadas las anteriores características (ver tabla 5), se percibe un perfil de cada militancia política con variables tanto demográficas, de valores de pertenencia, de estructura social y de percepción de la visibilidad en los medios masivos. Estos hallazgos permiten estimar la existencia de una comunidad de marca por cada uno de los partidos políticos.

Finalmente, para este nivel de análisis, y con el propósito de favorecer la comprensión de las características asociadas a cada partido político, se elaboró una tabla que presenta la opción de respuesta más representativa, denominada rasgo principal. En la tabla 6 se observa la respuesta más representativa por cada combinación de variables con la militancia.

Tabla 6. Caracterización del principal rasgo demográfico, valor/creencia percibida, estructura social y fomento de medios masivos por partido político

Partido político	Edad	Nivel Educativo	Ingresos	Primer Valor fomentado por los partidos	Segundo Valor fomentado por los partidos	Tercer Valor fomentado por los partidos	Estructura Social	Medio Masivo
Partido Centro Democrático	Entre 26-35	Técnico	\$600.001 a \$1.200.000	Poder	Altruismo	Responsabilidad	3	3
Partido Liberal Colombiano	Entre 26-35	Secundaria	\$600.001 a \$1.200.000	Poder	Integridad	Responsabilidad	3	3
Partido de la Unidad Nacional	Entre 18-25	Profesional	\$600.001 a \$1.200.000	Poder	Altruismo	Transparencia	4	2
Polo Democrático Alternativo	Entre 26-35	Secundaria	\$0 a \$600.000	Poder	Altruismo	Transparencia	3	4
Partido Alianza Verde	Entre 18-25	Profesional	\$2.000.001 a \$3.000.000	Transparencia	Responsabilidad	Objetividad	Máximo	3
Partido Cambio Radical	Entre 18-25	Profesional	\$2.000.001 a \$3.000.000	Transparencia	Responsabilidad	Objetividad	4	Máximo
Partido Conservador Colombiano	Entre 18-25	Profesional	\$3.000.001 a \$4.000.000	Integridad	Responsabilidad	Tradicición	Máximo	3
Movimiento MIRA	Entre 26-35	Secundaria	\$0 a \$600.000	Integridad	Autodirección	Altruismo	Máximo	Máximo
Partido de Integración Nacional	Entre 18-25	Tecnología	\$600.001 a \$1.200.000	Objetividad	Responsabilidad	Transparencia	4	2

Fuente: elaboración propia.

Con el ánimo de profundizar en las relaciones que conforman las comunidades de marca, y con la intención de favorecer una representación visual y estadística de dichas asociaciones, se realizó un análisis de correspondencias simples. Para ello se

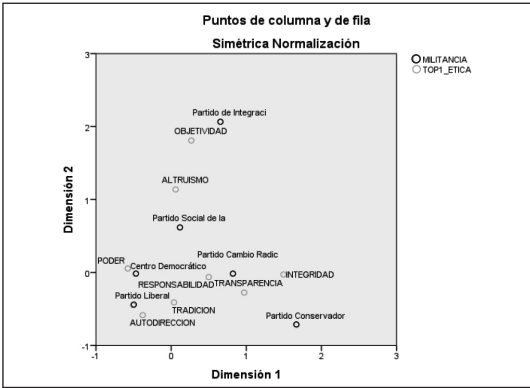
tomó la militancia, es decir, la representación de cada uno de los partidos políticos con participación en la cuota de la muestra frente al primer valor de la variable “ética de grupo”, es decir, los valores percibidos y fomentados por cada uno de ellos.

Tabla 7. Análisis de correspondencias simples entre la militancia y la ética de grupo (primer valor)

Resumen								
Dimensión	Valor propio	Inercia	Chi-cuadrado	Sig.	Proporción de inercia		Confianza para el Valor propio	
					Explicada	Acumulada	Desviación típica	Correlación
1	,471	,222			,629	,629	,054	2
2	,267	,071			,202	,831	,071	,007
3	,205	,042			,119	,950		
4	,129	,017			,047	,997		
5	,030	,001			,003	1,000		
Total		,353	99,184	,000 ^a	1,000	1,000		
a. 56 grados de libertad								

Fuente: elaboración propia.

Figura 4. Asociaciones entre militancia (partido político) y ética de grupo (primer valor)



Fuente: elaboración propia.

Lo anterior (ver tabla 7 y figura 4) evidencia que —desde la ética de grupo como característica de las comunidades de marca, en conformidad a la literatura revisada, y los partidos políticos en la ciudad de Bogotá D.C.— existe un nivel de explicación de los datos sobre dos dimensiones del 83,1% en términos de análisis de correspondencias simples en reducción de dimensiones. Cada una de las militancias se caracteriza por el seguimiento en particular de uno de esos valores que direccionan a cada partido político como una comunidad de marca. Entre los hallazgos más representativos de dichas correspondencias encontramos la fuerte relación del poder como primer valor con el Partido Centro Democrático; la autodirección con el Partido Liberal Colombiano; el altruismo con el Partido Social de la Unidad Nacional; la objetividad con el Partido de Integración Nacional; la responsabilidad y la transparencia con el Partido Cambio Radical, y finalmente, la transparencia con el Partido Conservador. La evidencia de dichas relaciones ofrece una mayor comprensión de la dinámica de los partidos políticos respecto a sus sistemas de creencia; por ello, es necesario también aclarar que no existe un sistema de valores que sea mejor que otro. Cada partido político desarrolla en sus militantes rasgos que los permiten diferenciarse mediante

la tradición, la comunicación y la integración social. Dichos resultados permiten considerar grados de identificación con valores y creencias compartidas y/o gestionadas por los partidos políticos.

4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La investigación desarrollada permite comprender la relación existente entre el *marketing* tradicional y el *marketing* político desde la mirada de las comunidades de marca, es decir, desde la concepción de ésta en los diferentes partidos políticos en la ciudad de Bogotá, D.C.

Uno de los principales aportes de este estudio es el grado de diferenciación con la literatura revisada, donde se observa que diversos autores (Flurry, Swimberghe & Parker, 2014; Constantin & Stoenescu, 2014; Toca-Torres, 2013; Pérez-Chavarría & Rodríguez-Ruiz, 2012; Ortegón, 2012; Lee, Kim & Kim, 2011; Stokburger-Sauer, 2010) han enfocado el concepto de comunidad de marca hacia temáticas como el *branding*, la sociología, la antropología, la ética, la psicología del consumidor, el entorno digital, las redes sociales y la comunicación social, entre otras, mientras que el desarrollo de esta investigación relaciona este concepto con el *marketing* político. Así mismo, las investigaciones sobre *marketing*

político (Ediraras, Rahayu, Natalina & Widya, 2013; Salazar-Vargas, 2010; Lees-Marshment, 2009; Ramírez, 2007; Pérez, 2007; Freidenberg, 2006; Juárez, 2003; Baena, 2000) se han encaminado principalmente hacia elementos como la comunicación y propaganda política, el desarrollo de las campañas y programas de gobierno, la ciencia política, la estrategia electoral, las candidaturas como producto político, y hasta el desarrollo de las políticas públicas; sin embargo, la presente investigación relaciona este tema con el de las comunidades de marca.

Los hallazgos encontrados aportan conocimiento, siendo consecuentes con la literatura revisada, pues permite evidenciar las diferentes formas con las cuales los partidos políticos se desarrollan como comunidad; además, permite observar cómo estos fomentan diversos valores a través de la ética de grupo, la estructura social, es decir, el nivel de compromiso de los militantes hacia el partido, y los medios masivos de comunicación como las redes sociales. Así mismo, se evidencia que la edad, el nivel educativo y los ingresos de los militantes son elementos relevantes para la conformación de comunidades en los partidos políticos de la ciudad.

Los hallazgos de la investigación demostraron que el género de los

militantes no es un condicionamiento para la conformación de comunidades de marca dentro de partidos políticos, así como tampoco imperó la estabilidad de los partidos en los últimos cinco (5) años, ni la concentración geográfica de los militantes, ni tampoco el fomento de rituales y tradiciones de los partidos como las elecciones internas, los mecanismos de control interno, la renovación de los cargos directivos de los partidos, la capacitación de los militantes y la circulación continua de la información a través de los diferentes canales internos de los diferentes partidos políticos. Dicha evidencia confirma la revisión de la literatura y permite dimensionar el aporte de este estudio al estado del arte investigado.

El desarrollo metodológico aplicado fue asertivo en medida que los objetivos planteados en el desarrollo de la investigación fueron alcanzados; se describieron los principales elementos que caracteriza y promueve las comunidades de marca en el entorno político, explorando el nivel de congruencia de los valores que transmiten los partidos para fortalecer los lazos de sus integrantes como comunidad y se identificó el compromiso y el nivel de colectividad que poseen los integrantes de partidos políticos desde el concepto de comunidades de marca, lo anterior fundamentado en la literatura revisada.

Los resultados presentados en la investigación demuestran como implicación gerencial el potencial de desarrollar comunidades de marca articuladas a actividades de mercadeo en el escenario político, basadas en el fortalecimiento de las creencias y valores sociales. De esta manera, la gerencia estratégica de mercadeo se potencializa en un campo de acción nuevo como lo es la gestión de las estrategias de *marketing* político en los diferentes partidos y también en las administraciones públicas, ya sea a nivel municipal, departamental o nacional. Desde esta investigación la relación universidad-empresa se fortalece desde el desarrollo de competencias específicas de profesionales con la capacidad de reconocer y gestionar oportunidades de mejoramiento en el ámbito del *marketing* político a partir de la conformación de comunidades para el crecimiento y posicionamiento de las marcas en la política.

Una de las limitaciones presentes en el desarrollo de este estudio fue la inexistencia de una metodología cualitativa que otorgara una perspectiva alternativa a la conformación de estas comunidades de marca, tomando como unidades de información no solo a militantes, sino también a líderes de opinión, miembros formales

de los partidos políticos, candidatos y administradores de las ramas ejecutiva y legislativa en diferentes entidades territoriales, pues desde la perspectiva de cada uno de estos protagonistas se tendría una óptica distinta a lo que es la conformación de comunidades de marca en el *marketing* político. Así mismo, otra limitación se manifiesta en el pequeño tamaño de la muestra en la investigación desde el diseño que se utilizó. Se recomienda desarrollar un estudio longitudinal para próximas investigaciones y así obtener diferentes perspectivas de la conformación de comunidades de marca antes, durante y después de los diferentes comicios electorales.

En general, se observaron rasgos similares de los partidos políticos que permiten proponer futuras líneas de investigación en temáticas como la cultura política, el *branding* electoral y la orientación al mercado por parte de los partidos políticos, con el objeto de ampliar los conceptos de comunidades de marca y de *marketing* político de tal manera que se obtenga una asertiva perspectiva en diferentes comportamientos de los militantes, líderes de opinión, miembros formales de los partidos políticos y candidatos en estudios electorales.

REFERENCIAS

- Algesheimer, R., Dholakia, U. M., & Herrmann, A. (2005). The Social Influence of Brand Community: Evidence from European Car Clubs. *Journal of Marketing*, 69(3), 19-34.
- Baena, G. (2005). El Marketing Político que llegó para quedarse. *Revista Mexicana de Comunicación (RMC)*, 92, 1-7.
- Coca-Carasila, M. A. (2008). El concepto de Marketing: pasado y presente. *Revista Ciencias Sociales (RCS)*, 14(2), 391-412.
- Colmenares, O. (2007). Comprensión del concepto de marca: una perspectiva integral en el marco de la empresa moderna. *Peru: Gestipolis*.
- Constantin, V. D., & Stoenescu, R. D. (2014). Consumers' Sense of Belonging to Apple's Brand Community: Drivers of the Decision, Reasons and Effects. *Calitatea*, 15(S2), 178-185.
- Ediraras, D. T., Rahayu, D. A., Natalina, A., & Widya, W. (2013). Political Marketing Strategy of Jakarta Governor Election in The 2012s. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 81(1976), 584-588. doi:10.1016/j.sbspro.2013.06.480
- Flurry, L., R. Swimberghe, K., & M. Parker, J. (2014). Examining Brand Communities Among Children and Adolescents: An Exploratory Study. *Journal of Consumer Marketing*, 31(2), 103-110.
- Freidenberg, F. (2006). Democracia Interna: Reto ineludible de los partidos políticos. *Revista de Derecho Electoral*, 1, 1-17.
- García-Ruiz, P. (2005). El consumo como relación social. *Política y Sociedad*, 42(1), 257-272.
- Henneberg, S. C. (2006). Leading or Following? A Theoretical Analysis of Political Marketing Postures. *Journal of Political Marketing*, 5(3), 29-46.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. Ciudad de México: McGraw Hill.
- Jimenez, A., & Martínez, M. (2007). Identidad colectiva y comunidades de marca: Oportunidades estratégicas para la empresa. *Investigación y Marketing*, (96), 48-53.
- Juárez, J. (2003). Hacia un estudio del marketing político: limitaciones teóricas y metodológicas. *Espiral, Estudios Sobre Estado y Sociedad*, IX(27), 61-95.
- Kotler, P. (1975). Overview of Political Candidate Marketing. *Advances in Consumer Research*, 2, 761-70.
- Lee, D., Kim, H. S., & Kim, J. K. (2011). The Impact of Online Brand Community Type on Consumer's Community Engagement

- Behaviors: Consumer-Created vs. Marketer-Created Online Brand Community in Online Social-Networking Web Sites. *Cyberpsychology, Behavior and Social Networking*, 14(1-2), 59-63. doi:10.1089/cyber.2009.0397
- Lees-Marshment, J. (2009). Political Marketing and the 2008 New Zealand Election: A Comparative Perspective. *Australian Journal of Political Science*, 44(3), 457-475. doi:10.1080/10361140903067243
- Martínez-Carazo, P. (2006). El método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y Gestión*, 20, 165-193.
- Muniz Jr, A. M., & O'guinn, T. C. (2001). Brand Community. *Journal of Consumer Research*, 27(4), 412-432.
- Ortegon, L. (2012). Exploración del valor de marca y su correlación con el Valor de las ventas. Un estudio aplicado en compañías Agroquímicas. *Revista Ciencias Estratégicas*, 20(27), 1-27.
- Pérez, C. (2007). *Comunicación y Marketing Político* (Segunda edición). Legis: Bogotá.
- Pérez, M. (2013). Explorando nuevos horizontes de comunicación a través de las Comunidades de Marca. *Revista ALAIC*, 18(18), 204-217.
- Pérez-Chavarría, M., & Rodríguez-Ruiz, A. (2012). Comunidades de Marca: otra manera de sostener conversaciones y generar Relaciones Públicas. *Revista Internacional De Relaciones Públicas*, 11(3), 175-192.
- Plangger, K. (2012). The power of Popularity: How the Size of a Virtual Community Adds to Firm Value. *Journal of Public Affairs*, 12(2), 145-153. doi:10.1002/pa1416
- Ramírez, W. (2007). *Manual de Marketing Político*. Madrid: Lulu.com.
- Reyes-Reina, D. (2013). La etnografía en los estudios de marca: una revisión bibliográfica. *Pensamiento y Gestión*, 34, 211-234.
- Salazar-Vargas, C. (2006). *Politing: Marketing Político Integrado*. Bogotá: Universidad Externado (pp. 56-95).
- San Miguel-Osaba, E., Heras-Saizarbitoria, I., & Elgobiar-Larrañaga, P. (2009). Marketing y gestión de la calidad. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, (16), 83-110.
- Sartori, G. (1980). *Partidos y sistemas de partidos: marco para un análisis*. Madrid: Alianza editorial.
- Shama, A. (1976). The marketing of political candidates. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 4(4), 764-777.
- Schwartz, H., & Barnea, M. (1995). Los valores en las orientaciones políticas. *Psicología Política*, 11, 15-40.

- Stokburger-Sauer, N. (2010). Brand Community: Drivers and Outcomes. *Psychology & Marketing*, 27(4), 347-368.
- Toca-Torres, C. E. (2013). El marketing al servicio de las organizaciones del tercer sector. *Estudios Gerenciales*, 29(129), 386-395. doi:10.1016/j.estger.2013.11.004
- Torres, M., Paz, K., & Salazar, F. (2006). Tamaño de una muestra para una investigación de mercado. *Boletín Electrónico, Universidad Rafael Landívar*, 2(2), 1-13.
- Valenzuela, L., García de Madariaga, J., & Blasco, M. (2007). Customer Value Orientation and the New Metrics of Marketing : Review and Analysis. *Panorama Socioeconómico*, 25(34), 70-75.
- Wert, J. (1998). *Partidos Políticos y Valores Morales*. Madrid: FAES Fundación para el Análisis y los Estudios Sociales.

Un análisis sobre la percepción que los directivos y docentes tienen de la responsabilidad social universitaria en las facultades de contaduría y administración en México

An Analysis of the Perception of Directives and Teachers about the University Social Responsibility in Management and Finance Schools in Mexico

Uma análise sobre a percepção que os diretivos e docentes têm da responsabilidade social universitária nas faculdades de contadoria e administração no México

Elías Alvarado Lagunas*
Dionicio Morales Ramírez**
Jeyle Ortiz Rodríguez***

Fecha de recibido: 15 de marzo de 2016

Fecha de aprobado: 5 de julio de 2016

Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/http://revistas.uosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/4713>

* Profesor e investigador de la Facultad de Contaduría Pública y Administración, Universidad Autónoma de Nuevo León. Correo electrónico: eliasalvarado@gmail.com

** Profesor e Investigador de la Facultad de Ingeniería “Arturo Narro Siller”, Universidad Autónoma de Tamaulipas. Correo electrónico: d_m_r_04@yahoo.com.mx

*** Candidato a Doctor en Trabajo Social, Universidad de Texas. Correo electrónico: jeyleortiz@gmail.com

Para citar: Alvarado Lagunas, E., Morales Ramírez, D., & Ortiz Rodríguez, J. (2017). Un análisis sobre la percepción que los directivos y docentes tienen de la responsabilidad social universitaria en las facultades de contaduría y administración en México. *Universidad & Empresa*, 19(32), 37-59. Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/4713>

RESUMEN

En este artículo se presentan los resultados de un análisis de percepción sobre el tema de responsabilidad social universitaria (RSU) en las facultades de contaduría y administración de México. Para llevar a cabo este estudio, se utilizó una base de datos generada por la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración; con esta información recabada se efectuó un modelo de ecuaciones estructurales que permitió explicar la forma en que los directivos y docentes clasifican sus percepciones sobre la RSU en sus respectivas instituciones educativas. Entre los principales resultados se encontró que éstos agentes del saber dan mayor peso a la formación y desarrollo de competencias de los estudiantes, principalmente en el fortalecimiento de sus principios, e interpretar e interactuar con el mundo con sentido de responsabilidad. Mientras que por el lado organizacional, fomentan la no corrupción, la transparencia y la rendición de cuentas en sus procesos a la sociedad.

Palabras clave: Responsabilidad social universitaria, percepción, ANFECA, método de ecuaciones estructurales.

ABSTRACT

This paper presents the results of an analysis of perception on university social responsibility (USR) at schools of management and accounting in Mexico. With information from the Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración we conducted structural equation modeling to explain how managers and teachers classify their perceptions on USR at their educational institutions. Among the main results, we found that these agents give more importance to students' training and skills development, mainly in the strengthening of their values and interpretation and interaction with the world with a sense of responsibility. Meanwhile from the organizational perspective, they do not promote corruption, but transparency and accountability.

Keywords: University social responsibility, perception, ANFECA, structural equation modeling.

RESUMO

Neste artigo se apresentam os resultados de uma análise de percepção sobre o tema de responsabilidade social universitária (RSU) nas faculdades de contaduría e administração do México. Para levar a cabo este estudo, se utiliza uma base de dados gerada pela Associação Nacional de Facultades e Escolas de Contaduría e Administração e com a informação obtida se efetuou um modelo de equações estruturais que permitiu explicar a forma em que os diretivos e docentes classificam as suas percepções sobre a RSU nas suas respectivas instituições educativas. Entre os principais resultados se encontrou que estes agentes do saber dão maior peso à formação e desenvolvimento de competências dos estudantes, principalmente

no fortalecimento dos seus princípios e interpretar e interatuar com o mundo com sentido de responsabilidade. Enquanto que pelo lado organizacional, fomentam a não corrupção, transparência e rendição de contas em seus processos à sociedade.

Palavras-chave: Responsabilidade social universitária, percepção, ANFECA, método de equações estruturais.

INTRODUCCIÓN

En años recientes, el tema de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) ha tenido una participación creciente en el ámbito académico y de gestión en las universidades de México. Martínez, Hernández y Victoria (2013) señalan que la responsabilidad social tiene su origen en el quehacer de las empresas; sin embargo, dicho tema puede aplicarse al funcionamiento de las universidades, ya que las misiones y visiones de las instituciones de educación superior en México tienen la finalidad de establecer relaciones con la sociedad donde se consolida el quehacer docente y de investigación, con el objeto de aportar propuestas o alternativas de solución a

los diferentes problemas que enfrenta la nación.

Bajo este contexto, la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración de México (ANFECA), a través de la Coordinación Nacional de Responsabilidad Social Universitaria (CNRSU), se dio a la tarea de recabar información sobre el tema de RSU en todas sus instituciones afiliadas.¹ Es necesario destacar que esta última institución tiene como objetivo conocer, dimensionar, promover y reconocer la contribución que las escuelas de negocios de México realizan en pro del desarrollo humano sostenible, mediante el impacto educativo en la generación y aplicación del conocimiento

¹ La ANFECA fue fundada en abril de 1959, en la ciudad de Torreón, Coahuila, con 13 instituciones fundadoras: Instituto Politécnico Nacional, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Universidad Autónoma de Coahuila, Universidad Autónoma de Chihuahua, Universidad Autónoma de Nuevo León, Universidad Autónoma de Puebla, Universidad Autónoma de Querétaro, Universidad Autónoma de San Luis Potosí, Universidad de Guanajuato, Universidad Juárez del Estado de Durango, Universidad Nacional Autónoma de México, Universidad de Sonora, Universidad Veracruzana. En el transcurso de los años su crecimiento ha sido continuo y actualmente son 274 instituciones afiliadas en todo México, distribuidas en siete zonas a lo largo de todo el país. Entre sus principales propósitos se encuentra el agrupar a las instituciones de educación superior que imparten estudios de licenciatura y posgrado en Contaduría, Administración, Informática Administrativa y Negocios Internacionales para elaborar conjuntamente planes y programas de estudio, sujetos a las circunstancias regionales (ANFECA, 2015).

organizacional, ambiental y social, principalmente en las sociedades y entornos en donde se encuentran ubicadas geográficamente.²

Tomando como referencia la base de datos generada por la ANFECA, el presente trabajo pretende conocer los factores o ejes rectores que inciden para que los directivos y docentes de las facultades de contaduría y administración de México decidan participar en el modelo de RSU de ANFECA. A partir de esta interrogante, en el presente estudio se analiza la percepción que tienen estos actores del saber sobre la RSU en sus respectivas instituciones educativas. La dimensión de RSU estaría relacionada en este trabajo con cinco ejes de impacto: i) el educativo; ii) la generación y aplicación de conocimiento; iii) el organizacional; iv) el social; y v) el ambiental.

Se eligió trabajar con la ANFECA debido a que una de las recomendaciones emitidas por este organismo a las facultades de negocios (contadu-

ría y administración) afiliadas a ella en México, señala la importancia de trabajar en el tema de RSU para ser reconocidas como instituciones responsables. Para ello, las facultades a través de sus actores serán las responsables de la formación de capital humano, desarrollo sostenible nacional y en especial de su localidad, vinculadas estrechamente con el sector social, público y privado, trabajando en acciones concretas de responsabilidad social, con la participación de alumnos, egresados, profesores, empleados y directivos de las mismas, a través de la investigación, la docencia y la extensión

En México, los estudios sobre la percepción que tienen los directivos y docentes frente al tema de la RSU que prestan las facultades de negocios aún son escasos, y los que existen abordan el tema desde una perspectiva cualitativa e incluso descriptiva. De ahí, el interés de realizar una aportación a la investigación de este tema, pero con un enfoque cuantitativo. Para esto, se

2 La ANFECA se encuentra en todo México y para hacer efectivo su trabajo, se encuentra dividida en siete zonas: Noroeste: comprende las entidades de Baja California, Baja California Sur, Chihuahua, Sinaloa y Sonora. Norte: esta zona está integrada por las entidades de Coahuila, Nuevo León y Tamaulipas. Centro: en la parte del centro se encuentran Aguascalientes, Durango, Querétaro, San Luis Potosí y Zacatecas. Centro Occidente: en esta zona podemos encontrar a Colima, Guanajuato, Jalisco, Michoacán y Nayarit. Centro Sur: de las entidades que se encuentran en esta zona tenemos Guerrero, Hidalgo, Edo, De México, Morelos, Puebla y Tlaxcala. Sur: esta zona está compuesta por las entidades de Chiapas, Oaxaca, Tabasco, Veracruz, Campeche, Yucatán y Quintana Roo. Distrito Federal y Zona Conurbada: para completar las entidades integrantes de la asociación tenemos en esta zona al Distrito Federal y Zona Metropolitana.

utiliza un modelo de ecuaciones estructurales (SEM), el cual permite identificar e integrar la forma en la cual los directivos y docentes de las facultades de contaduría y administración de México construyen sus percepciones acerca de la RSU.

Este trabajo está organizado de la siguiente forma: en la primera sección se presenta una breve revisión teórica sobre el tema de la RSU en México. En las siguientes dos secciones se describe el análisis de la muestra y el método de análisis. Después, se presentan los resultados de la muestra. Finalmente, se incluyen las conclusiones y discusiones de este trabajo.

1. REVISIÓN DE LITERATURA

En los últimos años, el tema de RSU en América Latina ha adquirido mayor relevancia en todos los niveles educativos. En el presente trabajo centramos la atención en la educación superior en México, específicamente en las facultades de Contaduría y Administración aliadas a la ANFECA. La RSU puede propiciar una mayor y mejor percepción sobre la labor social y la calidad educativa, ya que aquella universidad que ofrezca los términos o lineamientos de la RSU contará con mayor reputación, lo que generará mayor demanda y la

obtención de mayores externalidades positivas (mayor matrícula de alumnos, fondos, buena percepción, certificaciones, redes o alianzas académicas, entre otros). Pero lo anterior depende de la existencia de información y participación suficiente para los actores principales sobre la RSU (docentes y directivos), ya que, suponiendo que existe un compromiso social desde el ejercicio de su profesión y los conocimientos de los valores humanos, no habría duda, la que ofertara las carreras de licenciatura o posgrados con mayor RSU sería la que ofrece la mejor calidad en la formación de sus estudiantes. Sin embargo, Malo y Velásquez (1998) señalan que en la formación o desarrollo integral de un joven actúan diversos factores. Es por ello que diferentes organismos internacionales, como el Consejo de Administración del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) han impulsado programas como el de Gestión Institucional de la Educación Superior con un enfoque de RSU, el cual se da inicio en la década de los noventa. Este programa consiste en la elaboración de un estudio comparativo internacional sobre

las prácticas seguidas en diversos países pertenecientes a la OCDE, para evaluar y asegurar la calidad de la educación con un sentido de RSU.

La discusión teórica sobre la RSU en las instituciones de educación superior (IES) es un tema que ha tenido diversos debates teórico-metodológicos, ya son muchos los enfoques que pueden argumentar o respaldar las diferentes formas de medir su eficiencia, calidad y pertinencia en un sistema educativo. Existe una gran diversidad de estudios que intentan explicar este fenómeno. Tal es el caso de Larrán y Andrades (2015) quienes abordan el tema de RSU desde diferentes enfoques (teoría de la agencia, *stakeholders*, legitimidad, institucional, recursos y capacidades) que han sido utilizados como referencia para justificar conceptualmente el compromiso que tienen las universidades con la sociedad desde una triple vertiente: la económica, la ambiental y la social.

Para nuestro caso, se utilizaron como base de referencia los trabajos clásicos de Grönroos (1982 y 1984) y Parasuraman, Zeithalm y Berry (1985 y 1988), los cuales investigan cómo medir la calidad de un servicio. Bajo esta perspectiva, el presente trabajo parte del supuesto de que el tema de RSU es un ser-

vicio que deben “tener o brindar” todas las IES. Por lo tanto, estos autores consideran que definir y medir el término de calidad en cualquier servicio no es una tarea fácil, ya que una de las principales críticas apunta hacia su naturaleza intangible. Además, señalan que la definición y medición de este término pueden ser abordadas desde un enfoque objetivo, pero también subjetivo, utilizando más este último, ya que cuando se habla de calidad percibida de cualquier producto, sistema o servicio, realmente se obtienen aquellos juicios de valor que los individuos le otorgan al objeto (a estudiar).

A continuación se describen algunos estudios sobre la caracterización y percepción de la RSU realizados en México y a nivel internacional. Noguera y Cubillos (2015), Saravia (2012), Bacigalupo (2012), Delgado, Vargas y Ramos (2012), Martínez, Mavárez, Rojas y Carvallo (2008) y Rojas (2008) señalan que las investigaciones del tema de RSU son una tendencia en crecimiento, que intenta reflejar, en definitiva, el resurgimiento de valores en la sociedad, así como la manifestación de las organizaciones para involucrar sus iniciativas con la sociedad civil. Entre los principales ítems que toman en cuenta los estudios se encuentran los patrones de ética, el com-

promiso comunitario, los recursos, el medioambiente y las relaciones laborales, entre otros.

Bajo este contexto, solo se harán mención de aquellos estudios que se encuentran de acuerdo con la presente investigación. Tal es el caso de Aristimuño y Rodríguez (2014), que examinan las dimensiones subyacentes relacionadas con la percepción de directivos y docentes respecto a la RSU en la Universidad Nacional Experimental de Guayana en Venezuela. Utilizando un método estadístico multivariante, encuentran que si se trabajan en los rubros educativo, epistémico-cognitivo, social, ambiental y funcionamiento organizacional, las prácticas y la elaboración de diagnósticos del estado de RSU son representativas y relevantes en el estado Bolívar.

Uribe, Orjuela y Moreno (2015) y Gaete (2011) realizan un análisis del tema de RSU para el caso de la Universidad del Tolima, en Colombia, y algunas universidades españolas (Girona, Huelva, Málaga, Mondragón, Salamanca, Valladolid, entre otras), respectivamente. Las investigaciones son de tipo descriptivo y propositivo; su objetivo es proponer un modelo de gestión estratégica de Responsabilidad Social Universitaria, que integre los diferentes actores a partir del estado actual de su rela-

ción con ellos. Los autores resaltan que para tener un modelo eficiente en la gestión de la RSU es importante considerar diferentes enfoques tales como el gerencial o directivo, el transformacional y el normativo.

Por otro lado, algunos estudios de caso demuestran que en el concepto de calidad percibida por la comunidad universitaria en términos de responsabilidad social, normalmente destacan cinco categorías en el servicio brindado por las universidades privadas: i) calidad como reputación; ii) calidad por disponibilidad de recursos; iii) calidad a través de los resultados; iv) calidad por el contenido, y v) calidad como valor añadido a la formación de capital humano o social (Astin, 1985, George, 1982, Giménez, 2000).

En este mismo contexto, Bigné, Molines, Vallet y Sánchez (1997) y Li y Kaye (1998) determinan que algunas cuestiones de seguridad, empatía, capacidad de respuesta, tangibilidad y fiabilidad social son aquellos servicios de gran relevancia que el alumnado percibe y que son necesarios en las universidades que demandan. Al respecto, Camisón, Gil y Roca (1999) encuentran que el personal de servicios, la dimensión funcional de la IES y la dimensión técnica del profesorado, la accesibilidad y estructura

docente, así como la tangibilidad y apariencia física de los proveedores del servicio son rasgos importantes en los servicios que ofrecen las instituciones de educación.

Por último, en México existe una gran cantidad de estudios sobre la RSU; sin embargo, la mayoría de éstos se enfocan en estudios meramente cualitativos o descriptivos del tema de estudio. Tal es el caso de Andión (2007), Mendoza (1990) y Vallaeys (2007 y 2008), quienes señalan que para estudiar el sistema educativo, es necesario abordarlo a través de seis escenarios: institucional, programático, sistémico, social, económico y ambiental. De esta manera, los autores señalan que se podrá realizar un análisis o crítica más amplia a las instituciones o sistemas, ya que estos análisis comúnmente son de evaluación, jerarquización, acreditación y ser socialmente responsable, estos aspectos son considerados como elementos clave para fomentar mejores programas educativos con un enfoque social. Los autores concluyen que a pesar de que las universidades han crecido en estos aspectos, ello no necesariamente significa que cumplan con los estándares de RSU o calidad en la impartición de la educación.

En lo que respecta a un ejemplo de trabajo empírico, se tiene el de Ca-

rrillo, Leal, Lorena y Muñoz (2012), el cual se realizó en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Querétaro. Su objetivo fue captar la percepción o el interés de profesores y estudiantes por impulsar la creación de un nuevo tipo de institución, apegada a la formación basada en competencias y en los valores de la RSU, solidaridad, calidad académica, pertinencia social y equidad para contribuir al desarrollo sustentable del país. Utilizando una muestra de 1005 estudiantes y 88 profesores, los autores encuentran diferencias significativas entre profesores y estudiantes respecto a la percepción y el interés sobre la RSU, concluyendo la importancia de fortalecer la cultura de la responsabilidad social y el fomento de acciones específicas dentro de la comunidad universitaria para lograrlo.

De acuerdo con lo anterior, se puede señalar que los estudios referidos mostraron que el tema en RSU puede ser abordado desde diferentes corrientes teóricas o enfoques. A continuación se explica brevemente el modelo que se sigue en esta investigación para medir la calidad percibida por los directivos y docentes de las instituciones afiliadas a la ANFECA, siguiendo la línea de investigación de Carrillo, Leal, Lorena y Muñoz (2012).

2. METODOLOGÍA

2.1. Análisis de la muestra

Para determinar la caracterización y percepción de los directivos y docentes de las instituciones afiliadas a la ANFECA, se diseñó una encuesta semiestructurada de 11 y 13 preguntas aplicando la escala de Likert.³ Dicha encuesta se aplicó en línea, y se encontró disponible del 18 de marzo hasta el 31 de mayo de 2015, a través del sitio web de la ANFECA: <http://www.anfeca.unam.mx>, particularmente en <http://acoconsultores.com.mx/menu.html>. Dicha encuesta fue contestada en el periodo de estudio por las instituciones afiliadas. Se realizaron 72 encuestas a directivos y 408 a docentes, respectivamente. El cuestionario que se aplicó está constituido por cinco ejes temáticos: educación, generación del conocimiento, organizacional, social y ambiental.

Con el propósito de conocer el estado que guarda la percepción de las escuelas y facultades afiliadas con respecto a la responsabilidad universitaria, se utilizó la Encuesta Nacional de Percepción de la RSU de la ANFECA, ya que las acciones que han implementado y el impacto de

las mismas desde la óptica de las autoridades y profesores, en relación con los ejes señalados determinan el grado de apropiación de las mismas. Además, se busca que esta investigación aporte conocimiento al tema desde una perspectiva empírica.

Las preguntas que tratan de medir los distintos atributos de la RSU se muestran en la tabla 1, en la cual detalla la definición completa de los ítems o preguntas sobre el tema de estudio en el presente trabajo. En esta misma tabla se muestran los promedios y desviaciones estándar para cada pregunta. La pregunta que presentó un menor puntaje para el caso de los directivos fue la número 9 y la de mayor puntaje, la pregunta 6. Para los docentes la de menor puntaje fue la pregunta 13 y la de mayor fue la pregunta 2. En términos generales, los resultados que se muestran en esta tabla nos indican que los valores medios de la mayoría de las preguntas analizadas para ambos actores (directivos y docentes) se sitúan por encima del punto medio de la escala de medición empleada. Es decir, existen opiniones positivas sobre los aspectos analizados, tal y como se aprecia en la medida de satisfacción general en el fomento de responsabilidad social, a través

3 La escala de Likert tiene una valoración que va de 1 a 6, siendo 1 = totalmente en desacuerdo y 6 = totalmente de acuerdo.

de programas de respeto a los derechos humanos (P3), principios éticos (P6), transparencia y rendición de cuentas (P2).

Tabla 1. Estadísticos descriptivos de las preguntas sobre la percepción de la calidad

Preguntas	Ítems	Promedio	Desviación estándar
DIRECTIVOS			
P1	Los planes de estudio incluyen contenidos que fomentan el análisis de situaciones éticas.	5.52	.871
P2	En la institución se fomenta la no corrupción, la transparencia y rendición de cuentas por parte de su comunidad.	5.62	.829
P3	En los planes y programas se desarrollan estrategias extracurriculares que fomenten el respeto a los derechos humanos (no discriminación, inclusión, equidad, diversidad y grupos vulnerables).	5.31	1.00
P4	El conocimiento que se genera y aplica en la Institución es vinculable a la cultura de la legalidad y el respeto a las normas.	5.50	.839
P5	El conocimiento que se genera en la Institución es vinculable a temas de sustentabilidad.	5.22	.937
P6	La institución declara y promueve sus principios éticos.	5.75	.599
P7	Se tienen mecanismos de denuncia y en su caso acciones correctivas para atender las faltas éticas y se les da seguimiento.	5.33	.978
P8	Las acciones de la comunidad se practican con respeto a los derechos humanos (no discriminación, inclusión, equidad, diversidad, grupos vulnerables).	5.52	.691
p9	Se integran iniciativas de la comunidad para fomentar la ciudadanía interna y externa a la Institución.	5.13	1.10
P10	La institución emprende y/o participa en iniciativas en diversas entidades ciudadanas, gubernamentales o empresariales para fomentar el apego a los principios éticos en favor de una sociedad más digna, justa e incluyente.	5.34	1.15
P11	La institución fomenta prácticas ambientales al interior y en entidades ciudadanas, gubernamentales y empresariales que favorecen el apego a las normativas ambientales.	5.21	1.03

Continúa

Preguntas	Ítems	Promedio	Desviación estándar
DOCENTES			
PI	En el plan de estudios se tienen contenidos que fomenten el análisis de situaciones éticas.	5.11	1.14
PII	En el aula fomento la no corrupción, la transparencia y rendición de cuentas de los estudiantes.	5.61	.909
PIII	En los planes y programas desarrollo estrategias, curriculares y extracurriculares que fomenten el respeto a los derechos humanos (no discriminación, inclusión, equidad, diversidad, grupos vulnerables).	5.27	1.13
PIV	El conocimiento que genera en la cátedra, es vinculable a la cultura de la legalidad y el respeto a las normas.	5.54	.904
PV	El conocimiento que se genera en la Institución es vinculable a temas de sustentabilidad.	5.17	1.05
PVI	La facultad o escuela declara y promueve sus principios éticos en la organización.	5.42	.993
PVII	Conozco los mecanismos de denuncia institucional y en su caso canalizo a la autoridad competente con respecto a las faltas éticas y violaciones al marco normativo.	5.02	1.27
PVIII	La vida docente se practica con el respeto a los derechos humanos (no discriminación, inclusión, equidad, diversidad y grupos vulnerables).	5.48	.961
PIX	Se integran iniciativas de la comunidad docente para fomentar la ciudadanía interna y externa a la Institución.	4.92	1.19
PX	La facultad o escuela, entre sus docentes fomenta la creación y participación de iniciativas en diversas entidades ciudadanas, gubernamentales o empresariales para fomentar el apego a los principios éticos en favor de una sociedad más digna justa e incluyente.	4.91	1.26
PXI	La facultad o escuela participa en acciones a través de los docentes en prácticas ciudadanas que favorezcan una sociedad más digna, justa e incluyente.	4.93	1.22
PXII	La facultad o escuela, a través del docente, ejecuta acciones ambientales que favorecen el derecho humano a un medioambiente digno.	4.99	1.19
PXIII	La facultad o escuela, fomenta a través del ejercicio docente, prácticas ambientales en entidades ciudadanas, gubernamentales y empresariales que favorecen el apego a las normativas ambientales.	4.84	1.25

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de la Encuesta Nacional de RSU, ANFECA (2015).

Realizado el análisis descriptivo de las principales preguntas del objeto de estudio, es conveniente centrar la atención en la determinación de las dimensiones subyacentes que componen las variables de percepción o satisfacción declarada o dicha por los directivos y docentes en lo referente a la aplicación de la RSU en sus facultades. Para ello, en la siguiente sección se explica las técnicas estadísticas utilizadas en este estudio: Análisis Factorial de Componentes Principales (AFCP) para posteriormente llevar a cabo un modelo de ecuaciones estructurales (SEM).

2.2. Método de análisis

Para alcanzar el objetivo propuesto en esta investigación y observar la percepción actual que tienen los directivos y docentes en torno a la RSU en sus facultades, es necesario realizar una asociación de los distintos tipos de variables o ejes de impacto incluidos en la encuesta,

como educación, generación del conocimiento, organizacional, social y ambiental, entre otras.

Lo anterior se logra mediante la aplicación de un SEM, el cual permite probar y estimar relaciones presumiblemente causales que usan una combinación de datos estadísticos y suposiciones causales. Este procedimiento propone dos componentes: el de medición y el estructural. El primero de ellos, llamado AFCP refleja la relación existente entre las variables latentes (constructos o factores⁴) y los indicadores manifiestos (variables observadas). El segundo refleja la relación existente entre las variables latentes.

En primera instancia se lleva a cabo el AFCP,⁵ el cual nos permite conocer en primera instancia el número de factores o variables latentes y establecer restricciones sobre los elementos de la matriz de cargas.⁶ Su aplicación permitió reducir las

4 Las variables latentes son variables no observadas directamente, tales como la satisfacción de aplicar o conocer correctamente el tema de RSU en la facultad, su trabajo como docente, administrativo, compromiso institucional; estas variables son también denominadas “factores” y son estimadas o medidas con indicadores o variables observadas, como lo son los reactivos de un cuestionario (Ruiz, Pardo & San Martín, 2010).

5 Para un análisis más detallado del análisis factorial véase los estudios de Peña (2002) y Revelle (2004).

6 En este primer paso es conveniente realizar una serie de pruebas que nos indicarán si es pertinente, desde el punto de vista estadístico, llevar a cabo el AFCP con los datos y muestras disponibles. El primero de éstos fue el test de adecuación de la muestra de Kaiser Meyer Olkin (KMO), que fue de 0.751 y 0.864 para directivos y docentes, respectivamente. El test de esfericidad de Bartlett fue significativo ($p < 0.000$) para ambos actores, con lo cual se rechaza la hipótesis de que la matriz de correlaciones sea una matriz identidad. Esto indica que existen correlaciones significativas, probablemente altas, dado que el valor hallado en estos test son significativamente elevados.

once y trece preguntas iniciales a dos factores o grupos con los que se explica aproximadamente el 53,6% y 66,9% de la variabilidad total y

que representan las dimensiones de la percepción por los directivos y docentes, respectivamente (véase tabla 2).

Tabla 2. Matriz de componentes

Componentes	Matriz de componentes rotados Ambos actores			Matriz de componentes rotados Directivos		Componentes	Matriz de componentes rotados Docentes	
	1	2	3	1	2		1	2
P1	.729			0.612		PI	0.701	
P2	.763			0.717		PII	0.748	
P3	.792			0.766		PII	0.777	
P4		.628				PIV		0.690
P5		.703				PV		0.791
P6			.620		0.771			
P7			.668		0.625			
P8			.691		0.730			
P9			.724		0.758			

* Se han elegido los factores cuyo valor propio supera el nivel de 0.60 y para facilitar la interpretación de los mismos, se aplicó el Método de Rotación Varimax.

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de la Encuesta Nacional de RSU, ANFECA (2015).

En términos generales, se puede argumentar que, dada la naturaleza de las variables,⁷ estos factores o grupos están relacionados con tres características particulares del tema de RSU. Para el caso de los directivos, el componente de la educación

(EDU) es necesario para que la IES intervenga en la formación y en el desarrollo de competencias de los jóvenes y profesionistas, fortaleciendo valores y brindándoles juicios éticos para interpretar el mundo y comportarse de manera correcta ante

7 Del AFPC se desprende las cinco dimensiones: educación (P1, P2, P3 - PI, PII, PIII), generación y aplicación de conocimiento (P4, P5- PIV, PV), organizacional (P6, P7, P8, P9 - PVI, PVII, PVIII, PIX), social (P10 - PX, PXI) y ambiental (P11 - PXII, PXIII). De los cuales, solo EDU, GEN y ORG fueron estadísticamente significativos.

la sociedad; el factor organizacional (ORG), el cual abarca la vida de su personal administrativo, docente y estudiantes; así como en la forma cómo organiza su tarea cotidiana en el uso de la infraestructura, manejo de desechos, contaminación de ruidos y sus impactos ambientales.

En el caso de los docentes, además del componente de EDU, también resaltan la dimensión de generación y aplicación de conocimiento (GEN). En este factor se destaca cómo la IES influye en la construcción colectiva

de conocimiento en contribución de lo que se considera la verdad social, la ciencia, la racionalidad, la legitimidad, la utilidad y la enseñanza, entre otras.

Una vez que se identificaron los tres grupos o dimensiones de la percepción en el ámbito de la RSU en las IES, lo que prosigue es conocer la valoración realizada por los directivos y docentes afiliados a la ANFECA, distinguiendo las valoraciones medias de los grupos de la calidad percibida de la muestra (tabla 3).

Tabla 3. Dimensión percibida sobre el tema de RSU

Actores	Total	Educación (EDU)	Generación y aplicación de conocimiento (GEN)	Organizacional (ORG)	Social* (SOC)	Ambiental* (AMB)
Directivos	5.40	5.49	5.35	5.43	5.33	5.22
Docentes	5.17	5.33	5.36	5.21	4.92	4.91
Valoración global de ambos actores	5.28	5.41	5.35	5.32	5.12	5.06

* A pesar de que estas dimensiones no fueron significativas, se considera pertinente colocar su resultado.

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de la Encuesta Nacional de RSU, ANFECA (2015).

En la tabla 3 se aprecia que la percepción media de los directivos y docentes con respecto a la percepción de la RSU en sus respectivas instituciones fue de 5.28 sobre una valoración máxima de seis puntos, es decir, obtuvo un valor superior al punto medio de la escala de medida utilizada, aunque la evaluación de

cada uno de los atributos y el análisis para cada una de las IES permiten obtener puntuaciones sensiblemente distintas para los actores que intervienen en la RSU. Obsérvese que la dimensión mejor valorada para los directivos fue el componente EDU, mientras que para los docentes fue la GEN.

Después de identificar los grupos o componentes con los cuales valorar la RSU de la muestra, el siguiente paso es aplicar un SEM el cual, como se menciona anteriormente, permite conocer cómo se relacionan entre sí dichos factores o variables latentes. El aspecto más característico del SEM es que éste parte de la metodología de regresión múltiple, pero es más riguroso en cuanto al tratamiento que le da a interacciones, relaciones no lineales, correlaciones entre variables independientes, error de medición, correlación entre los términos de error, múltiples variables independientes medidas por varios indicadores y la consideración de variables independientes latentes medidas por varios indicadores.

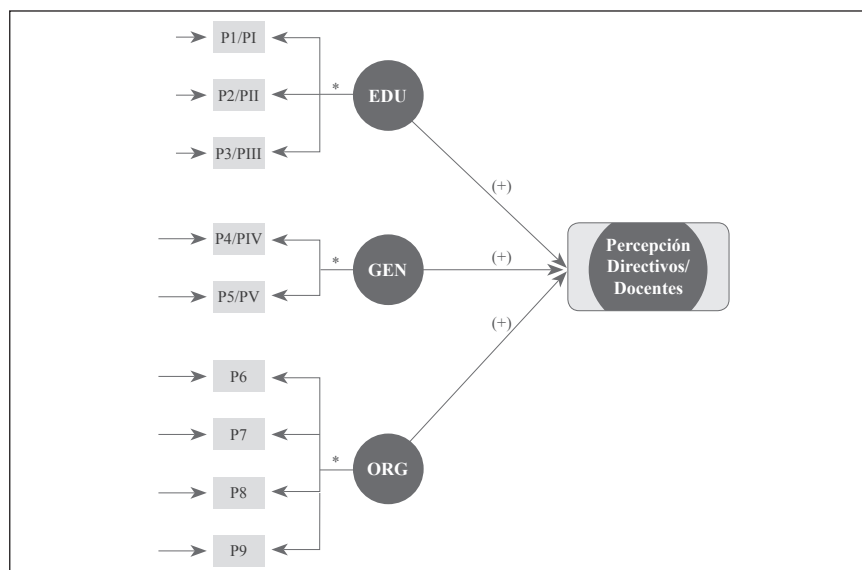
El SEM presenta relaciones causales entre un conjunto de variables observables, por un lado, y por otro, entre variables tanto observables como no observables. Además, permite analizar el comportamiento de las variables en términos de causalidad, es decir, permite saber si una variable puede ser causada por otra variable del sistema y a la vez, dentro del mismo modelo, ser causa de otra variable. Es por esto que esta técnica es una alternativa robusta en comparación con la regresión múltiple, el análisis de trayectorias, el

análisis de series de tiempo y el análisis de covarianzas en la validación de modelos hipotéticos (Littlewood & Bernal, 2011).

El modelo estructural que se propone validar es el que se muestra en la figura 1, verificando si los coeficientes estimados que se presentan en dicha figura son significativos y no varían para los diferentes grupos considerados simultáneamente. Así, se validaría cuáles de los factores propuestos son fundamentales para que los directivos y docentes construyan sus percepciones sobre el tema de RSU en sus respectivas IES.

La hipótesis central a implementar en este modelo es que los coeficientes estimados entre los constructos incluidos, tal como se presentan en la figura 1, son significativos y no varían para los distintos actores considerados simultáneamente para cada una de las variables de control. En otras palabras, que no exista diferencia entre los resultados de las tres dimensiones (EDU, GEN y ORG) que se analizan en las instituciones afiliadas a la ANFECA. Es decir, que la forma en la que los directivos y docentes construyen sus percepciones de RSU son similares.

Figura 1. Modelo estructural



* Para valorar la fiabilidad o consistencia interna de la escala de medida del tema de RSU se ha estimado, para el total de la muestra, el coeficiente Alpha de Cronbach que toma un valor de 0.902.

Fuente: elaboración propia con base en los datos arrojados en el AFCP.

Para validar el modelo estructural, es necesario realizar algunas mediciones de ajuste. Jaccard y Choi (1996) recomiendan que se consulten como mínimo tres pruebas de las treinta que existen.⁸ Por otro lado, Kline (1998) propone que se consulten cuatro, y estas dependen de la interpretación que quiera realizar el investigador. En este trabajo se muestra los índices que obtuvie-

ron un mejor ajuste para la muestra total, ya que los índices para las submuestras cuentan con el mismo patrón. Los índices de ajuste empleados son: el índice de bondad de ajuste-GFI (0.891), el índice de ajuste comparativo-CFI (0.854), el índice de bondad de ajuste ajustada-AGFI (0.901) y la aproximación de la raíz cuadrada media del error-RMSEA (0.051).

⁸ Ji cuadrada, Ji cuadrada escalada de Satorra-Bentler, Índice de bondad de ajuste (GFI), Índice de bondad de ajuste ajustada (AGFI), Residuales de la media de raíz cuadrada (RMS, RMSR o RMR), Residual estandarizado de la raíz cuadrada media (SRMR), Hoelter N crítico, Akaike criterio de información (AIC), BICp, BCC o criterio Browne-Cudeck, ECVI o índice esperado de validación cruzada, MECVI, CVI o índice de validación cruzada, BIC o criterio bayesiano de información, Parámetro de no centralidad (NCP), etc.

3. RESULTADOS

Los resultados del análisis que se realiza con la técnica del SEM son presentados en las figuras 2, 3 y 4. La figura 2 muestra la “salida o corrida” de los indicadores del modelo estructural propuesto para la muestra total, la cual comprende a los directivos y docentes. Por su parte, en las figuras 3 y 4 se presentan las submuestras de manera particular a los directivos y docentes, respectivamente.

Antes de explicar cómo se interpreta el resultado obtenido para cada una de las muestras, es necesario resaltar que las estimaciones de los modelos estructurales que se presentan en las siguientes figuras se realizaron utilizando el software SmartPLS 2.0, tratando los valores perdidos con la opción *Case Wise Replacement* y ponderando las observaciones con la opción *Factor Weighting Scheme*. Asimismo, para evaluar la confiabilidad individual de cada indicador, se observaron los pesos externos (*outer weight*) o correlaciones simples de los indicadores con su respectivo constructo. Es decir, se aplicó la regla general de aceptar aquellos ítems con cargas estandarizadas iguales o superiores a 0.60, ya que

las variables latentes que cuentan con un peso externo mayor a dicha cantidad resultan ser significativas.⁹

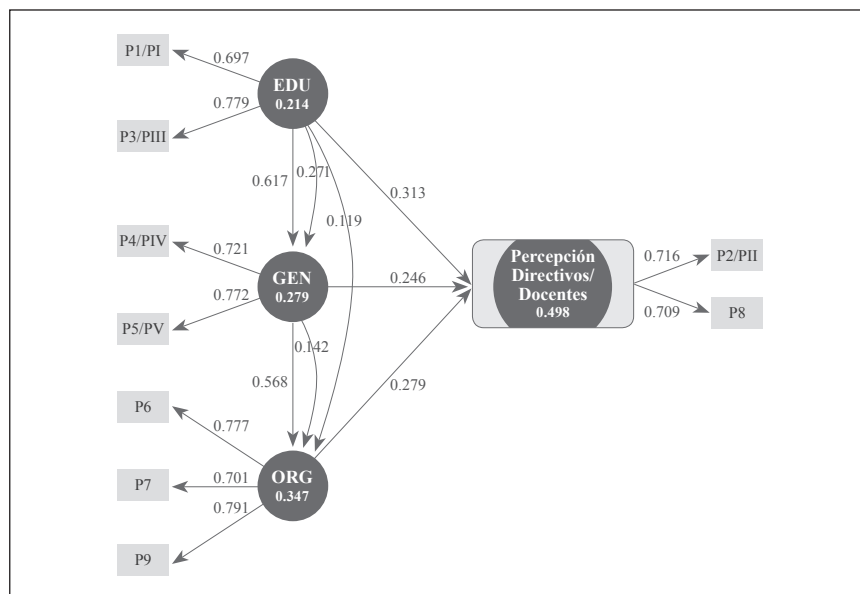
Los resultados obtenidos y mostrados en la figura 2 nos llevan a no rechazar la hipótesis central del estudio, es decir, se evidencia que las relaciones directas e indirectas entre las variables latentes que existen en ambos actores son similares. Por ejemplo, el efecto directo que tienen las IES en alentar la formación y el desarrollo de las competencias de sus estudiantes (EDU) influye positiva y significativamente en la construcción y generación colectiva de conocimiento que realiza la planta docente y los investigadores para enfrentar los desafíos de la sociedad (GEN) con un 61,7%. De este modo, los actores involucrados en las IES (directivos, docentes y personal administrativo) aprovechan esta información o conocimiento colectivo para hacer sustentable cada proceso administrativo e investigativo para la relación respetuosa con la comunidad estudiantil y la sociedad. Dichos elementos son clave para incrementar la buena percepción de los directivos y docentes (ORG) en un 56,8%. Por lo tanto, se evidencia que existe una correlación entre los tres grupos (EDU, GEN y ORG), y

9 Para un análisis más detallado del tratamiento de valores perdidos y confiabilidad de los indicadores en el modelo estructural véase el estudio de Henseler (2009).

la percepción –sea buena o mala– puede alterar a otra. Por ejemplo, la percepción que se tiene de la EDU podría afectar indirectamente a GEN y por consecuencia a ORG,

lo cual traería como consecuencia una insatisfacción o percepción negativa de los directivos y docentes sobre el mal trabajo que está realizando su IES.

Figura 2. Resultados del modelo estructural de directivos y docentes



* Cabe resaltar que antes de analizar el modelo estructural, la fiabilidad y la validez de este modelo de medida, se opta por establecer el de mejor ajuste (figura 2). La fiabilidad de cada una de las variables fue evaluada con la examinación de las cargas o correlaciones simples de las medidas o indicadores con sus respectivas variables latentes, es decir, en el modelo propuesto se aprecia que los indicadores tienen una carga aceptable, ya que la mayoría tienen cargas mayores a 0,60. Así mismo, las relaciones entre los constructos indican un nivel de significancia aceptable, ya que los coeficientes de camino (β) son mayores a 0.20 ($\beta \geq 0.2$)

Fuente: elaboración propia con base a los datos arrojados en el AFPC con el software SmartPLS 2.0.

De manera general, se puede argumentar que las variables con más impacto –de mayor a menor grado– sobre la percepción del tema de RSU en las instituciones afiliadas a la ANFECA es Educación (31,3%), Organizacional (27.9%) y Genera-

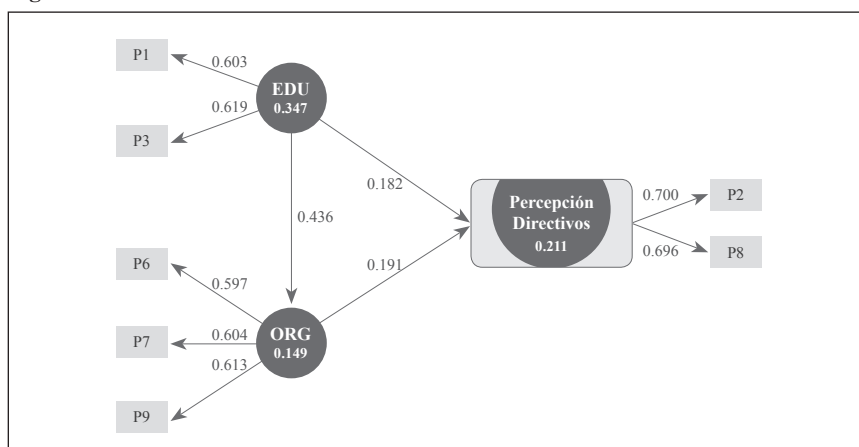
ción y aplicación de conocimiento (24.6%). Sin duda, estas tres dimensiones muestran una percepción positiva (satisfacción) de los directivos y docentes al momento de coadyuvar y fomentar los principios fundamentales de la RSU.

Por lo tanto, se puede concluir que la percepción de ambos actores es moderadamente explicada por estos factores, ya que la R^2 obtenida es de 49.8.

En lo que respecta a las submuestras, la figura 3 presenta los resultados del modelo estructural para los directivos. Se aprecia que el factor organizacional que promueven los directivos en la no corrupción, transparencia y rendición de cuentas en

sus procesos es un componente que influye significativamente en la satisfacción de la comunidad universitaria y la sociedad (19,1%). De igual manera, los planes y programas académicos avalados por profesores calificados e instituciones certificadas son de gran relevancia para incrementar el nivel de satisfacción de los estudiantes en las IES de contaduría y administración (18.2%). La R^2 obtenida para esta submuestra es de 21.1.

Figura 3. Resultados del modelo estructural de la submuestra de directivos

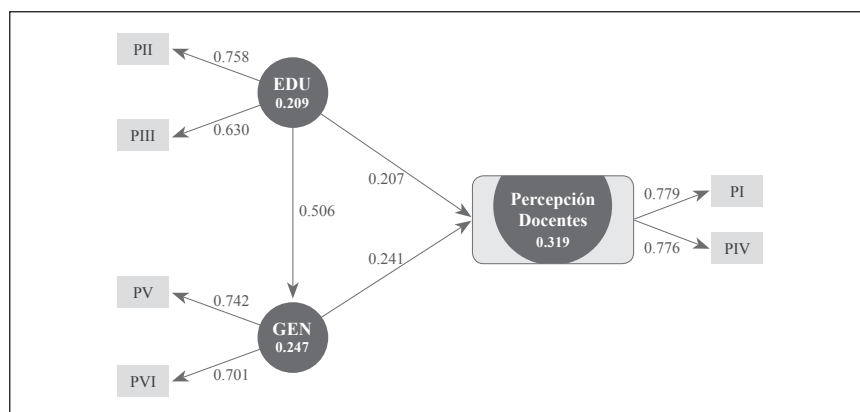


Fuente: elaboración propia con base a los datos arrojados en el AFCP con el software SmartPLS 2.0.

Finalmente, en la figura 4 se observa que las variables con más impacto sobre la percepción en el tema de RSU para el caso de los docentes son –de mayor a menor grado– la Generación y aplicación de conocimientos (24,1%) y Edu-

cación (20,7%). En resumen estas dimensiones explican positivamente el grado de satisfacción sobre el cumplimiento de la RSU que les brinda sus respectivas IES (R^2 obtenida de 31.9%).

Figura 4. Resultados del modelo estructural de la submuestra de los docentes



Fuente: elaboración propia con base a los datos arrojados en el AFCP con el software SmartPLS 2.0.

4. CONCLUSIONES

Utilizando una encuesta aplicada a 72 directivos y 408 docentes de las instituciones afiliadas a la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA), este trabajo realizó un análisis de percepción sobre la importancia de la aplicación o conocimiento del tema de RSU en las facultades de Contaduría y Administración en México, mediante un modelo de ecuaciones estructurales. La mayoría de los actores (directivos y docentes) encuestados parecen tener una percepción positiva acerca del trabajo que han realizado sus respectivas facultades. De seguir así, las instituciones afiliadas podrán acceder a una mejor reputación, programas académicos acreditados, certificaciones, fondos

públicos y mayor matrícula, entre otros.

El análisis realizado por el SEM ofrece información relevante sobre la percepción que tienen los directivos y docentes con respecto al tema de la RSU que ofertan sus facultades. Este método nos ha permitido comprobar que la forma en la que los directivos y docentes construyen sus percepciones sobre la correcta aplicación e importancia de los principios de la RSU es muy similar en cada una de las instituciones afiliadas a la ANFECA. Se encuentra que existen diversos factores de gran relevancia para la percepción de la RSU en las IES de contaduría y administración de México, entre los cuales destaca el educativo, generación y aplicación del conocimiento y el organizacional.

A pesar de que esta técnica puede carecer de poder predictivo, es un procedimiento válido para seleccionar, desde la perspectiva de la percepción de los directivos y docentes, aquellas variables que guardan ciertas relaciones significativas con la percepción sobre la RSU en sus facultades. Cabe mencionar que, aunque se ha intentado desarrollar un trabajo riguroso en lo que respecta a la aplicación del SEM, somos conscientes de las limitaciones y las oportunidades de mejora; por ejemplo, la utilización de un muestreo probabilístico. A partir de este trabajo se desprenden futuras líneas de investigación, como el analizar la percepción que tienen los estudiantes o simplemente analizar los tres actores en conjunto (directivos, docentes y estudiantes) en otros campos de las ciencias, así como también el hacer un comparativo de las mismas variables en las universidades públicas versus privadas podría mejorar el conocimiento, percepción y disyuntivas que se tienen sobre la RSU.

REFERENCIAS

- Aristimuño, M., & Rodríguez, C. (2014). Responsabilidad social universitaria. Su gestión desde la perspectiva de los directivos y docentes. *Estudiodecaso: una pequeña universidad latinoamericana. Interciencia*, 39(6), 375-382.
- Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración de México-ANFECA. (2015). *Informe sobre el modelo de responsabilidad social universitaria de la asociación nacional de facultades de contaduría y administración*. Recuperado de <http://www.anfeca.unam.mx/>
- Andión, M. (2007). Sobre la calidad en la educación superior: una visión cualitativa. *Reencuentro*, 50, 83-92.
- Astin, A. (1985). *Achieving educational excellence*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bacigalupo, L. (2012). La responsabilidad social universitaria: impactos institucionales e impactos sociales. *Educación Superior y Sociedad*, 13(2), 53-62.
- Bigné, J., Moliner, M., Vallet, M., & Sánchez, J. (1997). Un estudio comparativo de los instrumentos de medición de la calidad de los servicios públicos. *Revista Española de Investigación de Marketing*, 1, 33-53.
- Camisón, Z., Edo, G., & Roca, P. (1999). Hacia modelos de calidad de servicio orientados al cliente en las universidades públicas: el caso de la Universitat Jaume I. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 5(2), 69-92.
- Carrillo, M., Leal, M., Lorena M., & Muñoz, M. (2012). Respon-

- sabilidad social universitaria. La opinión de profesores y alumnos. *Revista de Educación y Desarrollo*, 23, 23-32.
- Delgado, M., Vargas, J., & Ramos, I. (2012). Los retos de la responsabilidad social universitaria: construyendo una paz desde la universidad. *Educación Superior y Sociedad*, 13(2), 63-90.
- Gaete, R. (2011). La responsabilidad social universitaria como desafío para la gestión estratégica de la Educación Superior: el caso España. *Revista de Educación*, 355, 109-133.
- George, M. (1982). Assessing Program Quality. En R. Wilson (Ed.), *Designing Academic Program Review, New Directions for Higher Education* (p.37- 91). San Francisco: Jossey-Bass.
- Giménez, V. (2000). Eficiencia en costes y calidad en la universidad. Una aplicación a los departamentos de la UAB (Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona, España).
- Gronroos, C. (1982). *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*. Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration.
- Gronroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 18, 36-44.
- Henseler, J., Ringle, C., & Sinkovics, R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277-319.
- Jaccard, J., & Choi, K. (1996). *LISREL approaches to interaction effects in multiple regression*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Kline, R. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. NY: Guilford Press.
- Larrán, M., & Andrades, L. (2015). Análisis de la responsabilidad social universitaria desde diferentes enfoques teóricos. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 15(6), 91-107.
- Li, R., & Kaye, M. (1998). A case study for comparing two service quality measurement approaches in the context of teaching in higher education. *Quality in Higher Education*, 4(2), 103-113.
- Littlewood, H. & Bernal, H. (2011). *Mi primer modelamiento de ecuación estructural LISREL*. Monterrey: ITESM.
- Malo, S., & Velásquez, A. (1998). *La calidad en la educación superior en México: una comparación internacional*. México: Editorial Porrúa.
- Martínez, P., Hernández, O., & Victoria, A. (2013). Responsabilidad social universitaria: un desafío

- de la universidad pública mexicana. *Contribuciones desde Coatepec*, 24, 85-103.
- Martínez, C., Mavárez, R., Rojas, L., & Carvallo, B. (2008). La responsabilidad social universitaria como estrategia de vinculación con su entorno social. *Frónesis*, 15(3), 81-103.
- Mendoza, J. (1990). *Vinculación Universidad-necesidades sociales: un terreno en confrontación*. México: Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa.
- Noguera, A., & Cubillos, L. (2015). La pertinencia de las facultades de administración: un estudio prospectivo al 2015. *Revista Universidad y Empresa*, 6(12), 194-224.
- Parasuraman, A., Zeithalm V., & Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithalm, V., & Berry, L. (1988). Servqual: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Peña, D. (2002). *Análisis de datos multivariantes*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Revelle, W. (2004). *An Introduction to Psychometric Theory with Applications* in R. Recuperado de <http://www.personality-project.org/r/book/>
- Rojas, M. (2008). El compromiso social de las universidades de América Latina y el Caribe. *Educación Superior y Sociedad*, 13(2), 177-190.
- Ruiz, M., Pardo A., & San Martín, R. (2010). Modelos de ecuaciones estructurales. *Papeles del Psicólogo*, 31.
- Uribe, M., Orjuela D., & Moreno, X. (2015). La responsabilidad social de la Universidad del Tolima frente al stakeholder "Proveedores": un análisis factorial. *Revista Dimensión Empresarial*, 105.
- Saravia, F. (2012). La responsabilidad social de la universidad: La experiencia de la Secretaría de Bienestar de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. *Visión de futuro*, 16(2). Recuperado de http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=302:ano-9-volumen-16-numero-2-juliodiciembre-2012
- Vallaes, F. (2007). *Responsabilidad social universitaria. Propuesta para una definición madura y eficiente*. México: ITESM.
- Vallaes, F. (2008). *Breve marco teórico de responsabilidad social universitaria*. Recuperado de <http://rsuniversitaria.org/web/images/stories/BreveMarcoTeo-delaResponsabilidadSocialUniv.pdf>

Relationship between the Business Environment and Business Strategy Types: Evidence in Peruvian Companies

Relación entre el ambiente de negocio y los tipos de estrategia de negocio: evidencia en compañías peruanas

Relação entre o ambiente de negócio e os tipos de estratégia de negócio: evidência em empresa peruanas

Jhony Ostos^{*}
Henning Hinderer^{**}
Edgardo Bravo^{***}

Fecha de recibido: 15 de marzo de 2016

Fecha de aprobado: 4 de julio de 2016

Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/4716>

Para citar: Ostos, J., Hinderer, E., & Bravo, E. (2017). Relationship between the business environment and business strategy types: Evidence in Peruvian companies. *Universidad & Empresa*, 19(32), 61-86. Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/4716>

^{*} Doctoral degree in Management Sciences at Universitat Ramon Llull.- Esade, Barcelona, Spain. Professor for Faculty of Economics and Administrative Sciences at Universidad Esan, Perú. Correo electrónico: jostos@esan.edu.pe (Corresponding autor). Alonso de Molina 1652, Monterrico, Surco, Lima, Perú.

^{**} Doctoral degree in Technology Management and Engineering at University of Stuttgart, Germany. Professor for Business Administration and Technical Sales at Pforzheim University, Germany. Correo electrónico: henning.hinderer@hs-pforzheim.de

^{***} Doctoral degree in Management Sciences at Universitat Ramon Llull.- Esade, Barcelona, Spain. Professor for Faculty of Engineering at Universidad del Pacífico, Perú. Correo electrónico: er.bravoo@up.edu.pe

ABSTRACT

Various authors hold that the business environment is a variable with influence on corporate strategic decision-making. However, research does not delve into the influence of various types of business strategies. This empirical study, based on a survey of 99 service companies has the aim to review the influence of the business environment on the various types of business strategies. Additionally it examines organization characteristics, as a moderating variable of the relationship between environmental variables and strategy types. Our analysis reviewed two major components of the environment: complexity and uncertainty, and their interrelations with three types of business strategies: prospectors, analyzers and defenders. Statistical outcomes show that a complex business environment impacts the three types of strategy: prospectors, analyzers and defenders, while an uncertain environment only impacts companies enforcing prospectors' strategies. These findings show not all companies consider the uncertain environment when designing their business strategies. It was also found that organizational characteristics do not moderate the relationship between both variables.

Keywords: Business environment, business strategies, organizational characteristics,

RESUMEN

Varios autores sostienen que el ambiente de negocios es una variable con influencia en la toma de decisiones estratégica corporativa. Sin embargo, la investigación no profundiza en la influencia de varios tipos de estrategias de negocio. Este estudio empírico, basado en una encuesta de 99 compañías de servicio tiene como objetivo revisar la influencia del ambiente de negocios en varios tipos de estrategias de negocio. Adicionalmente, examina características organizacionales, como una variable moderadora de la relación entre variables ambientales y estratégicas. Nuestro análisis revisó dos componentes principales del ambiente: complejidad e incertidumbre y sus relaciones con tres tipos de estrategias de negocio: prospectos, análisis y defensores. Resultados estadísticos muestran que un ambiente de negocios complejo tiene impacto en los tres tipos de estrategia; prospectos, análisis y defensores, mientras que un ambiente de incertidumbre solo afecta compañías que empleen estrategias de prospectos. Estos resultados muestran que no todas las compañías consideran el ambiente de incertidumbre cuando diseñan sus estrategias de negocio. De igual manera se encontró que las características organizacionales no moderan la relación entre las dos variables.

Palabras clave: Ambiente de negocios, estrategias de negocio, características organizacionales.

RESUMO

Vários autores argumentam que o ambiente de negócios é uma variável com influência na tomada de decisões estratégica corporativa. No entanto, a investigação não aprofunda na influência de vários tipos de estratégias de negócio. Este estudo empírico, baseado em uma enquête de 99 companhias de serviço tem como objetivo revisar a influência do ambiente de negócios em vários tipos de estratégias de negócio. Adicionalmente, examina características

organizacionais, como uma variável moderadora da relação entre variáveis ambientais e estratégicas. Nossa análise revisou dois componentes principais do ambiente: complexidade e incerteza e suas relações com três tipos de estratégias de negócio: prospectos, análises e defensores; resultados estatísticos mostram que um ambiente de negócios complexo tem impacto nos três tipos de estratégia: prospectos, análises e defensores, enquanto que um ambiente de incerteza só afeta companhias que empreguem estratégias de prospectos. Estes resultados mostram que não todas as companhias consideram o ambiente de incerteza quando desenham as suas estratégias de negócio. De igual maneira, se encontrou que as características organizacionais não moderam a relação entre as duas variáveis.

Palavras-chave: Ambiente de negócios, estratégias de negócio, características organizacionais.

INTRODUCTION

Various authors hold that the business environment is a variable requiring ongoing research as it leads to and initiates strategic, dynamic and proactive corporate decision-making (Mohd, Idris & Momani, 2013; Wan & Hoskisson 2003; Aragón-Correa & Sharma 2003), and the creation of new products, services and processes (Damanpour & Evan 1984; Tushman & Nadler 1986). Christmann (2000) i.e. asserts that outcomes of business management will hinge on strategic decisions made regarding the use of resources and the ability to adapt to changes in the environment. The high level of uncertain environment caused by the fast speed of innovation technology along with an enormous amount of information, are changing the scenario and creating new opportunities, new businesses and, as a result, new players (Pisano, Pironti & Rieple, 2015).

The review of published studies shows significant evidence on the use of various strategies and ways to use resources in facing changes of environmental conditions. This is the case while it seems to be out of question that a sound understanding of the respective business environment is indispensable for a strategic management process (e.g. Lynch 2012, Wheelen & Hunger 2008). Two of the most investigated and applied business strategy theories are Porter (1980) and Miles, Snow, Meyer & Coleman (1978). Porter set forth three generic strategies which could be implemented successfully in a competitive environment, including cost leadership, differentiation and focus. The latter put forward the four types of strategies prospectors, analyzers, defenders and reactive, all of which are also compatible with various types of environmental behaviors.

A business environment can be studied by looking at its various

components which have a differential influence on organizational responses (Olson, Slater & Hult, 2005). In line with this hypothesis, the environment has been approached taking into account uncertainty, complexity, heterogeneity, turbulence, munificence, instability and other characteristics. This study focuses on two of such components: uncertainty and complexity, which need to be differentiated, as they appear to have different management requirements (Tidd, 2001).

Additionally the literature review shows the need to explore the relationships between the environment and types of business strategies in order to better understand the interdependencies and potentially existing mutual impacts (Olson, Slater & Hult et al., 2005; Aragón-Correa & Sharma, 2003; Tidd, 2001; Han, Kim & Srivastava, et al., 1998; Damanpour, 1991 & 1996).

The service sector is a major driver in the economy of countries, it covers around 60% of both gross domestic products and employment in Latin American countries and more than 70% in developed countries (Aboal, Garda, Lanzilotta & Perera et al., 2015; Wang, Widadgo, Lin, Yang & Hsiao, 2015). Results of service companies in developing countries indicate that

while the service sector has been increasing, its rate of productivity growth is relatively low (Aboal, Garda, Lanzilotta & Perera, 2015).

Authors argue that the business environment influences organizational performance through the proper implementation of business strategies. In this regard, management activities that are applied in Latin American countries are more a reproduction of the best practices or adaptations of management activities implemented abroad (Aboal, Garda, Lanzilotta & Perera, 2015), which are performed on a different business environment. For this reason, the relationship between the environment and the business strategies in developing countries may be different than developed countries, therefore it deserves special attention.

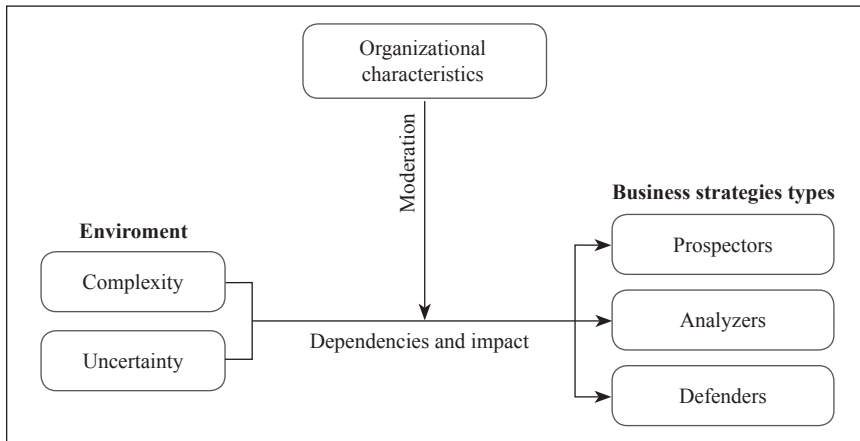
Due to these finding this study looks into the two types of business environments uncertainty and complexity, and the three types of business strategies, prospectors, analyzers and defenders due to their proven significance (Miles, 1978) and because their reliability and validity have been tested over time (Blumentritt & Danis, 2006). They also have a deep impact on strategic management and have been studied thoroughly e.g. by Hambrick (2003) and together with Porter's strategies

(1980) they seem to be primary keys in current business strategies.

Consequently, the purpose of this study is to review the influence of the business environment on the various types of business strategies put into practice by service companies in Perú. It also analyzes whether organizational features moderate the

relationship between the environment and business strategies in a significant way. As elaborated above our paper focuses interprets the examined characteristics as dimensions, both for the environment (uncertainty and complexity), and the types of strategy (prospectors, analyzers and defenders). Figure 1 shows the proposed model.

Figure 1. Proposed study model



Source: Own.

1. LITERATURE REVIEW AND HYPOTHESES

1.1 Business Environment

The business environment is an external variable that impacts organizational strategies and the correlated strategic decision-making. Environmental changes are increasingly faster and continuously pose new

challenges to companies (Barkema, Baum & Mannix, 2002) e.g. due the ongoing globalization process or the necessity to adapt new electronic means of communication. As companies operate in an increasingly competitive environment they must rethink and propose new strategies to enhance their competitive position (Mohd, Idris & Momani, 2013; Tushman & Nadler, 1986).

Various researchers have examined the environment taking into account various dimensions in many cases referred as external opportunities and threats. However, Mohd, Idris & Momani, (2013) and Suarez and Lanzolla (2007) focused on the environment's dynamism. Lee (2010), Subramanian, Kumar & Strandholm (2009), Olson, Slater & Hult, (2005) and Han, Kim & Srivastava et al. (1998) focused on market and technology turbulence. Aragón-Correa and Sharma (2003) examined uncertainty, complexity and munificence, as related to proactive corporate strategies. Koka, Madhavan & Prescott (2006) only looked at uncertainty and munificence. Subramanian, Kumar & Strandholm (2009), and Wan and Hoskisson (2003) also examined munificence in their studies. Miller (1991) looked at the uncertain and heterogeneous environment, while Duncan (1972) establishes a difference between complex and dynamic environment and Tidd (2001) focuses on uncertainty and complexity.

In most of these and other studies, environmental dimensions are grouped under two large concepts, although authors referred to them with different names. On the one hand, there are components related to the frequency of (unpredictable) changes in external factors what could be

interpreted the description of uncertainty. On the other hand, there are those relating to the number of such external factors what expresses the complexity of the business environment.

The above points to the importance of examining the environment to understand and explain how companies come out with strategic decisions. This study takes examines the two environmental dimensions complexity and uncertainty, because adapting to them requires organizations to adopt the various approaches regarding both their decision-making and management. Aragón-Correa and Sharma (2003) hold the greater the number of environmental factors perceived by manager, the more *complex* the business environment; and the greater the perceived turbulence in environmental factors, the more *uncertain* and risky will be business decision-making.

1.2. Business Strategies

Drucker (1954, 1999), Chandler (1962) and Ansoff (1965) contributed to the pioneer definitions of strategy to help managers take their decisions with regard to environmental behaviors and circumstances as a significant components (Ronda-Pupo & Guerras-Martin, 2012). They mostly focus on the concepts

of “company”, “environment”, “actions” and “resources”, same which have been subjected to few changes and are still at the core of strategy definitions. Nevertheless, the emphasis on corporate performance enhancement has evolved (Ronda-Pupo & Guerras-Martin, 2012). Sumner and Turkey (2012) show that interest on business strategies increased after the strategy typology was proposed by Miles, Snow, Meyer & Coleman et al. (1978).

In line with the above, various studies – including Ronda-Pupo and Guerras-Martin (2012), Lee (2010), Wan and Hoskisson (2003) and Grant (1991) – characterize business strategies as a dynamic but long term oriented relationship of a corporation with its business environment.

With regard to the various types of business strategies, Borch, Huse & Senneseth (1999) posit the classic generic strategies put forth by Porter (1980): costs leadership, differentiation and focus; and the business strategies proposed by Miles, Snow, Meyer and Coleman (1978) proposing the classification in prospectors, analyzers, defenders, and reactive. Slater,

Olson and Hult (2006) indicate that the approaches to explain business strategies elaborated by Miles, Snow, Meyer and Coleman (1978) and Porter (1980) are the two dominant axes of present strategy typologies.

According to Miles, Snow, Meyer and Coleman (1978) companies which implement prospectors business strategies encourage a more dynamic organizational corporate environment, develop new goods and market opportunities. Defender companies act in the opposite way, and are bent on preserving a stable organization in their search to defend and keep a market positioning through a limited set of goods. Companies that apply the analyzers strategies adjust their initiatives between the two ends, as they aim at minimizing risk while maximizing profits, and search only demonstrably viable new products and markets (table 1 shows key features of strategic typology that companies should solve). Finally, companies that practice the fourth or reactive type of strategy act inconsistently regarding their strategies, technology, structure and processes.

Table 1. Key features

Prospector	Analyzer	Defender
How to locate and exploit new product and market opportunities.	How to locate and exploit new product and market opportunities while maintaining a firm base of traditional products and customers.	How to “seal off” a portion of the total market to create a stable set of products and customers.
How to avoid long-term commitments to a single technological process.	How to be efficient in stable portions of the domain and flexible in changing portions.	How to produce and distribute goods or services as efficiently as possible.
How to facilitate and coordinate numerous and diverse operations.	How do differentiate the organization’s structure and processes to accommodate both stable and dynamic areas of operation.	How to maintain strict control of the organization in order to ensure efficiency.

Source: Miles et al. (1978).

Other authors have delved into the characteristics of the various types of strategies proposed by Miles, Snow, Meyer & Coleman (1978). Sumer and Turkey (2012), Aragón-Correa and Sharma (2003), Hambrick (2003) and Borch, Huse, Senneseth (1999) analyze the concepts of the four types of strategies. They described that defenders strategies are typical for businesses that prosper thanks to stability, confidence and efficiency. Prospector’s strategies are typical for businesses exploring new products and opportunities in markets, and encourage a more dynamic environment. However, companies applying analyzers strategies are typically more innovative than those with defenders strategies but more cautious than prospectors while, finally, reactive strategies are typical for businesses responding to the environment as a reaction and do not totally manage to move forward or prosper.

It can be stated that authors have reached a consensus about prospectors, analyzers and defenders strategies, as stable approaches, while the reactive strategy is regarded unstable. For this reason, neither Blumentritt and Danis (2006) nor Olson, Slater & Hult (2005) include the reactive strategy in their studies, which they regard as non-viable, difficult to sample and weak as a strategic proposal. Consequently, the reactive strategy will not be taken into account in this study.

Regarding these types of strategy, several researchers have confirmed their importance additionally. Ketchen (2003) has mentioned that Miles, Snow, Meyer & Coleman (1978) has been quoted in more than 1,100 research works, translated into several languages and its core tenets are being taught around the world. Paulson (2009) gives a

review of over thirty years of literature and shows the wide variety of applications of these strategies.

1.3 Organizational Characteristics

Several studies have emphasized the analysis of organizational peculiarities because of their contingent effect on organizations capacities and resource management. Mintzberg (1980) proposed nine such characteristics: specialization, formalization, training, group, size, planning and control, linkage mechanisms, vertical decentralization, and horizontal decentralization. In a separate study, Damanpour (1991) proposed ten organizational characteristics: specialization, functional differentiation, management's attitude towards change, professionalism, decentralization, sources of technical knowledge, administrative intensity, inactive resources and internal and external communication, formalization, decisions centralization, and vertical differentiation.

Organizational structures and characteristics relate to the environment's behavior. Daft (2004) states that in a stable environment, organizational structures may be rigid and evidence vertical control, specialization, standardization and centralized decision-making. Instead, in rapidly changing environments, a more flexible struc-

ture is required, including strong horizontal coordination, little standardization and decentralized decision-making.

Frequently, the relationship between an organization's characteristics and the type of organization is not discussed explicitly. However, three of these characteristics, namely centralization, formalization and specialization, have received more attention because of their greater influence on strategic decision-making (Fredrickson, 1986). Olson, Slater and Hult (2005) have also addressed these three organizational characteristics.

1.4 Relationship Between a Complex Environment and Types of Business Strategies

Various studies about strategies have drawn the conclusion that their use is related to the environment's behavior (Ronda-Pupo and Guerras-Martin, 2012). Consequently, corporations should aim at getting information about their environment to improve their strategic understanding and thereby enhance the quality of their decisions (Forbes, 2007). In line with this proposal, Christmann (2000) holds companies should look for resources and competitive advantages to address various types of environmental patterns in an adequate way.

Corporate strategies respond differentially to environmental behavior patterns because they result from the perceptions of their managers, who are in charge of making decisions. Companies that do not act based on defined strategies are unstable in the way they adapt to environmental changes (Sumer & Turkey, 2012). On the other hand companies that consequently engage in strategic planning outperform those that do not (Andersen, 2000).

Many of the influences impacting companies come from the external environment, including their competitors, clients and new technologies (Jaworski & Kohli, 1993). All these may have an impact on their internal resources' management and strategic perspectives. With regard to the business strategies proposed by Miles, Snow, Meyer and Coleman (1978), Blumentritt and Danis (2006) identify several potential research areas. They mention organizations that adopt prospectors strategies put a greater emphasis on innovation, compared to those engaged in defenders and analyzers strategies, because the former seek to preserve their leading strategic positioning. On the contrary, businesses enforcing defenders strategies engage in conservative organizational behavior, and direct their activities to cost cutting and building good and long lasting client relationships.

In a complex environment, i.e. when a greater number of components is perceived, companies adopting prospectors strategies assume they will find greater business opportunities and potential for their activities, while companies adopting analyzers strategies will think in terms of identifying greater opportunities for successfully introducing their products and penetrating markets at a lower risk, and provided other companies have already explored those markets. Defenders companies, finally, see more opportunities in building client confidence and better develop their elected market segment.

In line with the above, we propose the following hypotheses:

- H1a: A complex environment is positively related to the prospectors business strategy type due to the greater opportunities for new and innovative products.
- H1b: A complex environment is positively related to the analyzers business strategy type due to reduced risk when trying to penetrate markets.
- H1c: A complex environment is positively related to the defenders business strategy type due to the assumption that customers will reward reliable suppliers with a long common history.

1.5 Relationship Between an Uncertain Environment and Types of Business Strategies

The high level of uncertainty environment caused by the fast speed of innovation technology and global competition are pushing organizations to create and use different business decisions in order to achieve competitive advantages and increase their market share (Pisano, Pironi & Rieple, 2015). An uncertain environment, defined by many sudden changes, creates the need for ongoing study by organizations. Companies that adopt prospector strategies permanently monitor environmental changes with a view at identifying new markets and adapt products and services to the customer's new needs. Companies enforcing analyzer strategic practices also monitor environmental changes, develop new products, and penetrate new market segments but only if they identify viable conditions to minimize risks; consequently, they first observe their competitors in their respective operating market segments. Companies enforcing defender strategies would rather focus their operations in a market segment where they will introduce few products, and consequently they will monitor changes in their market segment to compete on pricing, and in sales and post-sale efficiencies.

In line with the above, we propose the following hypotheses:

- H2a: An uncertain environment is positively related to the prospectors business strategy due to the assumption that new market opportunities may arise, continuously.
- H2b: An uncertain environment is positively related to the analyzers business strategy due to the possibility to continuously identify new but proven market opportunities.
- H2c: An uncertain environment is positively related to the defenders business strategy due the ambition compete others with decisions based on superior monitoring results.

1.6 Organizational Characteristics as a Moderating Variable

The business environments influence organizational behavior differently because they have different management requirements. For this reason, business environment studies should be differentiated and companies in turn have to implement different strategies and organizational designs (Tidd, 2001). Olson, Slater & Hult et al. (2005) conducted an empirical analysis of the relationships between the business strategies proposed by Miles, Snow, Meyer &

Coleman (1978), and environmental behavior patterns and organizational characteristics, among other variables; the study demonstrates that each strategy type, requires different combinations of organizational structures and strategic behaviors for the success.

Miller (1987) also looks into organizational characteristics and relates them to the business environment. In a subsequent study, Miller (1991) identifies that an uncertain environment has a negative relationship with centralization of decision-making meaning that a centralized decision making processes may result in underperformance due to a lack of timely reactions on changes in the market. The studies under review show evidence of the relationship between the environment and the way organizational characteristics are designed adequately. In this respect, Aragon-Correa and Sharma (2003) remark that organizational design decisions are related to organizational resources and capacities.

The discussion suggests that companies should take into account the behavior of the business environment to establish business strategies. Nevertheless, they also need to consider suitable organizational characteristics to ensure the implementation of appropriate business

strategies. In other words, firms that take into account the business environment might not be able to generate appropriate business strategies without possessing the specific organizational characteristics. Based on the above discussion, we propose the following hypothesis:

- H3: Organizational characteristics strengthen the relationship between the business environment and business strategies.

2. METHODOLOGY

2.1 Sample and Measurement

The sample was comprised of 99 service companies with operations based in Lima, Peru. These companies are allocated in the banking, insurance, commerce, transportation, technology, telecommunications, education, tourism and few other industries. All the sampled companies employed over 50 workers. The reason to select companies with such number of workers is the importance of company size to reach comparative findings. Gopalakrishnan (2000) mentions large companies cover a larger scope of operations than small and micro-companies, and this may influence the workers' perception of the companies where they work. Consequently, in this study, the selected sample is

comprised only of intermediate and large companies. Information from small and micro-companies would have introduced excessive answer dispersal.

Service companies were chosen as the target sample because this industry employs over 60% of the economically active population in Peru (INEI, 2012). Also on a global scale the importance of the service industry is growing continuously (NBLA, 2013; WB, 2015). This fact indicates that this industry is very likely to provide results with a strong significance not only restricted to the region chosen as sample area. To obtain the data, we interviewed in person 187 workers from various service companies based in Lima, Peru. The companies' details were gathered at the interviews and subsequently checked against information publicly available on the internet. Poorly filled out and incomplete surveys were discarded, resulting in 99 valid surveys, representing an equal number of individual companies, i.e. a rate of 52.9% valid responses. Respondents filled positions at various hierarchies within their organizations: 29 were managers, 51 were heads and supervisors, and 19 were analysts. The information was gathered over four weeks with attention paid to avoid significant differences bet-

ween the answers provided by the first and last respondents.

The questionnaire used to gather the data for this study aimed at obtaining the respondents' perceptive responses to each variable. The use of perceptive answers is important because it allows comparing findings regarding different subsectors. The use of perceptive response questionnaires is based on applications by Olson, Slater and Hult (2005), Tegarden, Saranson, Childers and Hatfield (2005), and Gopalakrishnan (2000).

One single questionnaire was designed to evaluate all the study variables: uncertain environment, complex environment, organizational characteristics and types of business strategy, i.e. prospectors, analyzers and defenders. Questions were presented using a five-point Likert response scale, as also used by Tegarden, Saranson, Childers and Hatfield (2005). The average of each variable's components was used in measuring responses.

Questions on the uncertain and complex environment variables were prepared exclusively for this research. Concepts proposed by Olson, Slater and Hult et al. (2005) and Jaworski and Kohli (1993) were taken into account, and a rigorous tool validation process was followed, comprised of

the following steps: a) review of each variable's concept definition; b) survey question drafting; c) review of survey by a survey-design expert; d) pilot testing of the tool's reliability and validity; e) execution of the interviews.

The questions aimed at identifying organizations' characteristics and business strategy types were adapted from surveys used in prior studies. As regards organizational characteristics, this paper used the tool prepared by Olson, Slater and Hult et al. (2005) and Yamakawa and Ostos (2011). To identify business strategies, we applied Blumentritt and Danis' (2006) proposal. The following steps were used: a) Translation of the original survey from English into Spanish by a professional translator; b) Reverse translation from Spanish into English of the questionnaire translated in the prior stage by a different professional translator; c) Review of the survey by an expert in interpretive translation for adapting certain words to the local culture; and d) Pilot testing to ensure the tool's reliability and validity.

2.2 Study Variables

In this study, the definitions of uncertain and complex environment were taken from Tidd (2001). Envi-

ronment is defined as the behavior of the external variables (clients, competitors, and technology) having an impact on organizations. The number of these variables determines the environment's complexity, while changes in their frequency create environmental uncertainty. Otherwise said, an uncertain environment results from the frequency in changes of external variables, while a complex environment is defined by the number of external variables (Aragón-Correa & Sharma 2003; Tidd 2001).

Organizational characteristics are defined as the types of work coordination within an organization (Fredrickson 1986), such as formalization, specialization and centralization.

Business strategies are the dynamic relationships or ways in which companies respond to the environment (Ronda-Pupo & Guerras-Martin 2012). The business strategies reviewed in this study include prospectors, analyzers and defenders strategies proposed by Miles, Snow, Meyer & Coleman et al. (1978).

2.3 Valid Study Variables

Table 2 shows the statistical results of our analysis of the measured study variables, including averages, standard deviation, reliability (Cronbach's Alpha) and factor loadings.

Table 2. Summary statistics of the measurements' analysis

Variables	Mean	Standart deviation	Factor loadings	Crombach's Alpha
Environment	3.67	0.58	0.746 - 0.939	0.843
Complex environment	3.40	0.73	0.763 - 0.852	0.826
Uncertain environment	3.94	0.67	0.746 - 0.939	0.884
Organizational characteristics	3.57	0.71	0.621 - 0.842	0.839
Business strategies	3.58	0.78	0.730 - 0.880	0.870

N: 99 surveys

Source: Own.

To determine the reliability of the study's variables, we calculated Cronbach's Alpha. For the environment, uncertain environment and complex environment, the results were 0.843, 0.884 and 0.826, respectively; for the organizational characteristics variables, the value reached 0.839 and, finally, business strategies yielded 0.870. In all cases, figures are above the typically accepted 0.7 value (Klein, Astrachan & Smyrnios, 2005).

To determine the variables' validity, we performed a varimax rotation factor analysis to verify the environment's two dimensions: the uncertain environment and the complex environment. The uncertain environment was comprised of four items, with the following factor loadings: 0.939, 0.746, 0.889, and 0.846, and 39.39% percent variance. The complex environment was also comprised of four items showing the following factor loadings: 0.782, 0.852,

0.776, and 0.763, and 33.31% percent variance. These items show a high reasonable factor loading, both confirming the uni-dimensionality of the two components and warranting the two resulting groups. Organizational characteristics are comprised of five items, with factor loadings of: 0.793, 0.815, 0.621, 0.828, and 0.842. Business strategies are also comprised of five items, with the following factor loadings: 0.763, 0.855, 0.880, 0.824, and 0.730.

For the multivariate analysis, all variables in this study passed the normality Kolomogorov-Smirnov's statistical test, demonstrating the sample comes from a normal distribution population. Likewise, the variables met the homoscedasticity requisite as measured by Levene's test, indicating the variances of the groups under study are homogeneous.

To identify the companies' business strategies, we used Blumentritt and

Danis’s method (2006). Surveys were designed so items could be ranked on a five-point Likert scale, where 1 stands for “total disagreement” and 5 for “total agreement”, so that higher scores on the scale are associated with the prospectors business strategy; low scores with the defenders business strategy, and scores around the average reflect an analyzers strategy.

In line with the above, companies enforcing prospectors strategies were those with averages on the Likert scale equal to or higher than the average, plus one standard deviation. Companies enforcing analyzers strategies were those whose results fell between the average less and plus one standard deviation. Defenders strategy companies are those with results equal to or lower than the average less one standard deviation.

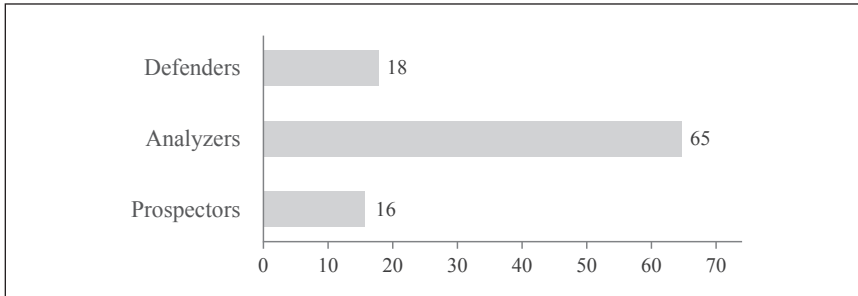
Based on these premises, data was tallied and then run through SPSS application. Business strategies yielded a 3.58 average with 0.78 standard deviation. This data helped to classify strategy types. Table 3 shows the average of these groups on the Likert scale and the frequency; Fig.2 also shows the frequency by business strategy type. Prospectors strategies were reflected by averages equal to or higher than 4.36 (16%). Analyzers strategies were reflected in averages above 2.8 and below 4.36 (66%); while defenders strategies reached averages lower than or equal to 2.8 (18%). In line with the calculation method, analyzers strategies were found to be more frequent than prospectors and defenders strategies. This categorization also reflects findings from prior studies (Blumentritt & Danis, 2006), further supporting the cohesiveness of the approach adopted to identify strategy types.

Table 3. Frequency of companies by type of business strategy

Business strategy	Average Likert scale	Frecuency	Percentaje
Prospectors	≥ 4.36	16	16%
Analyzers	$> 2.80 < 4.36$	65	66%
Defenders	≤ 2.8	18	18%
Total		99	

Source: Own.

Figure 2. Frequency of companies by type of business strategy



Source: Own.

3. RESULTS

3.1. Relationship Between a Complex Environment, Uncertainty and Business Strategies K

Hypotheses H1a, H1b and H1c propose the environment's complexity is positively related to companies enforcing prospectors, analyzing and defenders strategies, respectively. Table 4 shows these relationships are

fully supported. The complex environment parameter, for the prospectors business strategy (H1a) is positive and significant ($\beta = 0.167$; $p < .05$); for the analyzers business strategy (H1b), the parameter is also positive and significant ($\beta = 0.244$; $p < .05$). Finally, the parameter is also positive and significant ($\beta = 0.274$; $p < .05$) for the defenders business strategy (H1c). Consequently, hypotheses H1a, H1b and H1c are positively supported.

Table 4. Statistical results of the environment - Business strategies model

	Business strategies types		
Predictor variables	Prospectos	Analyzers	Defenders
Complex environment			
β	0.167 (**)	0.244 (**)	0.274(**)
R^2	0.296	0.124	0.296
F	5.89(**)	8.95(**)	6.73(**)
Uncertain environment			
β	0.226(**)	n.s.	n.s.

Continúa

	Business strategies types		
Predictor variables	Prospectors	Analyzers	Defenders
R ²	0.249	---	---
F	4.64(**)	---	---

(*) $p < .10$; (**) $p < .05$; ns = $p > .10$

N = 99 surveys

Source: Own.

Hypotheses H2a, H2b and H2c posit environmental uncertainty is positively related to companies enforcing prospectors, analyzing and defenders strategies, respectively. Table 4 shows these relations are partially supported because the uncertain environment parameter for the prospectors business strategy (H2a) is positive and significant ($\beta = 0.226$; $p < .05$). However, against expectations, the estimation for the analyzers (H2b) and defenders (H2c) strategies are not statistically significant ($\beta = n. s.$). Consequently, H2a is supported while H2b and H2c are not.

3.2. Organizational Characteristics as a Moderating Variable of the Relationship Between the Environment and Business Strategies

A conceptual explanation of the moderating variable is found in Baron and Keny (1986), while Quiles et al. (2006) provide a solution to observe the process of hierarchical relationship with a moderator. Before engaging in statistical computing, the variables were standardized (i.e. changed into Z scores) to reduce potential multicollinearity (Quiles et al. 2006). Statistical results are shown in Table 5.

Tabla 5. Three-step hierarchical regression analyses of organizational characteristics as moderator

Variables	β	R ²	ΔR^2	F
Step 1		0.447	0.447	78.38(**)
Environment	.67(**)			
Step 2		0.480	0.033	44.32(**)
Environment	.57(**)			
Organizational characteristics	.21(**)			

Continúa

Variables	β	R^2	ΔR^2	F
Step 3		0.480	0.000	29.24
Environment	.57(**)			
Organizational characteristics	.21(**)			
Environment +Organizational characteristics	n.s.			

dependent variable: Business strategies

(*) $p < .10$; (**) $p < .05$; n.s. = $p > .10$

Source: Own.

Hypothesis H4a proposes the organizational characteristics variable moderates the relationship between the environment and business strategies. To obtain results, we defined a product of the environmental variables (independent variable) and organizational characteristics (proposed moderating variable) that would represent the interaction between the two variables. A three-step hierarchical regression was run through SPSS, taking the business strategies as dependent variables.

In step 1 of the hierarchical regression analysis, we introduced the environmental variable, same which showed high significance ($b = .67$; $p < 0.05$). In step 2, we added the organizational characteristics variable. In this step, the environmental variable was also significant ($b = .57$; $p < 0.05$), as were the organizational characteristics variables ($b = .21$; $p < 0.05$). In step 3, we added the interaction of the environment and organizational characteristics varia-

bles (moderating variable) but no significant results were obtained ($\beta = n. s.$), although the environment and organizational characteristics continued to show significant results. Consequently, hypothesis H3 is not demonstrated.

4. DISCUSSIONS AND CONCLUSIONS

4.1. Theoretical Contributions and Implications

With the purpose of examining the relationship between the environment and the various types of business strategies and analyzing the behavior of organizational characteristics as a moderator variable of this relationship, we analyzed empirical data and confirmed the existence of evidence of the positive influence of the environment on business strategies, but not of the moderating influence of organizational characteristics on the relationship between the environment and business strategies.

With regard to complex environments, statistical results are significant for the three types of business strategies: *prospecting*, *analyzers* and *defenders*. For companies resorting to prospectors strategies, the greater the number of clients, competitors and technological activities they perceive as their characterizing markets, the more enticing will be the environment and the greater the opportunities to explore and develop new products and market segments. For companies engaging in analyzers strategies, the number of clients, their competitors and technological activity are regarded as a good opportunity for competing in markets, provided other companies have entered those markets with relative success, because these companies seek to mitigate risks. Defenders companies also regard the number of clients, their competitors and technological activity as an opportunity because they will be allowed to identify and/or preserve new market segments they deem convenient, although only through a limited range of products. Such positive relationship of the complex environment with business strategies fits arguments by Sumer and Turkey (2012) and Olson, Slater & Hult et al. (2005) indicating companies will prepare stable strategic behavior plans depending on how they perceive the environment's behavior.

As regards the uncertain environment, results show a high significance in using prospectors business strategies. However, this is not so regarding analyzers and defenders business strategies. This means when there are many perceived changes in customers, competitors and technology's behaviors, only prospectors companies will think it is convenient to explore new products and market opportunities. This observation matches conclusions by Aragón-Correa and Sharma (2003) that prospectors companies will anticipate and put into practice preventive actions, rather than respond reactively. Analyzers and defenders companies, on the contrary, will not venture into an uncertain environment because they are interested in mitigating risk. Instead, they will focus on preserving stability and protecting their market segment.

Results also show a highly changing environment encourages prospectors strategies but restricts analyzers and defenders strategy development. Koka, Madhavan and Prescott (2006) propose the lower the uncertainty of the environment, the more predictable decision-making becomes, and companies have more clarity in the cause-effect relationship of the decisions they make.

Organizational characteristics do not exert a significant moderating

influence on the relationship between the environment and business strategies. This assumes that, when implementing business strategies, companies take into account the environmental behavior but do not regard formalization, specialization and centralization as factors that strengthen the relationship between the environment and business strategies.

We propose an academic research model including relationships at the level of dimensions both for the environment and business strategies whereby we may confirm our proposition that a complex environment impacts the three types of business strategies (prospectors, analyzers and defenders) while an uncertain environment impacts positively only prospectors strategies, but not analyzers or defenders strategies.

We also confirmed the perception of the complex environment encourages the three types of business strategies. In an uncertain environment, managers prioritize prospectors' strategies, but not analyzers or defenders ones. This is an approach that managers should reconsider. Although it is true that an unstable environment increases risk, it should not avoid it because it can lead to, at least, a conservative plan of action (Subramanian, Kumar &

Strandholm, 2009) and, additionally, allow targeting specific markets (Aragón-Correa & Sharma, 2003). If companies do not take into account the uncertainty of their environment, their own decisions will be unstable and oftentimes businesses may be limited to copying their more successful rivals instead of creating a sustainable own identity (Sumer & Turkey, 2012).

Limitations and Future Research

Findings of this study should be reviewed taking into account the following limitations and options for future research: the sample for this research comes from the service sector and, consequently, results generically pertain to that industry and should not be extrapolated to the wider sector's industries, such as banking, insurance, trade, transportation, technology, telecommunications, education, tourism, and others. Another limitation comes from the size of companies, i.e. companies employing at least 50 workers, for which reason results cannot be extrapolated either to small companies. Gopalakrishnan (2000) holds the size of companies leads to different types of information from survey respondents. It has also to be taken into account that the current sample of companies surveyed is limited to companies based in Lima, Peru.

Whether the findings can be transferred also to other regions has to be proven by additional studies with a larger geographical scale.

When gathering data, only one respondent was interviewed at each company. Other studies such as Olson, Slater & Hult et al. (2005) also collected data in a similar fashion. However, future studies should increase the number of respondents from each company in order to level out personal preferences or biases.

Although we have confirmed that for service companies the business environment generally as well as complex and uncertain types of environment, impact business strategies to a certain extent, future studies should verify these results in other industries, such as manufacturing and mining. In this respect, we follow Langerak, Hultink & Robben (2004), according to whom conclusions from a sample study can not be generalized without additional validation.

REFERENCES

- Aboal, D., Garda, P., Lanzilotta, B., & Perera, M. (2015). Does Innovation Destroy Employment in the Services Sector? Evidence from a Developing Country. *Emerging Markets Finance & Trade*. 51, 558-577.
- Andersen, T. (2000). Strategic Planning, Autonomous Actions and Corporate Performance, Long Range Planning. *Long Range Planning*, 33(2), 184-200.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy: An Analyzers Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw Hill.
- Aragón-Correa, A., & Sharma, S. (2003). A Contingent Resources-Based View of Proactive Environmental Corporate Strategy. *Academy of Management Review*, 28(1), 71-88.
- Barkema, H., Baum, J., & Mannix, E. (2002). Management Challenges in a New Time. *Academy of Management Journal*, 45(5), 916-930.
- Baron, R., & Kenny, D. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* 51(6), 1173-1182.
- Blumentritt, T., & Danis, W. (2006). Business Strategy Types and Innovative Practices. *Journal of Managerial Issues*, 18(2), 274-291.
- Borch, O. J., Huse, M., & Senneseth, K. (1999). Resource Configuration, Competitive Strategies and Corporate Entrepreneurship: An

- Empirical Examination of Small firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(1), 49-70.
- Chandler A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Christmann, P. (2000). Effects of Best Practices of Environmental Management on Cost Advantage: The Role of Complementary Assets. *Academy of Management Journal* 43(4), 663-680.
- Daft, R. (2004). *Organization Theory and Design* (8th Ed.). St. Paul MN: West publishing.
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Damanpour, F. (1996). Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models. *Management Science*, 42(5), 693-716.
- Damanpour, F., & Evan, W. (1984). Organizational Innovation and Performance: The Problem of Organizational Lag. *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 392-409.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper and Row.
- Drucker, P. (1999). *Management im 21 Jahrhundert*. München: Econ-Verl.
- Duncan, R. (1972). Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 313-327.
- Forbes, S. (2007). Reconsidering the Strategic Implications of Decision Comprehensiveness. *Academy of Management Review*, 32(2), 361-376.
- Fredrickson, J. (1986). The Strategic Decision Process and Organizational Structure. *Academy of Management Review*, 11(2), 280-297.
- Gopalakrishnan, S. (2000). Unraveling the Links Between Dimensions of Innovation and Organizational Performance. *The Journal of High Technology Management Research* 11(1), 137-153.
- Grant, R. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-134.
- Hambrick, D. (2003). On the Staying Power of Defenders, Analyzers, and Prospectors. *Academy of Management Executive*, 17(4), 115-119.
- Han, J., Kim, N., & Srivastava, R. (1998). Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? *Journal of Marketing*, 62(3), 30-45.

- INEI. Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2012). *Perú: PEA ocupada según ramas de actividad y ámbito geográfico 2009-2012*. Retrieved from <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>
- Jaworski, B., & Kohli, A. (1993). Market Orientation, Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57, 53-70.
- Ketchen, D. (2003). Introduction: Raymond E. Miles and Charles C. Snow's Organizational Strategy, Structure and Process. *Academy of Management Executive*, 2003, 17(4), 95-96.
- Klein, S., Astrachan, J., & Smyrnios, K. (2005). The F-PEC Scale of Family Influence: Construction, Validation, and Further Implications for Theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 321-339.
- Koka, B. R., Madhavan, R., & Prescott, J. E. (2006). The Evolution of Inter-Firm Networks: Environmental Effects on Patterns of Network Change. *Academy of Management Review* 31(3), 721-737.
- Langerak, F., Hultink, E., & Robben, H. (2004). The Impact of Market Orientation, Product Advantage, and Launch Proficiency on New Product Performance and Organizational Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 21(2), 79-94.
- Lee, R. (2010). Extending the Environment-Strategy-Performance Framework: The Roles of Multinational Corporation Networks' Strength, Market, Responsiveness, and Product Innovation. *Journal of International Marketing*, 18(4), 58-73.
- Lynch, R.L. (2012). *Strategic management*. (6th Ed.). Harlow: Pearson.
- Miles, R., Snow, C., Meyer, A., & Coleman, H. (1978). Organizational Strategy, Structure and Process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.
- Miller, D. (1987). Strategy Making and Structure: Analysis and Implications for Performance. *Academy of Management Journal* 30(1), 7-32.
- Miller, D. (1991). Stale in the Saddle: CEO Tenure and the Match Between Organization and Environment. *Management Science*, 37(1), 34-52.
- Mintzberg, M. (1980). Structure in 5s: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, 26(3), 322-341.
- Mohd, W., Idris, S., & Momani, R. (2013). Impact of Environmental Dynamism on Marketing Strategy Comprehensiveness and Organizational Performance. *International Journal of Business and Management*, 8(9), 40-49.

- NBLA (2013). Industry Employment and Output Projections to 2022. National Bureau of Labor Statistics.
- Olson, E. M., Slater, S. F., & Hult, G. T. (2005). The Performance Implications of Fit Among Business Strategy, Marketing Organization Structure and Strategic Behavior. *Journal of Marketing* 69(3), 49-65.
- Paulson, S. (2009). Business Strategy Perspectives and Economic Theory: a Proposed Integration. *Academy of Strategic Management Journal*, 8, 87-98.
- Pisano, P., Pironti, M., & Rieple, A. (2015). Identify Innovative Business Models: Can Innovative Business Models Enable Players to React to Ongoing or Unpredictable Trends? *Entrepreneurship Research Journal*, 5(3), 181-199
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Quiles, M., Rodriguez, A., Navas, M., Rodriguez, R., Betancour V., & Coello, E. (2006). Variables moderadoras y mediadoras de la relación percepción de diferencias-ansiedad intergrupar, *Psicothema*, 18(1), 105-111.
- Ronda-Pupo, G. A. & Guerras-Martin, L. A. (2012). Dynamics of the Evolution of the Strategy Concept 1962-2008: a Co-Word Analysis. *Strategic Management Journal*, 33(2) 162-188.
- Shortell, S. M., & Zajac, E. J. (1990). Perpetual and Archival Measures of Miles and Snow's Strategic Types: A Comprehensive Assessment of Reliability and Validity. *Academy of Management Journal*, 33(4), 817-832.
- Slater, S. F., Olson, E. M., & Hult, G. T. (2006). The Moderating Influence of Strategic Orientation on the Strategy Formation Capability-Performance Relationship. *Strategic Management Journal*, 27, 1221-1231.
- Suarez, F., & Lanzolla, G. (2007). The Role of Environmental Dynamics in Building to First Move Advantage Theory. *Academy of Management Review*, 32(2), 377-392.
- Subramanian, R., Kumar, K., & Strandholm, K. (2009). The Relationship Between Market Orientation and Performance Under Different Environmental Conditions: the Moderating Effect of the Top Management Team's Risk Taking Behavior. *Academy of Strategic Management Journal*, 8, 121-135.
- Sumer, K., Turkey, I., & Bayraktar, C. A. (2012). Business Strategies and Gaps in Porter's Typology: A Literature Review. *Journal of Management Research*, 4(3), 100-119.
- Tegarden, L. F., Saranson, Y., Childers, J. S., & Hatfield, D. E.

- (2005). The Engagement of Employees in the Strategy and Firm Performance: The Role of Strategic Goals and Environment. *Journal of Business Strategies*, 22(2), 75-99.
- Tidd, J. (2001). Innovation Management in Context: Environment, Organization and Performance. *International Journal of Management Review*, 3(3), 169-183.
- Tushman, M., & Nadler, D. (1986). Organizing for Innovation. *California Management Review* 28(3), 74-92.
- Wan, W. P., & Hoskisson, R. E. (2003). Home Country Environments, Corporate Diversification Strategies and Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 46, 27-45.
- Wang, K., Widagdo, J., Lin, Y., Yang, H., & Hsiao, L. (2015). A Service Innovation Framework for Start-up Firms by Integrating Service Experience Engineering Approach and Capability Maturity Model. *Service Business*, 1-50
- WB (2015). *Employment in Services*. World Bank. Retrieved from <http://data.worldbank.org/indicator/SL.SRV.EMPL.ZS/countries/1W?display=map>
- Wheelen, T.L., & Hunger, J.D. (2008). Strategic Management and Business Policy. Concepts and Cases (11th Ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson international edition.
- Yamakawa, P., & Ostos, J. (2011). Relación entre innovación organizacional y desempeño organizacional. *Revista Universidad & Empresa*. 21, 93-115.

Infraestructura portuaria en Colombia: asimetrías entre el puerto de Buenaventura y el puerto de Cartagena para el año 2015

Port Infrastructure in Colombia: Asymmetries between Buenaventura's Port and Cartagena's Port for the Year 2015

Infraestrutura portuária na Colômbia: assimetrias entre o porto de Buenaventura e o porto de Cartagena para o ano 2015

Ofelia Castro Castell*
Elkin David Soler Niño**
Ramón Santiago Umaña Castellanos***
Cristian Yepes Lugo****

Fecha de recibido: 15 de abril de 2016

Fecha de aprobado: 12 de julio de 2016

Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/4788>

Para citar este artículo: Castro Castell, O., Soler Niño, E. D., Umaña Castellanos, R. S., & Yepes Lugo, C. (2017). Infraestructura portuaria en Colombia: asimetrías entre el puerto de Buenaventura y el puerto de Cartagena para el año 2015. *Universidad & Empresa*, 19(32), 87-106. Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/4788>

* Estudiante doctorado en ciencias sociales, Universidad de Buenos Aires UBA. Magíster en gestión de organizaciones, Universidad Militar Nueva Granada. Magíster en comercio internacional y logística integral, Universidad Camilo José Cela. Especialista en gerencia en comercio internacional, Universidad Militar Nueva Granada. Abogada, Universidad Industrial de Santander. Docente-investigador facultad de ciencias económicas y sociales, Universidad de la Salle. Correo electrónico: ofcastro@unisalle.edu.co

** Estudiante décimo semestre de Negocios y Relaciones Internacionales, Universidad de la Salle. Pasante de investigación Semillero Se-koiné facultad de ciencias económicas y sociales, Universidad de la Salle. Correo electrónico: esoler32@unisalle.edu.co

*** Estudiante décimo semestre de Negocios y Relaciones Internacionales, Universidad de la Salle. Pasante de investigación Semillero Se-koiné facultad de ciencias económicas y sociales, Universidad de la Salle. Correo electrónico: rumana46@unisalle.edu.co

**** Doctorando en industria y organizaciones, Universidad Nacional de Colombia. Magíster en Relaciones y Negocios internacionales, Universidad Militar Nueva Granada. Administrador Público, ESAP. Lic. en Filología e Idiomas, Universidad Nacional de Colombia. Docente-investigador facultad de ciencias económicas y sociales, Universidad de la Salle. Correo electrónico: cyepes@unisalle.edu.co

RESUMEN

Las dinámicas económicas de las décadas de los ochenta y noventa, junto a lo que ha transcurrido del siglo XXI, han configurado nuevos intereses y relaciones comerciales, impactando, entre otras cosas, las rutas del comercio marítimo. El presente trabajo investigativo tiene como objetivo ofrecer un diagnóstico del estado infraestructural del puerto de Buenaventura en comparación con el puerto de Cartagena, realizando una rigurosa búsqueda de datos informativos, estadísticas e informes para poder definir las asimetrías entre ambos puertos.

Los resultados encontrados indican una evidente falta de soporte estatal y desorganización en los procesos internos del manejo del puerto de Buenaventura, el cual, en definitiva, no cuenta con la suficiente capacidad de recepción y despacho de mercancías, lo que genera un aumento en tiempo y en los costos operacionales en los procesos de exportación e importación. El puerto de Buenaventura está por debajo del nivel infraestructural del puerto de Cartagena.

Palabras clave: Puerto, Buenaventura, Cartagena, infraestructura, logística comercial, comercio marítimo.

ABSTRACT

The economic dynamics of the 80s and 90s decade, with what has passed twenty-first century, have set new interests and trade relations, impacting, among other things, maritime trade routes. This research work aims to provide a diagnosis of infrastructural Buenaventura port status compared with the port of Cartagena, performing a thorough search of informative data, statistics, and reports; to define the asymmetries between the two ports.

The results indicate a clear lack of state support and disorganization in the internal processes of management of the port of Buenaventura, which, ultimately, does not have sufficient capacity to receive and dispatch goods, which generates an increase in time and in operating costs in export and import processes. Buenaventura port infrastructure is below the level of the port of Cartagena.

Key Words: Port, Buenaventura, Cartagena, infrastructure, trade logistics, maritime trade.

RESUMO

As dinâmicas económicas das décadas dos 80 e 90, junto ao que tem transcorrido do século XXI, têm configurado novos interesses e relações comerciais, impactando, entre outras coisas, as rotas do comércio marítimo. O presente trabalho investigativo tem como objetivo oferecer um diagnóstico do estado infraestrutural do porto de Buenaventura comparando-o com o porto de Cartagena, realizando uma rigorosa busca de dados informativos, estáticas, informes, para conseguir definir as assimetrias entre ambos os portos.

Os resultados encontrados indicam uma evidente falta de suporte estatal e desorganização nos processos internos da gestão do porto de Buenaventura, o qual, em definitiva, não conta com a suficiente capacidade de recepção e despacho de mercancias, o qual gera um aumento em tempo e nos custos operacionais nos processos de exportação e importação. O porto de Buenaventura está por debaixo do nível infraestrutural do porto de Cartagena.

Palavras-chave: Porto, Buenaventura, Cartagena, infraestrutura, logística comercial, comércio marítimo.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo económico a finales del siglo pasado estuvo inmerso en dinámicas de cooperación que permitieron la apertura de mercados a nivel global; esto contribuyó a que los países generaran estrategias con el fin de superar las devastaciones de la segunda guerra mundial y el comercio se convirtió en la solución más diplomática e incluyente para alcanzar este objetivo. En el caso específico de Colombia, a principios de la década de los noventa el país abrió de manera activa sus barreras comerciales.

A partir de ese momento el país entra en una dinámica económica muy vertiginosa, que hace importante la focalización en el desarrollo de la infraestructura. La firma de tratados de libre comercio y otros acuerdos comerciales empujan al país a buscar soluciones ante su falta de infraestructura comercial, por lo que se hace fundamental ampliar la capacidad y mejorar la efectividad que hay en sus puertos, especialmente en los puertos que tienen una localización geográfica estratégica, como lo es el puerto de Buenaventura.

1. METODOLOGÍA

El presente trabajo investigativo tiene un enfoque cualitativo. Para ofrecer al lector el diagnóstico del estado infraestructural del puerto de Buena-

ventura, se mostrarán las características de dicho puerto, para después, a través de un símil (método comparativo), realizar el respectivo análisis respecto a las características del puerto de Cartagena. Esto, dado que una investigación de la CEPAL para 2014, clasificó el puerto de Cartagena como el más importante de Colombia (CEPAL, 2014); también, en este mismo estudio se establece un *ranking* que cataloga este puerto como el mejor puerto comercial del país, clasificándolo en el puesto 5 de los 120 puertos comerciales evaluados de Latinoamérica, mientras que el puerto de Buenaventura fue clasificado en el puesto 17. Es por esto que el puerto de Cartagena aparece como el mejor punto de comparación, ya que, además de estar evidentemente mejor posicionado, está situado en el mismo país y por lo tanto, en un mismo contexto.

Debido a que la investigación va dirigida al desarrollo infraestructural del puerto de Buenaventura, la región en la que se ubica con respecto a su par comparado es importante, pero no fundamental. Ambos son los puertos más importantes de sus regiones, sin embargo no se está haciendo un análisis con respecto a la ubicación de los puertos y su posible impacto, sino a partir de su importancia y su estado infraestructural. El proceso de recolección de datos inició con la investigación del

panorama comercial del país, para entender sus procesos comerciales a lo largo del tiempo y el tipo de relaciones comerciales con las cuales se estaba vinculando, así como los medios de transporte y su eficiencia en cuanto a los despachos comerciales. Se recolectaron datos estadísticos sobre la condición infraestructural que los puertos han tenido a lo largo del tiempo, su gestión administrativa, mejoras y obstáculos.

Finalmente, los datos se clasificaron según su importancia, generando un análisis comparativo del estado infraestructural de los puertos, sus ventajas, desventajas y desafíos teniendo como premisa el contexto global y nacional que enfrenta Colombia en materia de comercio marítimo y relaciones comerciales, para así, presentar unos resultados fundamentados desde una perspectiva actual con un soporte importante de datos y recolección de información histórica con respecto a conformación y desarrollo de los puertos. Con esto se busca evidenciar la carencia de infraestructura portuaria que tiene el puerto de Buenaventura, a pesar de su preponderancia como zona geoestratégica en términos comerciales.

2. MARCO TEÓRICO

El desarrollo económico y los factores de competitividad de un país,

están ligados a la infraestructura y al sistema logístico que este desarrolle. Tal como lo plantea Snieska y Draksaitė (2007), las condiciones de la globalización llevan a que para cada país sea muy importante aumentar el nivel de competitividad de su economía, determinado por la evaluación de varios indicadores: la infraestructura, el macroambiente, la actividad y la intensidad de los mercados, innovaciones y otros. Poseer una buena infraestructura logística, significa estar verdaderamente abiertos para los negocios.

Los sistemas logísticos requieren la sincronización de los actores participantes (Johnson, Wood, Wardlow & Murphy, 1999), es posible entonces determinar una constante interconexión entre los elementos de los sistemas logísticos: transporte, los procesos y la información (Navickas, Sujeta & Vojtovich, 2011). Por ejemplo, la efectividad en el transporte aumentará el flujo del comercio, debido a que permite reducir costos y tiempo.

La industria logística en Colombia tiene un alto potencial de desarrollo, debido a que las limitaciones que aún presenta son demasiadas, habiendo mucho por hacer. Colombia tiene una excelente posición geográfica, lo que le permite tener puertos en el Atlántico y el Pacífico; sin

embargo, la puesta en marcha de un modelo económico que por mucho tiempo fue proteccionista, la burocracia y la falta de inversión en infraestructura han tenido como consecuencia el desaprovechamiento de esa condición natural.

La historia portuaria en Colombia se origina desde los tiempos de la conquista y el descubrimiento de América, donde su desarrollo estuvo dirigido por los intereses de la Corona española. Las principales rutas de comercio iniciaron en la región atlántica del país, dando origen a nuevas ciudades como Santa Marta y Cartagena, en las que, años después, se establecen rutas marítimas específicas que le dieron preponderancia a la zona comercial de Cartagena, convirtiéndose en el principal puerto de Sudamérica en el tráfico de mercancías hacia Europa, comerciando, oro, esclavos y otro tipo de riquezas adquiridas durante este periodo. (Rendón, 2009).

Tiempo después, la demanda comercial se fue acrecentando y los puertos comenzaron a ser administrados por compañías privadas y entidades públicas de carácter regional, los cuales dieron paso a nuevos puertos y vías de comercialización; esta expansión permitió el desarrollo de nuevas formas de fortalecimiento económico para el país.

Sin embargo, el crecimiento industrial y las nuevas demandas expusieron la falta de infraestructura y gestión que existía por parte de los administradores de los puertos. “los puertos presentaron serias dificultades por falta de personal, poca preparación, escasos medios técnicos, mínimos recursos económicos, muelles insuficientes, etc. Era evidente que los puertos no respondían a las necesidades reales del país, y no estaban adecuados para atender el pedido, cada vez mayor, de servicios para barcos y carga” (Rendón, 2009, p. 100)

Por esta razón se creó la empresa de “Puertos de Colombia” en 1959, la cual buscaba ser la primera entidad autónoma con suficiente solvencia y liquidez para manejar los puertos encargándose de todo el proceso de mejoramiento industrial y logístico. A través de los años, la nueva entidad buscó fomentar la formación de los individuos para mejorar los procesos internos en los puertos; sin embargo, la empresa Puertos de Colombia no logró implementar este tipo de formación del trabajador portuario.

“Con los recursos del Banco Mundial, se brindó capacitación a los trabajadores, pero no se desarrollaron los procesos de formación por competencias y evaluación del desempeño y finalmente, el poco compromiso

de los trabajadores para salvar a la empresa, la llevó a su liquidación” (Rendón, 2009, p.101). Además, las inversiones en los puertos no eran suficientes debido a que no se destinaban a las necesidades que cada puerto demandaba según el volumen de comercio exterior que manejaran.

Para ese momento, Buenaventura movía el 50% del comercio exterior colombiano, Santa Marta el 20% y Cartagena, Barranquilla y Tumaco el 30% restante. Luego, en 1991, se puso en marcha la reforma portuaria en Colombia y se dio un cambio radical en la situación de los puertos. Se liquidó la empresa de Puertos de Colombia (Colpuertos) y, en cambio, se crearon la Superintendencia General de Puertos y las Sociedades Portuarias; además, se dio la conformación de empresas de operadores portuarios privados. (Ministerio de Transporte, 2014).

Entre los objetivos de esta Ley están la abolición del monopolio estatal de los puertos y la entrega de estos en concesión, la modernización de los mismos y el mejoramiento de su eficiencia. “Ése fue el principio del cambio del sistema portuario y del comercio marítimo en Colombia y con este esquema de privatización, la Nación empezó a percibir ingresos por el uso de sus recursos costeros y de las infraestructuras

portuarias que durante años estuvo construyendo y manteniendo” (Ministerio de Transporte, 2014, p.1).

La nueva organización institucional buscaba redefinir la función del Estado y eliminar el monopolio de los puertos. Además de esto, la apertura económica de la época permitió que las empresas privadas funcionaran como un soporte de recursos para el desarrollo de los puertos y el Estado comienza a cumplir una función en la distribución y planificación de las concesiones que otorgaba al sistema portuario colombiano.

Después de ese periodo de reorganización normativa en 1991 se expidió el “Estatuto de Puertos Marítimos (Ley 01 de 1991) y sus decretos reglamentarios, los Ministerios de Transporte y Medio Ambiente los cuales tienen la responsabilidad de planificar y racionalizar el desarrollo de la actividad portuaria en puertos marítimos, con la finalidad de hacerla más eficiente y competitiva.” (Departamento Nacional de Planeación, 2001, p. 2).

Además de esto, la última década del siglo pasado trajo consigo la apertura económica con la firma del Consenso de Washington en 1991, donde se implementaron nuevas políticas económicas con enfoque neoliberal, con el fin de proyectar

la economía colombiana ante las nuevas dinámicas del sistema mundial. A partir de la implementación de estas políticas se inició en Colombia una expansión en el ámbito del comercio internacional la cual trajo la firma de nuevos acuerdos comerciales entre países vecinos y nuevas economías desarrolladas.

En la actualidad, Colombia ha logrado firmar acuerdos con países como México, el 13 junio de 1994; el Salvador, suscrito en Marzo de 2010; Nicaragua, firmado en 1985; Honduras, en Febrero de 2010; Guatemala, en noviembre de 2009; Canadá, firmado en Diciembre de 2009; Estados Unidos, firmado en Noviembre 2006; Cuba, en Julio de 2001; Chile, con el cual firmó un tratado que entró en vigor en mayo del 2009, y la Unión Europea, en junio de 2012. El país también ha participado de acuerdos como el suscrito con la CAN (Comunidad Andina)¹ en 1969, y que ha tenido varias modificaciones a lo largo del tiempo, siendo uno de los primeros acuerdos firmados por Colombia; El de la EFTA, suscrito en noviembre de 2008; MERCOSUR, suscrito el 8 de Octubre de 2004, y CARICOM, firmado el 24 de Julio de 1994, el cual ha tenido unos balances muy positivos para

todos los miembros, principalmente para Colombia; este acuerdo se firmó con 12 Estados de la región pacífica. (Ministerio de Industria y Turismo, 2014).

Estos nuevos acuerdos han tenido impactos tanto negativos como positivos. Han permitido obtener nuevos productos y competencias que se pueden implementar para mejorar los procesos internos; sin embargo la escasa infraestructura interna, portuaria y de comunicación del país no ha permitido que Colombia se beneficie como debería de estos acuerdos, ya que las demandas infraestructurales y tecnológicas que traen consigo la firma de estos acuerdos no han podido ser solventadas, por lo que el país se ve rezagado con respecto a sus pares; el mejoramiento de los puertos y sus vías de comunicación y canales de distribución se convierten en una necesidad y prioridad en la agenda económica.

Actualmente, en Colombia la infraestructura portuaria es aceptable, más no suficiente para solventar la demanda mercantil. Colombia se clasifica en el puesto 93 (entre 189 economías evaluadas) en las operaciones de comercio transfronterizo. Para conocer el estado en cuanto

1 La Comunidad Andina está compuesta por Perú, Bolivia, Colombia y Ecuador.

a los procesos de comercialización (importación y exportación), es decir la efectividad que tiene Colombia con respecto a sus pares en Latinoamérica y la OCDE

se presenta la siguiente tabla con información relevante que permitirá entender el estado de la logística portuaria ligada a sus fallas infraestructurales.

Tabla 1. Comercio Transfronterizo Colombia

Indicador	Colombia	América Latina y Caribe	OCDE
Tiempo para importar: Cumplimiento fronterizo (horas)	112	86	15
Costo para importar: Cumplimiento fronterizo (USD)	545	493	160
Tiempo para importar: Cumplimiento documental (horas)	64	68	5
Costo para importar: Cumplimiento documental (USD)	50	134	36
Tiempo para exportar: Cumplimiento fronterizo (horas)	112	107	9
Costo para exportar: Cumplimiento fronterizo (USD)	545	665	123
Tiempo para exportar: Cumplimiento documental (horas)	60	93	4
Costo para exportar: Cumplimiento documental (USD)	90	128	25

Fuente: elaboración propia, basado en Doing Business (2015).

En la tabla se evidencia cómo los costos de importación y exportación, así como el tiempo son superiores al promedio comparado, lo cual impide la entrada de mercancías de forma más frecuente y frena la expansión de flujo comercial, debido a las falencias que presentan los puertos; esto respalda el planteamiento sobre la carencia de infraestructura portuaria en Colombia como una problemática general y no solo en algunas regiones específicas, puesto que los altos costos representan una disminución en el interés de desarrollar relaciones comerciales equitativas.

A través de los años, Colombia tuvo un sistema de desarrollo e industrialización a través de la captación de divisas como fuente de recursos para financiar este crecimiento; las divisas eran obtenidas de la venta de café, siendo este el recurso más demandado en el mercado global. Sin embargo, las fuertes crisis financieras y de mercado en el siglo pasado causaron un impacto negativo en la economía, lo cual llevó a que se implementaran una serie de medidas proteccionistas a través de aranceles, control directo sobre las importaciones y el flujo de divisas (Banco de La Republica, 2014).

Con el fin de superar los obstáculos presentados se implementaron políticas de desarrollo planificadas para generar una producción localizada fundamentada en la sustitución de importaciones, buscando fortalecer las economías de América Latina. El proceso fue favorable para las industrias nacionales; no obstante, las dinámicas internacionales estaban cambiando y era necesario adoptar nuevas medi-

das, por esto se firmaron nuevos acuerdos comerciales y políticos en los cuales el ámbito comercial tuviese un rol preponderante en la economía (Banco de La Republica, 2014).

En las siguientes tablas se mostrará la evolución del comercio y su importancia en la economía, haciendo énfasis en los procesos de importación y exportación.

Tabla 2. Colombia - Exportaciones de Mercancías

Colombia - Exportaciones de Mercancías		
Año	Exportaciones (Dólares)	Exportaciones % del PIB
2014	54.828 millones	14,52
2013	58.821 millones	15,48
2012	60.273 millones	16,31
2011	57.420 millones	17,11
2010	39.819 millones	13,89
2009	32.853 millones	14,03
2008	37.626 millones	15,43
2007	29.991 millones	14,46
2006	24.390 millones	15
2005	21.190 millones	14,48
2004	16.223 millones	13,85
2003	13.079 millones	13,81
2002	11.911 millones	12,15
2001	12.290 millones	12,52

Fuente: elaboración propia, basado en DatosMacro (2014).

Tabla 3. Colombia - Importación de Mercancías

Colombia - Importación de Mercancías		
Fecha	Importaciones (Dólares)	Importaciones % PIB
2014	64.029,0 Millones	16,96%
2013	59.397,0 Millones	15,63%
2012	59.111,4 Millones	16,00%
2011	54.674,8 Millones	16,29%
2010	40.682,7 Millones	14,19%
2009	32.897,7 Millones	14,05%
2008	39.668,8 Millones	16,27%
2007	32.897,0 Millones	15,86%
2006	26.162,3 Millones	16,09%
2005	21.204,4 Millones	14,49%
2004	16.745,7 Millones	14,30%
2003	13.888,5 Millones	14,66%
2002	12.711,1 Millones	12,96%
2001	12.834,0 Millones	13,07%

Fuente: elaboración propia, basado en DatosMacro (2014).

Es posible observar que, en ambos casos, el aumento paulatino de los procesos comerciales tiene cada vez una relevancia mayor en la economía colombiana, debido a los nuevos acuerdos y a las demandas que exigen estos acuerdos. En cuanto a la distribución de las mercancías en los principales puertos de Colombia, el puerto de Buenaventura tiene una participación considerable con respecto a sus pares.

3. PUERTO DE BUENAVENTURA

3.1. Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.

La Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. es una empresa de economía mixta, regida por el derecho privado. El 83% de su participación accionaria pertenece a empresarios privados conformados por importadores, exportadores, operadores portuarios, líneas navieras,

gremios, ex trabajadores portuarios y personas naturales. El 15% restante está en manos del sector público integrado por la Alcaldía de Buenaventura y el 2% para el Ministerio de Transporte (Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura, s.f.).

El puerto está localizado en la Costa Pacífica al sur-occidente de Colombia. Se encuentra ubicado cerca al canal de Panamá, equidistante entre los puertos de Vancouver y Valparaíso, y tiene una posición geoestratégica muy importante por su cercanía con las principales rutas marítimas del pacífico, que atraviesan el planeta de norte a sur y de oriente a occidente (Procolombia, 2015).

El canal de acceso al puerto de Buenaventura presenta dos inconvenientes. Por un lado, se presentan altas de sedimentación por el aporte de sedimentos de los ríos y de la deriva litoral. De otro lado, un inconveniente es que bajo el fondo de sedimentos sueltos se encuentra una roca limolita, que presenta dificultades técnicas para su retiro. Se requieren labores de mantenimiento continuo (Grupo de Planificación Sectorial, 2011).

Su tipo de puerto es multipropósito marítimo, tiene una extensión de 620 hectáreas y cuenta con 250 empleados. El acceso al puerto puede ser

por camión y/o ferrocarril y las distancias respecto a las principales ciudades del país son: Bogotá, 504 km; Medellín, 498 km, y Cali, 165 km; además, tiene cercanía de 120 km con zona franca (Procolombia, 2015).

El puerto cuenta con 14 muelles que tienen una longitud en metros lineales de 1.998 y están diseñados bajo la especialidad multipropósito comentada anteriormente. Para el almacenamiento tiene 13.119 m de bodegas cubiertas, una capacidad para importación y exportación de 27.044 m², una capacidad de patios de 48.000 m, aproximadamente, una capacidad para granel sólido de 164.000 toneladas y de 230.000 m³ para granel líquido (Procolombia, 2015).

Sus principales equipos son cuatro grúas pórtico y otros equipos para manejo (3 grúas móviles, 16 *reach stackers* y 4 grúas Pórtico Post-Panamax). Cuenta con 384 tomas de conexión para contenedores refrigerados y con un escáner. Sus navieras son: China Shipping Container Lines, CMA-CGM, Compañía Chilena de Navegación (CCNI), Compañía Sudamericana de Vapores, Evergreen Marine, Hamburg Sud Hapag Lloyd, Kawasaki Kisen Kaisha (K – LINE), Maruba, Mediterranean Shipping y TBS Pacific Liner (Procolombia, 2015).

Finalmente, los principales productos que maneja son azúcar a granel y en sacos, vehículos, maquinaria y equipo, carbón, hulla, melaza, transformadores, aceites y lubricantes, partes maquinarias, implementos eléctricos, partes, accesorios y repuestos (Procolombia, 2015).

Otros datos del puerto:

Latitud: 3° 53' 35" N

Longitud: 77° 04' 45" W

Para el acceso al puerto

Longitud: 31.5 km

Profundidad: 10.7 m

Calado máximo en muelles: 41 pies

4. PUERTO DE CARTAGENA

4.1 Sociedad Portuaria Regional de Cartagena S.A.

Debido al cambio en el manejo de los puertos en Colombia, la Sociedad Portuaria Regional de Cartagena maneja la misma estructura en la participación accionaria, donde alrededor del 80% corresponde a entes privados; la diferencia es que la concesión otorgada a este puerto fue por 40 años, es decir, es más longeva que la concesión del puerto de Buenaventura (20 años).

Es reconocido como un gran puerto logístico y de transbordo internacional especializado en el comercio de contenedores (Procolombia, 2015)

está localizado en el Caribe colombiano en la parte norte del país y tiene gran relevancia debido a su cercanía con el canal de Panamá.

El puerto tiene limitaciones en términos de profundidad y ancho, además, en la zona de influencia del canal se localizan los fuertes de San Fernando y San José, por lo que es prioritario que, ante cualquier intervención en el canal, se considere la estabilidad y conservación de dichos monumentos, ya que son patrimonio histórico y cultural de la humanidad. Hasta el momento no se presentan problemas de sedimentación, por lo que el mantenimiento se puede enfocar sólo a la protección de los fuertes (Grupo de Planificación Sectorial, 2011).

El puerto de Cartagena es de tipo marítimo con acceso fluvial a través del Canal del Dique. La extensión del puerto es de 40 hectáreas, cuenta con 700 empleados (200 directos y 500 indirectos) y sólo se puede acceder a él por camión. Las distancias de este respecto a las principales ciudades del país son: Bogotá, 1.125 Km; Medellín, 632 Km, y Cali, 1.012 km. La ventaja del puerto es que en Cartagena hay dos zonas francas: la candelaria (a 10 Km de distancia) y la Zona Franca Comercial (a 300 m de distancia) (Procolombia, 2015).

Respecto a los muelles, cuenta con 8 y tienen una longitud en metros lineales de 1.636 con la especialidad en contenedores. Para el almacenamiento tiene 5 bodegas cubiertas, una capacidad para importación y exportación de 30.000 m², una capacidad de patios de 22 hectáreas, una capacidad para granel sólido de 20.000 toneladas y no maneja granel líquido (Procolombia, 2015).

Sus principales equipos son cuatro grúas pórtico y otros equipos para manejo (2 grúas móviles, 21 Trans-tainer, 14 reach stackers, 67 plataformas y 62 camiones). Cuenta con 550 tomas de conexión para contenedores refrigerados y con un escáner. Sus navieras son: American President, China Shipping Container Lines, CMA-CGM, Compañía

Chilena de Navegación (CCNI), Compañía Sudamericana de Vapores, Cosco Line, Evergreen Marine, Frontier Liner Services, Hamburg Sud, Hapag Lloyd, Mediterranean Shipping y Seaboard Mairne (Procolombia, 2015).

Por último, los principales productos que maneja el puerto son: manufacturas e insumos básicos y derivados, agroindustria, tradicional, prendas de vestir y servicios de entretenimiento.

Otros datos del puerto:

Latitud: 10° 24' 9' N
Longitud: 75° 31' 12' W
Para el acceso al puerto:
Longitud: 82 km
Profundidad: 15 m
Calado máximo en muelles: 43 pies

5. ANÁLISIS COMPARATIVO

Tabla 4. Cuadro comparativo de la infraestructura portuaria

	Puerto Buenaventura	Puerto Cartagena
Extensión del puerto	620 Hectáreas	40 Hectáreas
Número de empleados	250	700
Distancias terrestres principales ciudades (km)		
Bogotá	504	1.125
Medellín	498	632
Cali	165	1.012
Proximidad Zona Franca	120 km	10 km y 300 m

Continúa

	Puerto Buenaventura	Puerto Cartagena
Para acceso al puerto		
Longitud	31,5 km	82 km
Profundidad	10,7 m	15 m
Calado máximo en Muelles	41 pies	43 pies
Muelles		
Número	14	8
Longitud en metros lineales	1.998 m	1.636 m
Almacenamiento		
Capacidad para importación y exportación	27.044 m²	30.000 m²
Capacidad Patios	48.000 m aprox.	22 Hectáreas
Capacidad Granel Sólido	164.000 toneladas	20.000 ton (dato 2014)
Principales equipos		
Grúas Pórtico	4	4
Otros Equipos	3 Grúas	2 grúas móviles; 21 Trans-tainer, 14 Reach Stacker;67 plataformas; 62 Camiones
	16 Reach Stackers	
	4 grúas Pórtico Post-Panamax	
Otras Facilidades		
Tomas conexión contenedores refrigerados	384	550
Escáner	1	1
Rendimiento Portuario		
Promedio rata de cargue contenedores	31 Buque / Hora	45 Movimientos/Hora
Promedio tiempo estadía buques (días)	24 Horas	12 Horas
Tarifas promedio para carga (impo - expo)		
Carga General y Gráneles (Promedio)/por ton	Carga general 1 a 10,000	Entre US\$4,00 y US\$4,50
	toneladas año US\$ 4,70 ton	

Continúa

	Puerto Buenaventura	Puerto Cartagena
Contenedores 20' y 40' Llenos/ Unidad	Contenedor 20' de 1 a	Entre US\$ 85 y US\$ 115
	625/año US\$ 80 por Unidad	
	Contenedor 40' de 1	
	a 652/año US\$ 98 por Unidad	
Vehículos Entre 1m3 y 40 m3 / Unidad	De acuerdo con M³ por Unidad	Entre US\$ 58 y US\$ 140
	Hasta 10 m³: US\$ 28	
	Hasta 19,9 m³: US\$ 39	
	Hasta 40 m³ US\$ 72	
	Más m³ US\$ 132	
Para almacenamiento		
Días libres	3 días impo / 5 días expo	3
En Cubierto: Carga General Tonelada / Día (Promedio)	US\$ 1,40 día/ton hasta el día 5	US\$ 1,50
	US\$ 1,63 día/ton hasta el día 10	
	US\$ 4,05 día/ton en adelante	
Carga General Tonelada / Día (Promedio)	US\$ 1,10 día/ton hasta el día 5	US\$ 1,00 hasta el día 5 US\$ 1,30 hasta el día 10 US\$ 1,80 en adelante
	US\$ 1,30día/ton hasta el día 10	
	US\$ 3,15 día/ton en adelante	
Contenedor de 20' Lleno Unidad/Día	U\$ 18,15/día, hasta el 4 o 6 día	US\$ 15 hasta el día 5 US\$ 20 hasta el día 10 US\$ 25 por día en adelante
	US\$ 21.45 hasta el 10 día	
	US\$ 41,45 por día en adelante	
Contenedor de 40' Lleno Unidad/Día	U\$ 20,35/día, hasta el 4 o 6 día	US\$ 25 hasta el día 5 US\$ 30 hasta el día 10 US\$ 40 en adelante
	US\$ 24,05 hasta el 10 día	
	US\$ 50,40 por día en adelante	

Fuente: elaboración propia, basado en Procolombia (2015) - Sociedades Portuarias Regionales.

En la tabla 4 se evidencia la gran brecha que existe entre los dos puertos. El puerto de Cartagena es mucho más pequeño y sin embargo goza de un mejor estado infraestruc-

tural. El puerto de Cartagena tiene 450 empleados más, es decir, está siendo más efectivo a la hora de estimular la economía mediante el factor trabajo.

La profundidad y el calado son mayores a los del puerto de Buenaventura; esto facilita las operaciones portuarias al minimizar el riesgo de las embarcaciones tanto que entran como que salen.

La capacidad de almacenamiento del puerto de Cartagena para las importaciones y exportaciones sobrepasa la de Buenaventura casi por 3.000 m² y la brecha en la capacidad de patios es abrumadora. El puerto de Cartagena no sólo cuenta con más equipos principales, sino que además son más tecnificados (caso del transtainer y plataformas) sin contar con la gran diferencia en las conexiones para contenedores refrigerados.

Las falencias descritas anteriormente se ven reflejadas en los índices de rendimiento portuario y los precios. En una hora, el puerto de Cartagena realiza el proceso de cargue a 14 contenedores más que los que realiza el puerto de Buenaventura en el mismo lapso y los despacha 12 horas antes sin inflar demasiado los precios, es decir, el puerto de Cartagena está despachando más contenedores a un menor tiempo y a un precio similar.

Por último, el puerto de Cartagena tiene precios más bajos respecto al almacenamiento, esto gracias a que posee una mayor capacidad frente al puerto de Buenaventura, que le per-

mite hacerlo; en pocas palabras, el puerto de Cartagena es mucho más eficiente y competitivo.

“Colombia se caracteriza por contar con un importante número de centros urbanos y productivos en la parte central del territorio. Por esta razón, y a pesar de contar con el privilegio de tener un doble acceso marítimo, la infraestructura [...] debería poder garantizar una rápida y eficiente movilización de los grandes volúmenes de carga” (Pérez, 2005, p. 5). Los tres principales centros urbanos y productivos del país son Bogotá, Cali y Medellín.

El problema es que el puerto de Buenaventura es el más cercano a dichos centros productivos y a los alrededores de estos y, al presentar el rezago infraestructural descrito anteriormente, no sólo representa una barrera frente a la eficiente movilización de los grandes volúmenes de carga, sino que afecta los costos de transacción de forma negativa al hacer que la información en los mercados regionales sobre los excesos de oferta y/o demanda de bienes, no pueda ser aprovechada en forma adecuada (Pérez, 2005).

6. CONCLUSIONES

Las tendencias globales comerciales se dirigen hacia los países asiáticos

por los cuales Colombia tiene acceso directo a través del océano pacífico y el puerto de Buenaventura como un lugar estratégico para llevar a cabo la ampliación de vías y relaciones comerciales.

En la actualidad, la infraestructura portuaria continúa teniendo problemas debido a su incapacidad de cumplir con las demandas comerciales que se están presentando; sin embargo, es importante reconocer que se han hecho mejoras en los puertos, es decir, existe una infraestructura portuaria en buen estado, aunque sigue siendo insuficiente para las nuevas demandas.

Esta problemática también causa fuertes golpes a las industrias nacionales que no cuentan con la tecnología necesaria para competir con grandes empresas comerciales que tienen una gran capacidad de comercialización de sus productos. Los tiempos de distribución de las mercancías que entran y salen país es muy lento y costoso e impide una correcta ejecución de los acuerdos firmados, afectando negativamente la industria comercial nacional.

Como fue posible observar en el documento y las gráficas referidas al proceso de importación, la principal causa de que no exista un sistema de comercio más acorde con las

demandas globales son dos factores, el primero es: la capacidad de los puertos con respecto al calado que utilizan puede ser modificado para que se puedan comercializar más productos; además de esto, la infraestructura de los puertos puede ser buena en general, pero la capacidad de entrada de buques es muy inferior con respecto a lo que se podría obtener de estas zonas de comercio marítimo, la entrada de buques más grande ampliaría la capacidad de comercialización que tiene el país, haciéndolo más competente.

El segundo factor es el acceso por carretera y la saturación de espacios, lo cual impide que el proceso sea ágil, retrasando los demás procedimientos y generando un aumento considerable en los costos, lo cual hace que las dinámicas comerciales no sean tan atractivas debido a su costo.

Las problemáticas del puerto también tienen un panorama social bastante profundo, ya que la región sufre violencia, narcotráfico y falta de intervención estatal, esto no permite una correcta adecuación de las vías de transporte internas desde el puerto hacia el resto de país, aumentando los costos y los tiempos de despacho de mercancías.

Como fue posible observar en la tabla comparativa entre los puertos

de Cartagena y Buenaventura, el puerto de Cartagena cuenta con mejor capacidad de calado y sus tiempos de despacho de mercancía son menores con respecto al puerto de Buenaventura; sin embargo, ambos puertos son los más importantes del país y el puerto de buenaventura es el único en la región pacífica, por lo cual es necesario implementar nuevas medidas para iniciar procesos de dragado que permitan la entrada a buques con mayor capacidad de carga, así como mejora en la logística interna del puerto para reducir los tiempos de despacho y recepción de mercancías.

Colombia tiene muchos retos por delante. Es necesario gestionar nuevos proyectos no solo para la mejora infraestructural, sino para aplacar las problemáticas regionales y fomentar el desarrollo de las zonas en su totalidad, desarrollo entendido en términos comerciales, infraestructurales y sociales.

REFERENCIAS

Banco de La Republica. (2014). *De la Sustitución de Importaciones*. Recuperado de <http://www.ban-repcultural.org/blaavirtual/economia/industrialatina/003.htm>

CEPAL. (2014). *Perfil Marítimo y Logístico de América Latina y el Caribe*. Recuperado de <http://>

www.cepal.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/perfil/noticias/noticias/4/54974/P54974.xml&xml=/perfil/tpl/plf.xml&base=/perfil/tpl/top-bottom.xml

Datosmacro. (s.f.). Recuperado de <http://www.datosmacro.com/>

Departamento Nacional de Planeación. (20 de Diciembre de 2001). *Documento CONPES 3149*. Recuperado de <https://www.min-transporte.gov.co/descargar.php?id=473>

Doing Business. (s.f.). *Clasificación de las economías*. Recuperado de <http://www.doingbusiness.org/>

Grupo de Planificación Sectorial. (2011). *Ministerio de Transporte*. Recuperado de https://www.mintransporte.gov.co/Documentos/documentos_del_ministerio/Estadisticas

Johnson, J., Wood, D., Wardlow, D., & Murphy, P. (1999). *Contemporary logistics*. New Jersey: Prentice Hall.

Ministerio de Industria y Turismo. (2014). *Acuerdos Comerciales Firmados por Colombia TLCs*. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/tlc/publicaciones.php?id=11951>

Ministerio de Transporte. (2014). *Superintendencia de Puertos y Transporte*. Recuperado de <http://www.supertransporte.gov.co/index.php/la-entidad/historia.html>

- Morato, Y. (julio de 2010). *Superintendencia de Puertos y Transporte*. Recuperado de <http://www.supertransporte.gov.co/documentos/2014/delegada%20puertos/caracterizacion%20puertos/LOGISTICA%20PORTUARIA.pdf>
- Navickas, V., Sujeta, L., & Vojtovich, S. (2011). Logistics Systems as a Factor of Country's Competitiveness. *Economics and Management*, 16, 231-237.
- Pérez, G.J. (Octubre de 2005). *Banco de la República*. Recuperado de http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/DTSER-64.pdf
- Oficina Asesora de Planeación. (2014). *MinTransporte*. Recuperado de https://www.mintransporte.gov.co/Documentos/documentos_del_ministerio/Estadisticas
- Procolombia. (2015). *procolombia*. Recuperado de www.procolombia.co [consultado diciembre 15 de 2015]
- Real Academia Española. *Diccionario de la lengua española*. (s.f.). Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=LYf3Ibz>
- Rendón, G.A. (4 de Junio de 2009). *Desarrollo y transformación de los puertos en Colombia. Un enfoque desde las competencias laborales*. Recuperado de <http://publicaciones.unisimonbolivar.edu.co/rdigital/educacion/index.php/educacion/article/viewFile/14/13>
- Sociedad Portuaria De Cartagena S.A. (s.f.). *SPRC*. Recuperado de <http://cisne.puertocartagena.com/>
- Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura. (s.f.). *SPRBUN*. Recuperado de <http://www.sprbun.com/>

Anexo 1. Glosario

- Calado: Profundidad que alcanza en el agua la parte sumergida de una embarcación.
- Dragado: operación de limpieza de rocas y sedimentos en cursos de agua, lagos, bahías y accesos a puertos para aumentar la profundidad de un canal.
- Escáner: Para el funcionamiento portuario, se trata de una máquina conectada a una red de comunicaciones que permite, mediante un programa, analizar el estado de los puertos.²
- Granel: Se aplica al producto que se vende sin envasar o sin empaquetar, o a la manera de comprar o vender productos de este tipo.

2 Definición propia, basada en diferentes descripciones del producto.

- Grúa pórtico: Son grúas especializadas en la carga y manejo de contenedores.³
- Infraestructura: Conjunto de elementos, dotaciones o servicios necesarios para el buen funcionamiento de un país, de una ciudad o de una organización cualquiera.⁴
- Patios: Espacios destinados para el almacenamiento de contenedores.⁵
- Plataformas: Las plataformas marítimas son estructuras construidas sobre el nivel del mar que facilitan las diferentes operaciones portuarias.⁶
- Rata de carga: Velocidad con la que se embarca.⁷
- Reach stackers: Vehículos para la manipulación de contenedores.⁸
- Sedimentación: Depósito o acumulación de materiales arrastrados mecánicamente por las aguas o el viento.
- Transtainer: Son grúas empleadas para la carga y descarga de contenedores sobre camiones, vagones de tren y/o poner contenedores uno encima de otro.^{9 10}

3 Definición propia basada en (Morato, 2010). Ver referencias bibliográficas.

4 Bajo esta definición se realizará el análisis.

5 Definición propia basada en (Morato, 2010). Ver referencias bibliográficas.

6 Definición propia basada en (Morato, 2010). Ver referencias bibliográficas.

7 Definición propia basada en (Morato, 2010). Ver referencias bibliográficas.

8 Definición propia, basada en las descripciones de la máquina presentada por los diferentes oferentes del producto.

9 Definición propia, basada en diferentes descripciones del producto.

10 Las demás definiciones son copiadas del diccionario de la lengua española de la Real Academia Española.

El rol de las redes sociales virtuales en la difusión de información y conocimiento: estudio de casos

The Role of Virtual Social Media in the Diffusion of Knowledge and Information: Case Study

O papel das redes sociais virtuais na difusão de informação e conhecimento: estudo de casos

Marisa Analía Sánchez*
Giselle Pinochet Sánchez**

Fecha de recibido: 3 de mayo de 2016

Fecha de aprobado: 14 de julio de 2016

Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/4847>

Para citar: Sánchez, M. A., & Pinochet Sánchez, G. (2017). El rol de las redes sociales virtuales en la difusión de información y conocimiento: estudio de casos. *Universidad & Empresa*, 19(32), 107-135. Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/4847>

RESUMEN

El objetivo del trabajo es analizar la utilización de las redes sociales virtuales en organizaciones de servicios y cómo pueden estas servir de apoyo para la difusión de la información y el conocimiento. La metodología de la investigación se basa en el estudio de casos múltiples e incluye una revisión de la literatura, la realización de cuestionarios con integrantes de organizaciones que se desempeñan en el área de servicios y el análisis de redes sociales elaboradas a partir de la Fan Page de Facebook y los perfiles de LinkedIn. Como resultado del análisis

* Doctora en Ciencias de la Computación de la Universidad Nacional del Sur (Argentina). Profesora Asociada a tiempo completo del Departamento de Ciencias de la Administración, de la Universidad Nacional del Sur (Bahía Blanca, Argentina). Correo electrónico: mas@uns.edu.ar

** Psicóloga de la Universidad Nacional de Colombia. Especialista en Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad Jorge Tadeo Lozano. PhD (c) Ciencia Aplicada de la Universidad Antonio Nariño (Bogotá, Colombia). Correo electrónico: gpinochet@uan.edu.co

de casos se observa un limitado uso de las redes sociales. Así, Facebook registra una actividad frecuente para el caso de organizaciones gubernamentales y académicas; LinkedIn es utilizado a nivel personal, pero no institucional. Finalmente, excepto para un caso vinculado también con el sector productivo, aquellos que utilizan LinkedIn no evidencian que la red constituya un canal importante de transferencia y absorción de información y no muestran convencimiento con respecto a la contribución de las redes sociales en el éxito futuro de la organización.

Palabras clave: Redes sociales virtuales, gestión del conocimiento, intercambio de conocimiento, LinkedIn, Facebook, Colombia.

ABSTRACT

The objective of this paper is to analyze the usage of virtual social media in organizations in the service area and how these can help to spread information and knowledge. The methodology of the investigation is based on the study of multiple cases and includes a revision of literature, the realization of surveys with members of organizations in the service area, the analysis of social media through Fan pages of Facebooks and profiles in LinkedIn. As a result, the analysis showed a limited usage of social media is noted. Therefore, Facebook registers a frequent activity in the case of government and academic organizations. LinkedIn is used in personal level, but not institutional. Finally, with the exception of a particular case in the production sector, those who utilize LinkedIn do not evidence that the network constitutes an important channel of transference and absorption of information and do not show confidence about the contribution of social media in the future success of the organization.

Keywords: virtual social media, knowledge management, knowledge exchange, LinkedIn, Facebook, Colombia.

RESUMO

O objetivo do trabalho é analisar a utilização das redes sociais virtuais em organizações de serviços e como podem estas servir de apoio para a difusão da informação e o conhecimento. A metodologia da investigação baseia-se no estudo de casos múltiplos e inclui uma revisão da literatura, a realização de questionários com integrantes de organizações que se desempenham na área de serviços, a análise de redes sociais elaboradas a partir da Fan Page de Facebook e os perfis de LinkedIn. Como resultado da análise de casos observa-se um limitado uso das redes sociais. Assim, Facebook registra uma atividade frequente para o caso de organizações governamentais e acadêmicas; LinkedIn é utilizado ao nível pessoal, mas não institucional. Finalmente, a exceção de um caso vinculado também com o setor produtivo, aqueles que utilizam LinkedIn não evidenciam que a rede constitua um canal importante de transferência e absorção de informação e não mostram convencimento com respeito à contribuição das redes sociais no sucesso futuro da organização.

Palavras-chave: redes sociais virtuais, gestão do conhecimento, intercâmbio de conhecimento, LinkedIn, Facebook, Colômbia.

INTRODUCCIÓN

La comunicación a través de redes sociales virtuales, como Facebook, LinkedIn, Twitter, MySpace y los *blogs*, entre otras, se ha convertido en uno de los principales medios para estar conectados con amigos, empleados y colegas. Estas ofrecen un medio económico, ubicuo y masivo, y han generado muchas expectativas debido al potencial para dar apoyo a diferentes funciones de una organización. Las posibilidades de comunicación basadas en los medios sociales facilitan el trabajo colaborativo. Muchas organizaciones implementan plataformas de medios sociales, como sistemas de gestión del conocimiento para incrementar el conocimiento compartido (Ellison Gibbs & Weber, 2005). En particular, las redes sociales ayudan en la difusión de información y conocimiento haciéndola más eficiente. De cualquier manera, existe evidencia de que las organizaciones no siempre obtienen los beneficios esperados.

El modelo de la Triple Hélice resalta la importancia de la sinergia entre los sectores académico, gubernamental y productivo; esto con el objetivo de generar nuevos formatos institucionales y sociales para la producción, transferencia y aplicación de conocimiento (Etzkowitz H., 2003; Etzkowitz & Leydesdorff, 1995;

Fuerlinger, Fandl & Funke, 2015). En particular, la importancia de considerar a las universidades en la difusión de conocimiento, ha sido tratada por diversos autores. Bueno (2007), por ejemplo, describe el concepto de tercera misión de la universidad, que aborda cuestiones referidas a la necesidad de aplicar y transferir el conocimiento adquirido en una casa de estudios para dar respuesta a las demandas sociales y concretar la función emprendedora y de innovación. Esto como un compromiso de la universidad en tanto agente de creación y transferencia de conocimiento al interior de la sociedad actual; asimismo, los Gobiernos nacionales, provinciales y municipales utilizan las redes sociales como parte de programas de Gobierno electrónico.

En Colombia, los objetivos estratégicos en materia social, económica y ambiental incluyen el desarrollo empresarial, el cual pretende impulsar la micro, pequeña y mediana empresa, así como el desarrollo productivo del país. Dentro de las necesidades identificadas para alcanzar estas metas están la inserción en la economía global, el aumento de la productividad y la disminución de la informalidad. Para esto se lleva a cabo una estrategia de competitividad, que incluye una política de apoyo a micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES) en materia

de formalización y de capital humano, entre otras cosas. De manera complementaria, la iniciativa de masificar el uso de Internet en este tipo de organizaciones obedece también a esos objetivos. Datos del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones revelaron que la cobertura de Internet entre las MI-PyMES fue del 74% en 2014. Estos indicaron, además, que el 41% de dichas empresas tenía presencia en las redes sociales, en donde Facebook, Twitter, Youtube y LinkedIn poseían una penetración del 62%, 18%, 10% y 4%, respectivamente (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2015).

Ahora bien, de acuerdo con información del Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia (DANE), la mayoría de las microempresas colombianas aún no usan Internet para impulsar sus negocios. Según datos de 2015, el 26,2% de los microestablecimientos encuestados tiene acceso o usa Internet. El porcentaje de personal que lo utiliza asciende a 22,9%. Además, de acuerdo con esta fuente, solo el 5,9% tiene página web y únicamente el 4% está presente en las redes sociales (DANE, 2015).

Considerando el impacto potencial de las redes sociales en la difusión

de información y conocimiento, se plantea el objetivo general de este trabajo. El mismo se describe, específicamente, como analizar el rol de las redes sociales virtuales en la difusión de información y conocimiento. Para alcanzar este fin, se optó por una metodología de estudio de caso múltiple, en relación con la utilización de redes sociales en ocho organizaciones que se desempeñan en el área de servicios en la ciudad de Bogotá, Colombia. Con este estudio se pretende avanzar en el conocimiento del problema y destacar la importancia del tema.

El trabajo se organiza de la siguiente forma. En la primera sección se introducirán conceptos básicos acerca del análisis de redes sociales, dado que esta es una de las técnicas centrales utilizadas para realizar el presente estudio; además, se describirán brevemente las plataformas de redes sociales virtuales y los principales trabajos relacionados, esto para poner en contexto la presente investigación. La segunda sección estará dedicada a describir los detalles de la metodología. Luego, se presentarán los resultados y su interpretación. Finalmente, en la sección 6 se sintetizarán las conclusiones y plantearán algunas propuestas de trabajo futuro.

1. MARCO REFERENCIAL Y TRABAJOS RELACIONADOS

1.1 Breve introducción al Análisis de Redes Sociales

El Análisis de Redes Sociales aborda el tratamiento de redes de dos formas. Una utiliza redes egocéntricas, que proveen una vista desde la perspectiva del actor en la red y, la otra, que se concentra en la estructura completa de la red (Edwards, 2010; Hanneman & Riddle, 2005; Haythornthwaite, 1996). En el primer caso, los vínculos que los actores individuales mantienen con otros describen su propia red egocéntrica. Estos describen una foto de un actor típico en un ambiente en particular y muestran cuántos vínculos tiene un actor determinado con otro, qué tipo de vínculos mantienen y qué clase de información brindan o reciben de otros actores en la red. Este análisis es útil cuando el tamaño de la población es grande o cuando es difícil definir los límites de la misma.

En el segundo caso, las redes socio-céntricas (o completas) describen los vínculos que todos los miembros de un ambiente mantienen con el resto de los miembros del ambiente. En principio, este enfoque requiere respuestas de todos los miembros sobre el resto de los miembros. Este requerimiento limita el tamaño de las redes que es posible examinar.

Los datos relacionales que se recopilan en un estudio se representan con grafos. Los actores se corresponden con vértices en el grafo y las relaciones se representan con arcos entre los nodos. En los grafos dirigidos, un arco es un par ordenado. Este último representa la dirección del arco que vincula dos vértices. En los grafos no dirigidos, no existe una dirección asociada al arco.

La posición de un nodo dentro de su red permite inferir su importancia en el intercambio de información y conocimiento. Se utilizan diferentes indicadores basados en los vértices. El grado está dado por la cantidad de arcos que inciden en un vértice. Los vértices que están incluidos en muchos de los caminos más cortos entre otros vértices poseen la Centralidad de Intermediación más alta y tienen la capacidad de conectar dos nodos que, de otra forma, no se vincularían.

Un indicador global del grafo está dado por la densidad del mismo. Esta indica cuán interconectados están los vértices entre sí. Una red con una densidad del 100% se lograría si todos los nodos estuvieran interconectados. Algunos estudios indican que una estructura poco densa (o no redundante) favorece el flujo de información y conocimiento dentro de la red. Por otro lado, la densidad puede

ser clave para la colaboración, dado que facilita la construcción de confianza.

1.2 Plataformas de redes sociales

La era moderna de las redes sociales comenzó con la mejora en el desempeño de Internet, a partir de 1995. En el periodo 2002-2004 aparecieron y se promocionaron, en particular, redes como Cyworld, Friendster, Plaxo, Reunion.com, Hi5, LinkedIn, MySpace, Orkut, Facebook y Live Spaces (Skeels & Grudin, 2009). Facebook comenzó como un sitio orientado a los jóvenes en ambientes universitarios y actualmente es utilizado para compartir fotos o vínculos con amigos o publicar mensajes en la “biografía” de otra persona. Dada la próspera tendencia de la utilización de Facebook, muchas organizaciones se han convertido en unos de los principales usuarios para sus estrategias de *marketing* (Narayanan et al., 2012). Las empresas pagan pospromocionales, utilizan servicios de publicidad o crean una “Fan page” en forma gratuita. Los *post* de las *Fan pages* se difunden al público en general y a los usuarios que se suscriben a esta, seleccionando el ícono “Me gusta” en la misma (Shin, Lee, & Hall, 2014). LinkedIn se enfoca en la información profesional y estimula a sus usuarios para que construyan un *currículum vitae*

abreviado y establezcan conexiones. LinkedIn brinda soporte para la creación de grupos, a través de una aplicación y un proceso de aceptación. Los grupos incluyen redes de alumnos, empleados de una empresa, una organización profesional o grupo de interés.

1.3. Transferencia y difusión de información y conocimiento

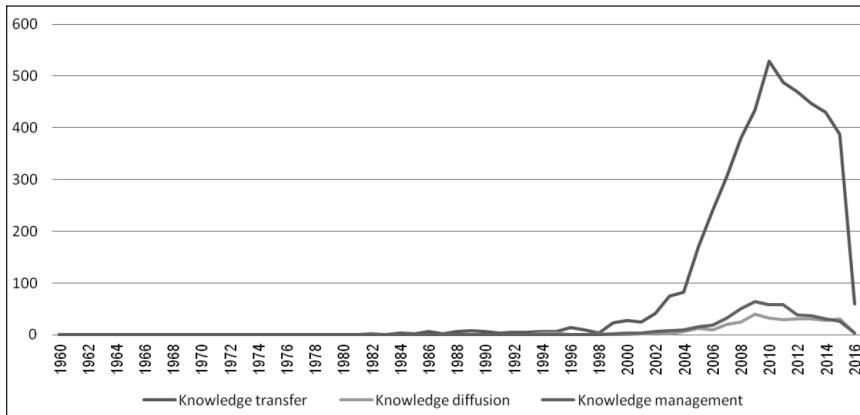
La transferencia de conocimiento en las organizaciones es el proceso a través del cual una unidad (por ejemplo, un grupo, departamento, o división) es afectado por la experiencia de otro (Argote & Ingram, 2000). Tal como observan Argote e Ingram (2000), si bien la transferencia de conocimiento en las organizaciones involucra la realización de este proceso a nivel individual, el problema de llevarlo a nivel organizacional trasciende lo individual para incluir, justamente, transferencia a niveles superiores, como grupos, líneas de productos, departamentos o divisiones.

Dado que la transferencia de conocimiento impacta en el desempeño de las unidades receptoras, esta puede evaluarse midiendo cambios en el conocimiento o en el desempeño (Darr, Argote & Epple, 1995). Los enfoques basados en este último presentan algunos desafíos, como el control de factores diferentes a la experiencia

de otras unidades que puedan afectar el desempeño de la unidad receptora. Los enfoques basados en conocimiento resultan más difíciles de instrumentar, debido a que parte del conocimiento puede ser tácito y no puede capturarse mediante un reporte verbal. Además, es posible que surjan dificultades para medir cambios de conocimiento en diferentes repositorios (por ejemplo, individuos, estándares, prácticas) (Argote & Ingram, 2000).

La literatura vinculada con la transferencia o difusión del conocimiento ha tenido un crecimiento sostenido en coincidencia con el florecimiento de los temas de gestión del conocimiento. La figura 1 evidencia este hecho, mostrando la cantidad de artículos recuperados en una búsqueda en Scopus para los términos *knowledge management*, *knowledge transfer* y *knowledge diffusion*, incluyendo un periodo que va hasta finales del mes de marzo de 2016.

Figura 1. Cantidad de documentos recuperados de Scopus para tres consultas que incluyen las expresiones *knowledge management*, *knowledge transfer* o *knowledge diffusion*



Fuente: elaboración propia, a partir de datos recopilados de Scopus.

Los trabajos sobre difusión de conocimiento cubren un amplio espectro de tópicos de investigación (Luo, Du, Liu, Xuan & Wang, 2015). El foco del presente estudio es analizar cómo se difunde el conocimiento en las redes sociales. Si bien existen nu-

merosos trabajos empíricos y revisiones, destacamos el trabajo de Phelps, Heidl y Wadhwa (2012), quienes realizan una revisión de cuatro décadas de trabajos que abordan la influencia de las redes sociales en los procesos de creación, difusión,

absorción y utilización de conocimiento. Ellos definen “red de conocimiento” como un conjunto de nodos interconectados por relaciones que habilitan y restringen la adquisición, transferencia y creación de conocimiento que pueden representar elementos tales como repositorios de conocimientos distribuidos, y agentes que buscan, transmiten o crean conocimiento.

Phelps et al. (2012) estructuran su revisión en tres componentes, a saber: 1) el elemento de la red del conocimiento (por ejemplo, propiedades estructurales, relacional, nodales y de conocimiento), 2) el resultado (creación, transferencia y adopción), y 3) el nivel de análisis (interpersonal, intraorganizacional e interorganizacional). El trabajo concluye observando que existen tanto puntos de coherencia como de conflicto en los argumentos teóricos y los resultados empíricos. Por ejemplo, no es posible afirmar que una estructura de red particular sea universalmente beneficiosa, dado que el efecto de la densidad puede depender de la tarea de conocimiento realizada, en donde los huecos estructurales son beneficiosos para algunas tareas y la densidad, para otras (Morrison, 2002). Gilsing et al. (2008), por su parte, observan que en la literatura existe un tono poco realista sobre la optimalidad de la estructura de una red que se

abstrae de cualquier tipo de contexto. Estos autores estudian redes entre organizaciones con referencia al problema de creación de innovación y consideran propiedades estructurales y relacionales de las redes.

Algunos otros investigadores han estudiado si los beneficios de los vínculos sociales se extienden a las redes virtuales. Si bien Internet ofrece la oportunidad de conectar individuos que de otra forma no hubieran hecho, Van Alstyne y Brynjolfsson (2005) observan que la tecnología tiene también el potencial de fragmentar comunidades. Por ejemplo, los usuarios pueden utilizar filtros avanzados para ubicar a otros individuos con los mismos intereses e interactuar solo con ellos. A partir de esta observación, varios académicos han investigado la utilización de foros virtuales para compartir conocimiento. Por ejemplo, Hwang, Singh y Argote (2012, 2015) estudiaron si los empleados transfieren conocimiento dentro o fuera de los límites y cómo las tendencias cambian como función de la experiencia del proveedor de conocimiento en foros virtuales. Ellos consideran límites dados por la geografía, el estatus y la experiencia y analizan los mensajes en un foro de una empresa con más de 118000 empleados ubicados en diferentes continentes. Los autores concluyen que los tra-

bajadores transfieren conocimiento con mayor frecuencia con los similares. A medida que los empleados ganan más experiencia en compartir conocimiento en el foro virtual, ponen menos atención a similitudes dadas por la geografía y el estatus, y valoran la similitud definida por la experiencia.

Archambault y Grudin (2012) consideraron las redes Facebook, LinkedIn y Twitter para describir cómo estas se utilizan y si se consideran útiles para la comunicación organizacional y la recuperación. El estudio se basa en una muestra tomada de empleados de Microsoft, e incluye un período de cuatro años, desde 2008 al 2011. En 2008 los empleados encuestados tenían un perfil y utilizaban LinkedIn (49%) y Facebook (46%). Si bien la tendencia es de mayor utilización para ambas redes, al observar la utilización diaria se observa que muy pocos reportan utilizar LinkedIn. La red profesional LinkedIn resulta más popular en profesionales en el rango de 25 a 40 años, y constituye una agenda que se actualiza sola a medida que los contactos cambian de trabajo (Skeels & Grudin, 2009).

Gloor, Dorsaz, Fuehres y Vogel (2013), por su parte, comparan el éxito de emprendedores considerando a su conducta en las redes sociales virtua-

les. A partir del análisis de un caso de estudio concluyen que la centralidad de los actores se relaciona con el éxito y la proximidad de personas clave. Según Geenhuizen y Nijkamp (2012) la actividad económica global ha incrementado la especialización en la innovación; de esta forma, es más difícil encontrar los mayores componentes del conocimiento necesarios para innovar y resolver un problema en un mismo lugar. Las empresas de alta tecnología no buscan el conocimiento en forma local, sino el mejor conocimiento disponible en su área competitiva (Geenhuizen & Nijkamp, 2012).

Además, en un estudio sobre comunidades de práctica virtuales se concluye que la integración de redes sociales intensifica el intercambio de conocimiento entre amigos y previene la detención del intercambio (Pan et al., 2015). Para verificar la hipótesis planteada, los autores del trabajo definen tres criterios, a saber: 1) la tasa de nacimiento del intercambio de conocimiento (probabilidad de que una diada que no intercambió información comience a hacerlo), 2) la actividad del intercambio (frecuencia de intercambios entre diadas) y 3) la tasa de mortalidad (probabilidad de que una diada que intercambia información deje de hacerlo). La fuente de datos se define a partir de una

comunidad virtual y el periodo de investigación incluye una etapa en la cual la plataforma funciona con una tecnología de foro y otra en la que agrega la posibilidad de definir un perfil y una lista de amigos.

Korzynski (2015) examina el rol de las redes sociales virtuales en el compromiso (o motivación) de los empleados y analiza los factores que tienen influencia en la participación de los líderes en las redes. La investigación se instrumentó a partir de encuestas dirigidas a líderes de equipo, gerentes y directores de empresas Fortune 500. Los resultados indican que el compromiso de los empleados está positivamente asociado al tiempo que los líderes pasan en las plataformas de redes internas, así como al código de conducta virtual y la presencia de una cultura organizacional abierta. Además, se confirmó que el entrenamiento sobre cómo utilizar las redes sociales internas es un buen predictor de las horas dedicadas a las redes.

Oostervink et al. (2016), finalmente, examinan la utilización de medios sociales empresariales para compartir conocimiento, considerando si los usuarios comparten información y actúan de acuerdo a las normas y valores vinculados con su profesión o solamente se involucran en activi-

dades para colaborar a favor de la productividad organizacional. A partir del estudio de un caso, los resultados muestran que los profesionales enfrentan algunas ambigüedades como resultado de la lógica institucional y la profesional.

2. METODOLOGÍA

El método utilizado para la realización de esta investigación corresponde al estudio de casos múltiples (Yin, 1994). La unidad de análisis es la organización, en la cual trabaja ‘el contacto’, es decir, quien contestó el cuestionario y brindó la información acerca de su red profesional. Para cada organización se recopiló información a partir de contactos profesionales registrados en la red LinkedIn, la actividad en la *Fan Page* de la organización (en los casos en los que esta existe) y un cuestionario; este último permitió indagar sobre aspectos difíciles de inferir a partir de las redes virtuales. De esta forma, se pretendió cotejar las características de la organización, las características relacionales de la red social virtual y la percepción que tienen los contactos sobre el rol de la red en el intercambio de información y conocimiento.

A continuación, se brindan más detalles metodológicos:

2.1. Red profesional LinkedIn

Se propuso construir una red surgida de la red de contactos profesionales LinkedIn de un contacto específico que se desempeña en la organización considerada. En el análisis de la red se calculó la densidad del grafo para tener un indicador de cuán conectados están los nodos de la red entre sí. Además, para cada nodo se indicó el grado y la centralidad de intermediación. No se elaboraron otros indicadores, dado que cada red está desarrollada a partir de una sola persona (ego), por lo tanto, los valores de otros indicadores no agregarían información. Para citar un ejemplo de esto, la distancia geodésica máxima siempre sería igual a dos.

A partir de la información pública descrita por cada miembro en LinkedIn se clasificó a cada uno de ellos, de acuerdo con la pertenencia al ámbito académico, gubernamental o productivo (ver tabla 1) y el país de residencia. La clasificación en estos sectores pretendió analizar la capacidad de la red para difundir información entre sectores diferentes y explorar la sinergia entre los mismos. Esto se basa en el modelo de la Triple Hélice. Si bien el modelo original no considera el sector Organización No Gubernamental (ONG) (Leydesdorff, 2012), en este

trabajo se lo discrimina a los efectos de no perder información sobre la naturaleza de las organizaciones estudiadas. Asimismo, dado que algunos usuarios de las redes sociales reflejan un desempeño balanceado en dos sectores (académico y productivo), se optó por clasificarlo como “A-P” para denotar su potencial influencia en los sectores académico y productivo.

Además, con el fin de analizar las interacciones entre diferentes actividades económicas, se clasificaron los nodos de la red, considerando la función que desempeñan actualmente, la cual se encuentra publicada en su perfil de la red social LinkedIn. La clasificación se realizó de acuerdo a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU) (Naciones Unidas, 2009). Esta constituye la clasificación internacional de referencia de las actividades productivas y aporta cuatro niveles de clasificación (secciones, divisiones, grupos y clases). Luego de realizar un análisis preliminar de los datos, se observó que para muy pocos casos se disponía de datos para determinar la clase. Por lo tanto, a efectos de elaborar clasificaciones comparables, se utilizó el nivel de división para tipificar a los nodos de la red.

Tabla 1. Sectores utilizados para clasificar a los miembros de la red

Sector	Descripción
Académico	Miembros que trabajan en universidades o institutos científicos.
Productivo	Miembros que trabajan en empresas privadas o por cuenta propia.
A-P	Sector científico-tecnológico y productivo. Miembros con afiliación en ambos sectores.
Gobierno	Miembros que trabajan para entidades de gobierno (por ejemplo, ministerios, secretarías o municipios).
ONG	Miembros que se desempeñan en Organizaciones No Gubernamentales.
No informa	Se utiliza cuando la información publicada en LinkedIn no es suficiente para determinar la clasificación.

Fuente: elaboración propia.

2.2. Interacciones en la Fan Page de Facebook

El análisis de la Fan Page resulta ser un indicador de la importancia que asigna la organización a la gestión de las redes sociales. Por ejemplo, la frecuencia de actualización y el tiempo de respuesta a consultas reflejan este aspecto. Además, es posible describir la conducta de los usuarios, incluyendo cómo se involucran con los *posts* y cuáles de estos actores resultan ser más promisorios para incrementar la popularidad de una *Fan Page*. A partir de cada *Fan Page* de interés, se construye una red en la cual los nodos corresponden con usuarios y se conectan los usuarios que indicaron “Me gusta” o hicieron comentarios sobre el mismo *post*.

Debido a que los usuarios de Facebook frecuentemente utilizan un nombre de fantasía y, por lo tanto,

no es factible efectuar una clasificación automática del perfil (Gobierno, académico, productivo, etc.), se limitó la clasificación a los nodos más promisorios. Los nodos para los cuales se computó el grado y centralidad de intermediación más altos se clasificaron de acuerdo a los perfiles incluidos en la tabla 1. La clasificación permitió elaborar conclusiones sobre la capacidad de la red para distribuir información rápidamente, vinculando diferentes sectores.

2.3. Características relacionales

Para facilitar la interpretación de las redes virtuales y complementar el análisis con propiedades relacionales difíciles de inferir a partir de la estructura de las redes sociales virtuales, se instrumentó un cuestionario estructurado. Este fue validado con la realización de entrevistas

previas en Argentina. El mismo se envió a los contactos que brindaron información sobre la red LinkedIn.

Se formularon preguntas para caracterizar el flujo de información y conocimiento. Para definir las preguntas se consideró la propuesta de Fritsch y Kauffeld-Monz (2010). Los autores analizan la transferencia de información y conocimiento en una muestra de redes de innovación. Ellos definieron las redes a partir de un cuestionario postal, en el cual a cada actor de la red se le solicitó que mencionara al socio más importante de la red. Si bien el estudio no considera el caso de redes sociales virtuales, se consideró la metodología para adaptarla, con el fin de evaluar la transferencia de información y conocimiento trasladados a los contactos en la red virtual y la absorción de información por ego de la red virtual.

La fuerza de los lazos involucra una combinación de cantidad de tiempo, servicios recíprocos e intensidad emocional (Granovetter, 1973). Dada una red, es difícil cuantificar para cada contacto su antigüedad o la frecuencia de comunicación. Puesto que se desea estudiar la red en el contexto de la difusión de información y conocimiento, la cantidad de tiempo se aproximó con la frecuencia en que el individuo se enriquece con información, sugerencias o estímulos que

sus contactos realizan en la red (para esto se utilizó una escala de Likert de 5 puntos). Con inspiración en el trabajo de Gilsing (2008), los servicios recíprocos se aproximaron con el alcance de los contenidos y se indagó sobre los temas en los que el individuo se informa a través de la red. La confianza mutua se atendió preguntando si el individuo diría que entre los contactos existe honestidad y confianza (usando una escala de Likert de 5 puntos, con las categorías “De ninguna manera” asociado a 1 y “Mucha” asociado a 5). La intensidad emocional se aproximó preguntando acerca del rol de las redes sociales en el éxito de la organización (ver tabla 2).

El cuestionario incluyó otras preguntas para caracterizar el tipo de actividad, la antigüedad de la organización, el tamaño (cantidad de empleados), el mercado geográfico (local, regional, nacional, internacional) y el desempeño general de esta en los últimos tres años (participación en el mercado, ventas, utilidad sobre ventas, productividad, retorno sobre la inversión). Además, se indagó sobre el número de membresías en diferentes tipos de redes (Cámara de comercio, Asociaciones industriales o sectoriales, Grupos de interés, Grupos virtuales de interés). La diversidad de membresías en diferentes redes brinda diferentes puentes con grupos heterogéneos.

Tabla 2. Resumen de variables e indicadores

Flujo de la información	Indicador
Transferencia de información	Pregunta: “En su opinión, ¿sus contactos de LinkedIn se benefician de la información o sugerencias que Usted realiza en dicha red social?”. Escala de Likert de 5 puntos (Nunca, Rara vez, A veces, A menudo, Siempre).
Absorción de información	Pregunta: “¿Usted se enriquece de la información, sugerencias o estímulos que realizan sus contactos en LinkedIn?”. Escala de Likert de 5 puntos (Nunca, Rara vez, A veces, A menudo, Siempre).
Fuerza de la relación	
Cantidad de tiempo	Frecuencia de acceso a la red. Escala de Likert de 5 puntos (Nunca, Rara vez, A veces, A menudo, Siempre).
Servicios recíprocos	Pregunta: “¿Usted diría que gracias a la red se beneficia de la siguiente información?”. Selección múltiple de temas (Conocimiento científico; Información técnica y recursos; <i>Know-how</i> de administración/legales; Información de mercado; Recursos financieros; Nunca por ningún motivo; No sabe).
Confianza mutua	Pregunta: “¿Usted diría que entre los contactos existe honestidad y confianza?”. Escala de Likert de 5 puntos con las categorías “De ninguna manera” = 1 y “Mucha” = 5.
Intensidad emocional	Pregunta: “¿En su organización se considera que las redes sociales (grupos de interés en Facebook, contactos o grupos en LinkedIn) que facilitan la colaboración y el conocimiento mutuo con otras organizaciones contribuyen en el éxito futuro de la organización?”. Escala de likert de 5 puntos (“Totalmente de acuerdo” = 1; “En desacuerdo” = 5).

Fuente: elaboración propia.

3. RESULTADOS

Se analizaron ocho empresas que brindan servicios, a saber: servicios de diseño gráfico y asesoría en imagen corporativa, *marketing*, administración de fondos relacionados con seguridad social, protección del adulto mayor mediante programas culturales y ocupacionales, consultoría en temas relacionados con la extracción de petróleo, do-

cencia e investigación en educación virtual, y mantenimiento, actualización tecnológica y remodelación de ascensores. La tabla 3 resume características de las organizaciones. En particular, esta ilustra la presencia en las redes sociales Facebook y LinkedIn. Por motivos de confidencialidad, en ella se utilizan nombres ficticios (códigos simples, a manera de pseudónimos) para las organizaciones.

Tabla 3. Características de las organizaciones consideradas y su presencia en redes sociales

Organización	Actividad económica*	Antigüedad	Tamaño	Mercado	Presencia en redes sociales		
					Facebook	LinkedIn (institucional)	LinkedIn (empleados)
Sector Productivo							
O-1	74	entre 2 y 10	10-49	Nacional	-	-	Sí
O-2	73	entre 2 y 10	10-49	Nacional	Sí	-	Sí
O-5	9	entre 2 y 10	10-49	Local	Sí	-	Sí
O-7	71	más de 10	más de 100	Nacional, internacional	Sí	-	Sí
Sector de Gobierno							
O-3	84	más de 10	más de 100	Nacional	Sí	-	Sí
O-8	84	más de 10	más de 100	Nacional	Sí	-	Sí
Sector académico							
O-6	85	más de 10	más de 100	Nacional	Sí	Sí	Sí
Sector ONG							
O-4	88	entre 2 y 10	10-49	Local	Sí	-	Sí

* Código según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU) (Naciones Unidas, 2009).

Fuente: elaboración propia.

Para cada organización se exploró Internet con el objetivo de determinar si dispone de una *Fan Page* o Grupo institucional en la red social Facebook. Para todas las organizaciones con presencia en Facebook se realizó un análisis preliminar de la *Fan Page* para determinar la fecha de inicio, la cantidad de seguidores y la frecuencia de la actividad (publicación de *posts*). Solo para las organizaciones O-3, O-6 y O-8 se definió una red a partir de dichos *posts*. Para el resto no se procedió así, dado que la actividad resulta

ser nula. A partir de los grafos que representan las redes, se computó la cantidad de vértices, arcos y la densidad. Con respecto a los vértices se calculó el promedio de los “Me gusta” y los comentarios creados, dado que estos tienen un impacto en el flujo de la información. Los datos elaborados se presentan en la tabla 4.

Con respecto a los contactos profesionales se definió una red para cada organización. Se calcularon las métricas basadas en el grafo, como

cantidad de vértices, arcos y densidad. El número total de vértices se discriminó de acuerdo al sector (académico, productivo, Gobierno, académico-productivo u ONG) vinculado al nodo. Además, para cada vértice se computó el grado y la centralidad de intermediación. A efectos de caracterizar los nodos puente (con valores altos para la centralidad de intermediación) se indica con cuál sector están relacionados los nodos que registran los mayores valores para la centralidad de intermediación. En la tabla 5 se organizan todos los datos procesados para

una mejor visualización y comparación. Las tablas 7 y 8 resumen las actividades económicas asociadas a cada nodo y su país de residencia.

A cada uno de los contactos que brindó información sobre su red profesional se le suministró un cuestionario estructurado y se obtuvo respuesta para 5 de los 8 casos. Dado que el objetivo no es realizar un análisis cuantitativo o estadístico de las respuestas, sino complementar la información disponible para cada organización, se presentan los resultados completos en la tabla 6.

Tabla 4. Descripción sintética de las *Fan Page* analizadas

Nombre de la <i>Fan Page</i> o grupo	Inicio	Número de seguidores/ miembros	Frecuencia de actividad	Métricas de vértices		Métricas del grafo		
				Me gusta creados promedio	Comentarios creados promedio	Vértices	Arcos	Densidad
Sector Productivo								
O-1	-	-	-	-	-	-	-	-
O-2*	2014	9	Sin actividad	-	-	-	-	-
O-5*	2011	78	Sin actividad	-	-	-	-	-
O-7*	2015	18	Sin actividad	-	-	-	-	-
Sector Gobierno								
O-3*	2012	1961	Diaria	0,709	0,714	155	2050	0,10
O-8*	2010	2711	Semanal	2,46	0,03	134	2187	0,14
Sector Académico								
O-6**	2012	16476	Diaria	1,35	0,71	983	134436	0,14
Sector ONG								
O-4*	2008	121	Sin actividad	-	-	-	-	-

: * Período observado del 1/1/2016 al 15/4/2016.

** Período observado del 1/3/2016 al 1/4/2016.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5. Descripción sintética de las redes desarrolladas a partir de contactos en LinkedIn

Organización	Número de contactos					Centralidad de intermedia- ción máxima (sectores vinculados con los cuatro mayores valores)	Métricas de vértices		Métricas del grafo		
	Académico	Gobierno	Productivo	A-P	ONG	No informa	Grado promedio	Centralidad de intermediación promedio	Vértices	Arcos	Densidad
Sector Productivo											
O-1	2	6	13	-	2	-	3,65	9,17	23	42	0,16
O-2	2	1	39	-	-	-	8,67	17,16	42	182	0,21
O-5	1	1	15	-	-	-	2,71	6,65	17	23	0,17
O-7	7	4	218	2	-	-	5,65	112,17	231	653	0,03
Sector de Gobierno											
O-3	3	3	37	1	-	-	3,13	19,93	44	69	0,07
O-8	-	3	9	-	-	-	2,5	4,25	12	15	0,23
Sector Académico											
O-6	30	-	63	1	2	4	18,16	40,42	100	908	0,18
Sector ONG											
O-4	4	-	17	-	3	-	2,08	10,46	25	25	0,09

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6. Descripción de la información relacional de las redes sociales, diversidad de membresías en redes y desempeño general de la organización en los últimos 3 años

Organización	Flujo de la información*		Fuerza de la relación				Número de membresías				Desempeño*				
	Transferencias	Absorción	Cantidad de tiempo	Servicios recíprocos**	Confianza mutua*	Intensidad emocional*	Cámara de comercio	Asociaciones industriales o sectoriales	Grupos de interés	Grupos de interés virtuales	Participación en mercado	Ventas	Utilidad sobre ventas	Productividad	Retorno sobre la inversión
Sector Productivo															
O-1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
O-2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
O-5	3	3	3	3	5	5	1	1	2	3 o más	4	3	3	3	3
O-7	3	3	3	4	4	3	1	1	1	1	5	4	5	4	5
Sector de Gobierno															
O-3	2	3	2	1	4	3	1	1	1	1	5	5	5	5	5
O-8	3	3	3	1	4	3	1	1	1	1	5	4	5	4	5
Sector Académico															
O-6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sector ONG															
O-4	3	4	3	2	3	3	1	1	NS	NS	3	3	3	3	3

*Escala de Likert de 5 puntos. **Número de temas.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 7. Actividades económicas definidas para los contactos de las redes profesionales para cada organización

Código de división	Actividades económicas	Organizaciones							
		O-1	O-2	O-3	O-4	O-5	O-6	O-7	O-8
82	Actividades administrativas y de apoyo de oficina y otras actividades de apoyo a las empresas.	7	1	2	7	2	0	2	0
90	Actividades creativas, artísticas y de entretenimiento.	0	1	0	0	0	0	0	0
79	Actividades de agencias de viajes y operadores turísticos, y servicios de reservas y actividades conexas.	0	1	0	0	0	0	0	0
55	Actividades de alojamiento.	0	0	0	0	0	0	2	0
71	Actividades de arquitectura e ingeniería y actividades conexas de consultoría técnica.	0	0	0	0	0	2	2	0
86	Actividades de atención de la salud humana.	0	0	0	1	3	0	1	0
87	Actividades de atención en instituciones.	0	0	0	0	0	1	0	0
78	Actividades de empleo.	0	0	0	0	0	1	71	0
70	Actividades de oficinas principales; actividades de consultoría de gestión.	2	2	1	4	1	9	42	4
59	Actividades de producción de películas cinematográficas, vídeos y programas de televisión, grabación de sonido y edición de música.	0	0	0	0	0	16	0	0
60	Actividades de programación y transmisión.	0	1	1	0	0	0	1	0
9	Actividades de servicios de apoyo para la explotación de minas y canteras.	0	0	0	0	1	0	0	0
63	Actividades de servicios de información.	1	1	6	2	0	0	0	0
64	Actividades de servicios financieros, excepto las de seguro y fondos de pensiones.	0	0	0	0	0	0	5	2
68	Actividades inmobiliarias.	0	1	0	0	0	0	0	0
69	Actividades jurídicas y de contabilidad.	0	0	0	1	0	2	0	0
84	Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria.	2	1	2	0	0	0	1	3
52	Almacenamiento y actividades de apoyo al transporte.	0	2	3	0	1	0	6	0
46	Comercio al por mayor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas.	0	1	0	0	0	0	0	0
47	Comercio al por menor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas.	0	2	1	0	0	0	4	0

Continúa

Código de división	Actividades económicas	Organizaciones							
		O-1	O-2	O-3	O-4	O-5	O-6	O-7	O-8
41	Construcción de edificios.	0	0	0	0	0	0	8	0
10	Elaboración de productos alimenticios.	0	0	0	0	0	0	10	0
85	Enseñanza.	2	2	6	4	1	23	0	0
7	Extracción de minerales metalíferos.	0	0	0	0	0	0	2	0
6	Extracción de petróleo crudo y gas natural.	0	0	0	0	0	0	6	0
24	Fabricación de metales comunes.	0	0	0	0	0	0	1	0
30	Fabricación de otro equipo de transporte.	0	0	0	1	0	0	0	0
14	Fabricación de prendas de vestir.	0	3	0	0	0	0	0	0
26	Fabricación de productos de informática, de electrónica y de óptica.	0	0	0	0	1	0	3	0
21	Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos de uso farmacéutico.	0	0	0	0	0	0	5	0
13	Fabricación de productos textiles.	0	0	0	0	0	0	1	0
29	Fabricación de vehículos automotores, remolques y semirremolques.	1	2	1	0	0	0	2	0
72	Investigación científica y desarrollo.	0	1	0	1	0	0	5	0
0	No informa.	1	0	2	0	0	10	8	0
42	Obras de ingeniería civil.	1	3	0	1	0	0	0	0
96	Otras actividades de servicios personales.	0	0	0	0	0	1	0	0
74	Otras actividades profesionales, científicas y técnicas.	2	5	7	0	0	3	0	0
62	Programación informática, consultoría de informática y actividades conexas.	2	2	5	0	0	27	10	3
73	Publicidad y estudios de mercado.	1	8	2	2	2	5	8	0
38	Recogida, tratamiento y eliminación de desechos; recuperación de materiales.	0	0	0	0	0	0	3	0
65	Seguros, reaseguros y fondos de pensiones, excepto planes de seguridad social de afiliación obligatoria.	0	0	2	0	2	0	2	0
35	Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado.	0	0	0	0	0	0	2	0
61	Telecomunicaciones.	1	2	3	0	3	0	5	0

Fuente: elaboración propia.

Tabla 8. País de residencia de los miembros incluidos en las redes profesionales para cada organización

	O-1	O-2	O-3	O-4	O-5	O-6	O-7	O-8
Alemania	-	-	-	-	-	1	-	-
Argentina	-	-	-	-	-	-	4	-
Brasil	-	-	-	1	-	-	3	
Canadá	-	-	-	-	-	1		-
Chile	1	1	-	-	-	-	2	-
China	-	-	-	-	-	-	-	-
Colombia	22	22	43	22	17	96	196	11
Costa Rica	-	-	-	-	-		3	
Ecuador	-	2	-	-	-	-	2	-
España	-	1	1			2	6	1
Estados Unidos		1	-	-	-	-	3	
India	-	-	-	-	-	-	2	-
Irlanda		1			-			-
México	-	3			-		4	
Nicaragua	-	1	-	-	-	-	-	-
No informa	-	-	-	1	-	-	-	-
Panamá	-	1	-	-	-	-	1	-
Perú		1	-	-	-	-	2	-
Puerto Rico							2	
Reino Unido	-						1	-
Venezuela	-	8	-	-	-	-	-	-
Totales	23	42	44	24	17	100	231	12

Fuente: elaboración propia.

4. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Dentro del sector productivo se analizaron cuatro organizaciones de las cuales tres cuentan con presencia en Facebook y algunos empleados cuentan con un perfil en LinkedIn. De todos modos, las *Fan Page* no

registran actividad. Asimismo, los perfiles en LinkedIn no revelan más de cincuenta contactos, excepto para el caso de una empresa que brinda servicios de ingeniería (O-7). La red del contacto con afiliación en la empresa O-7 incluye miembros de los sectores académico, productivo y de Gobierno.

Si se consideran los cuatro mayores valores para la centralidad de intermediación, se observa que corresponden con nodos del sector productivo. Si bien se registran contactos de diversas actividades económicas, la más numerosa corresponde a “Actividades de empleo”. Esto último puede estar relacionado con el hecho que la actividad profesional del contacto que brindó la red está vinculada con la gestión de recursos humanos.

Predominan contactos con residencia en Colombia, aunque un 15% tienen residencia en otros países. La organización O-7 trabaja en un mercado internacional, por lo tanto, no sorprende la cantidad de contactos que tiene fuera de Colombia. En el cuestionario el contacto opina que “a veces” sus contactos se benefician de la información o sugerencias que realiza en la red social. Tiene una percepción similar con respecto a su enriquecimiento a partir de la información publicada en la red, con lo cual no hay evidencia de que LinkedIn constituya un canal importante de transferencia y absorción de información. Finalmente, el contacto es neutral con respecto a la aseveración sobre la contribución de las redes sociales en el éxito futuro de la organización.

Las redes definidas a partir de contactos en O-1, O-2 y O-5 registran

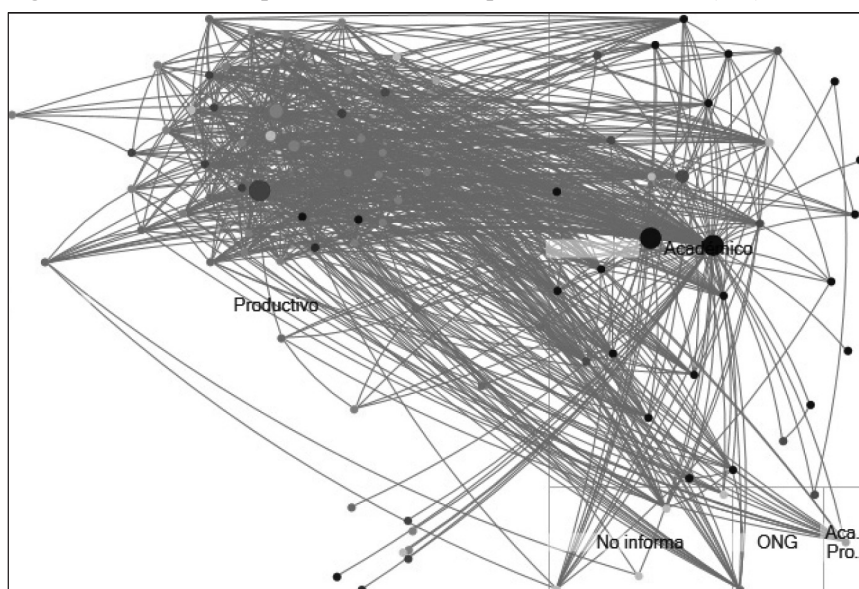
pocos contactos. De todos modos, tal como puede observarse en la tabla 5, los nodos representan diferentes sectores (académico, de Gobierno y productivo). Esto último podría favorecer el flujo de información heterogénea y no redundante. La empresa O-5 contestó el cuestionario y si bien opina que el flujo de la información no es frecuente, la intensidad emocional registra la máxima puntuación. Esto último revela una percepción positiva de las redes sociales por parte de la organización. Para el caso de la empresa O-1, no hay evidencia de la utilización de las redes sociales. No cuenta con una *Fan Page* en Facebook. Para las organizaciones O-1 y O-5 predominan contactos de Colombia, mientras que casi el 50% de los contactos de O-2 son de otros países sin predominar ninguno.

Se consideraron dos organizaciones del sector de Gobierno y dedicadas a la prestación de servicios de seguridad social (O-3 y O-8). La actividad en las *Fan Page* de Facebook es más relevante. Estas constituyen un medio de divulgación de eventos, actividades y respuesta a consultas de ciudadanos. El número promedio de “Me gusta” creados más alto corresponde a la *Fan Page* administrada por O-8, lo cual refleja que los *posts* publicados resultan de interés para el público. Con referencia a las redes definidas a partir de contactos

profesionales de miembros de las organizaciones, se observan escasos contactos. La mayoría de los contactos representan al sector productivo. De acuerdo con las respuestas del cuestionario, la transferencia de la información en las redes sociales pro-

fesionales solo se produce “a veces” y la fuerza de la relaciones puede definirse como neutral. Las organizaciones registran escasas membresías en otros grupos (no virtuales). Los contactos son mayoritariamente de Colombia.

Figura 2. Red definida a partir de la red social profesional LinkedIn (O-6)



El grupo está definido en base al sector (académico, productivo, A-P, ONG) y el color de los vértices se define de acuerdo a la actividad económica. El tamaño de los vértices se relaciona con la centralidad de intermediación (el tamaño mínimo se mapea con la media del indicador, y el máximo con el segundo valor máximo). Como la red está generada a partir de un contacto, el máximo valor para la centralidad de intermediación corresponde con ese contacto.

Fuente: elaboración propia utilizando el *software* NodeXL®.

Para el sector académico se consideró una universidad identificada como O-6. La misma cuenta con presencia en las redes sociales Facebook y LinkedIn. La actividad en Facebook es diaria. La *Fan Page* cuenta con 16.476 seguidores y en el

periodo observado participaron 983 contactos comentando o indicando “Me gusta” en los *posts*. Dada la cantidad de *post* se utilizó una ventana de observación menos extensa que para el resto de los casos. Dicha actividad evidencia transferencia de

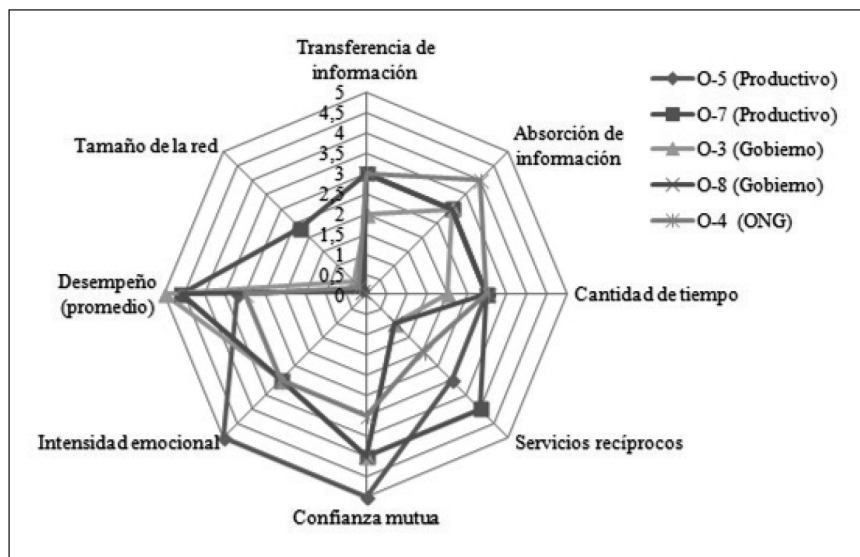
información desde la organización a los lectores de la *Fan Page*, la cual constituye un medio de vinculación con el público.

El perfil institucional en LinkedIn indica que 16.902 miembros de la red social han indicado que son alumnos o exalumnos. En dicho perfil pueden publicar alumnos, exalumnos o profesores. Se pudo analizar la red profesional definida a partir de los contactos de un empleado y la misma refleja un gran número de contactos de los sectores productivo y académico. No se registran contac-

tos en el sector gubernamental (ver figura 2). Si se consideran los cuatro mayores valores para la centralidad de intermediación, se observan nodos del sector académico y productivo. La actividad económica que predomina en los contactos corresponde con la “Enseñanza”.

Finalmente, se analizó una ONG (O-4) dedicada a la asistencia social. Si bien cuenta con una *Fan Page*, la misma no revela actividad. La red profesional construida a partir de un empleado contiene veinticinco contactos, que representan a los sectores

Figura 3. Síntesis de los resultados para las organizaciones que respondieron el cuestionario



Incluye el tamaño de la red Linked-In, representado como la cantidad de contactos (expresado en centenares). El desempeño promedia los valores registrados para la participación en el mercado, las ventas, la utilidad sobre ventas, la productividad y el retorno sobre la inversión.

Fuente: elaboración propia.

académico, profesional y ONG. Predominan nodos vinculados con “Actividades administrativas y de apoyo de oficina y otras actividades de apoyo a las empresas”. A partir de las respuestas al cuestionario brindadas por el contacto, se observa que sus contactos se benefician “a veces” de la información publicada, mientras que él se beneficia “a menudo”. Las respuestas referidas a la fuerza de las relaciones en la red social son neutrales.

En todos los casos, la densidad de la red definida a partir de LinkedIn es baja, siendo el valor máximo 0,23. Esto significa que solo se observa el 23% de las posibles relaciones entre los nodos de la red. A efectos de la difusión de información y conocimiento, esto puede implicar que los nodos no se conocen entre sí y, por lo tanto, el ego de la red recibe información no redundante y de diferentes fuentes.

5. CONCLUSIONES Y TRABAJO FUTURO

En este trabajo se presenta un estudio de casos múltiple con el objetivo de analizar el rol de las redes sociales virtuales en la difusión de información y conocimiento. Se tomó como unidad de análisis a organizaciones que utilizan redes sociales y se desempeñan en el sector académico,

gubernamental, productivo y las ONG. En el análisis de redes sociales se consideraron Facebook y LinkedIn. El análisis de las redes que surgen a partir de LinkedIn incluye no solo los indicadores basados en el grafo y los vértices, sino que también se realizó una clasificación de cada nodo, considerando la actividad económica asociada a la organización en la cual trabaja y su país de residencia.

Si bien muchos autores destacan la importancia de las redes sociales como medio de difusión de información, en la mayoría de las organizaciones estudiadas no se evidencia la misma percepción. Facebook parece ser un canal relevante para tres organizaciones, dos del sector gubernamental y otra del académico (O-3, O-8 y O-6). Estas empresas aprovechan esta red social como medio de vinculación con el público. Por otro lado, la presencia en LinkedIn a nivel institucional es prácticamente nula y no se aprecia que las mismas utilicen un perfil como canal de comunicación o aprovechen el soporte de LinkedIn para la creación de grupos.

Para el caso de una organización del sector productivo (O-7), el contacto analizado cuenta con un perfil LinkedIn con numerosos contactos que se desempeñan en diversas

actividades económicas y que residen tanto en Colombia como en el resto del mundo. Sin embargo, a partir del cuestionario, el contacto no sugiere que LinkedIn constituya un canal importante de transferencia y absorción de información y no refleja convencimiento con respecto a la contribución de las redes sociales en el éxito futuro de la organización.

A partir del análisis de los casos, solo un contacto –que se desempeña en el sector productivo y presta servicios de apoyo para la explotación de minas y canteras (O-5)– es más positivo con respecto al rol de las redes sociales en la difusión de información y como factor que contribuye al éxito de las organización. De cualquier manera, la red profesional del contacto tiene menos de treinta conexiones y la organización no posee una *Fan Page*.

En suma, si se considera integralmente el análisis de las redes que surgen de LinkedIn y Facebook, y los cuestionarios, no existe evidencia de que las organizaciones consideren la utilización de las redes sociales como una estrategia relevante. Solo se destaca la utilización de las *Fan Page* por parte de las organizaciones gubernamentales.

De este modo, el estudio contribuye a entender cómo las organizaciones

hacen uso y se benefician de la utilización de las redes sociales para dar apoyo a actividades de transferencia y absorción de información. Como trabajo futuro se pretende ampliar el estudio para considerar una muestra de casos que permita aplicar una metodología cuantitativa para obtener conclusiones de carácter más general.

REFERENCIAS

- Archambault, A., & Grudin, J. (2012). A Longitudinal Study of Facebook, LinkedIn, and Twitter Use. En R. Grinter, *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, 2741-2750. Austin: ACM.
- Argote, I., & Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169.
- DANE. (2015). *Indicadores básicos de tenencia y uso de TIC en microestablecimientos*. Bogotá: DANE.
- DANE. (2015). *Indicadores básicos de TIC en empresas*. Bogotá: DANE.
- Darr, E., Argote, L., & Eppler, D. (1995). The acquisition, transfer and depreciation of knowledge in service organizations: Pro-

- ductivity in franchises. *Management Science*, 41, 1750-1762.
- Edwards, G. (2010). *Mixed-Method Approaches to Social Network Analysis*. CIUDAD: ESRC National Centre for Research Methods.
- Ellison, N., Gibbs, J., & Weber, M. (2015). The use of enterprise social networks sites for knowledge sharing in distributed organization: the roles of organizational affordances. *American behavioral Scientist*, 29(1), 103-123.
- Etzkowitz, H. (2003). Innovation in Innovation: The Triple Helix of University-Industry-Government Relations. *Social Science Information*, 42(3), 293-337.
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (1995). The Triple Helix -University-Industry-Government Relations: A Laboratory for Knowledge Based Economics Development. *EASST Review*, 14(1), 11-19.
- Fritsch, M., & Kauffeld-Monz, M. (2010). The impact of network structure on knowledge transfer: an application of social network analysis in the context of regional innovation networks. *The Annals of Regional Science*, 44, 21-38.
- Fuerlinger, G., Fandl, U., & Funke, T. (2015). The role of the state in the entrepreneurship ecosystem. Insights from Germany. *Triple Helix*, 2(3), 1-26.
- Geenhuizen, M., & Nijkamp, P. (2012). Knowledge virtualization and local connectedness among young globalized high-tech companies. *Technological Forecasting & Social Change*, 79, 1179-1191.
- Gilsing, V., & Duysters, G. (2008). Understanding novelty creation in exploration networks -Structural and relational embeddedness jointly considered. *Technovation*, 28, 693-708.
- Gloor, P., Dorsaz, P., Fuehres, H., & Vogel, M. (2013). Choosing the right friends -predicting success of startup entrepreneurs and innovators through their online social network structure. *Int. J. Organisational Design and Engineering*, 3(1), 67-85.
- Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78, 1360-1389.
- Hanneman, R., & Riddle, M. (2005). *Introduction to social network methods*. Riverside: University of California.
- Haythornthwaite, C. (1996). Social Network analysis: An Approach and Technique for the Study of Information Exchange. *Library & Information Science Research*, 18(4), 323-342.
- Hwang, E., Singh, P., & Argote, L. (2012). Learning to Cross Boundaries in Online Knowledge Communities: Fading of Surface-level and Rise of Deep-level

- Similarity with Experience. Carnegie Mellon University. Research Showcase @ CMU.
- Hwang, E., Singh, P., & Argote, L. (2015). Knowledge Sharing in Online Communities: Learning to Cross Geographic and Hierarchical Boundaries. *Organization Science*, 26(6), 1593-1611.
- Korzynski, P. (2015). Online networking and employee engagement: What current leaders do? *Journal of Management Psychology*, 30, 582-596.
- Leydesdorff, L. (2012). The Triple Helix, Quadruple Helix, ..., and an N-Tuple of Helices: Explanatory Models for Analyzing the Knowledge-Based Economy? *Journal of Knowledge and Economics*, 3, 25-35.
- Luo, S., Du, Y., Liu, P., Xuan, Z., & Wang, Y. (2015). A study on coevolutionary dynamics of knowledge diffusion and social network structure. *Expert Systems with Applications*, 42, 3619-3633.
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (10 de 7 de 2015). *Caracterización de las MIPyMEs Colombianas en relación con las TIC*. Recuperado de <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-11147.html>
- Morrison, E. (2002). Newcomers' relationship: the role of social network ties during socialization. *Academy of Management Journal*, 45, 1149-1160.
- Naciones Unidas. (2009). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU). Revisión 4*. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. Nueva York: Naciones Unidas.
- Narayanan, M., Asur, S., Nair, A., Rao, S., Kaushik, A., Mehta, D., ... Lalwani, R. (2012). Social Media and Business. *Vikalpa: The journal for Decision Makers*, 37(4), 69-111.
- Oostervink, N., Agterberg, M., & Huysman, M. (2016). Knowledge Sharing on Enterprise Social Media: Practices to Cope with Institutional Complexity. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 21, 156-176.
- Pan, Y., Xu, Y., Wang, X., Zhang, C., Ling, H., & Lin, J. (2015). Integrating social networking support for dyadic knowledge exchange: a study in a virtual community of practice. *Information & Management*, 52, 61-70.
- Phelps, C., Heidl, R., & Wadhwa, A. (2012). Knowledge, Networks, and Knowledge Networks: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 38(4), 1115-1166.
- Shin, S., Lee, K., & Hall, D. (2014). exploring Facebook Users'

- Continuous Visiting Behaviors: Conceptual Incorporation of Facebook User Perceptions toward Companies' Facebook Fan Page Usage. *Twentieth Americas Conference on Information Systems*. Savannah.
- Skeels, M., & Grudin, J. (2009). When social networks cross boundaries: a case study of workplace use of Facebook and LinkedIn. *Proceedings of the ACM 2009 International Conference on Supporting Group Work* (págs. 95-104). Florida: ACM.
- Van Alstyne, M., & Brynjolfsson, E. (2005). Global village or CyberBalkans: Modeling and measuring the integration of electronic communities. *Management Science*, 51(6), 851-868.
- Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.

UNIVERSIDAD & EMPRESA.
CONTENIDO DE LOS DOS ÚLTIMOS VOLUMENES
(Índice periódico por volumen)

VOLUMEN 18

Número 31, julio-diciembre de 2016

Doi del número: <http://dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.31.2016>

Editorial

pp. 7-9

***Propuesta de una metodología para el estudio
de competencia tecnológica, en empresas
fabricantes de medicamentos***

Bibiana Margarita Vallejo, John Jairo Gallo

y Clara Eugenia Plazas, pp. 11

Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.31.2016.01>

***¿Es posible (re)insertar a los pobres al desarrollo?:
modelos y paradigmas***

José Ventura y Kety Jáuregui, pp. 29

Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.31.2016.02>

***Comportamiento de los niveles de calidad del servicio
de comida rápida según las características de los usuarios.
Municipio Libertador del estado Mérida, Venezuela***

Marysela Coromoto Morillo Moreno

y Nubia Del Valle Landaeta de Rodríguez, pp. 59

Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.31.2016.03>

***El papel de la discriminación de estímulos en la lealtad
hacia un producto de consumo masivo***

Sandra Tobón y Andrés M. Pérez Acosta, pp. 85

Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.31.2016.04>

***Social Responsibility and Corporate Sustainability
Factors in Mexico***

Fernando Lámbarry Vilchis, pp. 103

Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.31.2016.05>

Influence of Non-Economic Factors in the Use of Personal Care Products: The Case of Male Peruvian Consumer

Otto Regalado Pezúa, Carlos Alberto Guerrero Medina, Jessica Noelia Alzamora Ruiz y Jaime Briceño Morales, pp. 121

Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.31.2016.06>

VOLUMEN 18

Número 30, enero-junio de 2016

Doi del número: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016

Editorial.

Mauricio Sanabria, pp. 9-11

Cultura organizacional y desempeño en instituciones de educación superior: implicaciones en las funciones sustantivas de formación, investigación y extensión.

Rosa Angélica González Días, Sergio Ochoa Jiménez y Roberto Celaya Figueroa, pp. 13-31

Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.01

La gestión de calidad en el Perú: un estudio de la norma ISO 9001, sus beneficios y los principales cambios en la versión 2015.

Edmundo R. Lizarzaburu Bolaños, pp. 33-54

Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.02

Validación del modelo de modernización para la gestión de las organizaciones versión 10.

Carlos Andrés Plaza Cárdenas, pp. 55-73

Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.03

Análisis de la oferta del ostión japonés en el Estado de Baja California Sur, México.

Mauro Alejandro Monroy Ceseña y Luis Carlos Amador Betancourt, pp. 75-96

Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.04

Los stakeholders de la industria hotelera: una clasificación a partir de sus intereses ambientales.

Yessica Victoria Ortiz, Elva Esther Vargas Martínez, Rosa María Nava Rogel y Marcelina Castillo Nechar, pp. 97-120

Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.05

Incentivos, motivaciones y beneficios de la incorporación de la gestión ambiental en las empresas.

Ingrid Yadibel Cuevas Zuñiga, Luis Rocha Lona y María del Rocío Soto Flores, pp. 121-141

Doi: [dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.06](https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.06)

Fidelización y rentabilización de usuarios de seguros de vehículo de riesgo vía venta cruzada y venta escalonada, un enfoque promocional para la industria aseguradora.

Carlos Gabriel Contreras Serrano, pp. 134-157

Doi: [dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.07](https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.07)

Teleotemporalidad: un nivel de estudio adicional para la organización en el modelo de Julio Thomas Fraser.

Claudio Mera Ruíz, pp. 159-177

Doi: [dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.08](https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.08)

¿De qué están hechos nuestros emprendedores?

Xavier Jolonch y Sergio Ferreira, pp. 179-189

Doi: [dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.09](https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.09)

La gestión estratégica de la responsabilidad social en las PYMES venezolanas.

José Antonio Martínez Velasco, pp. 191-209

Doi: [dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.10](https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.10)

Evaluación de resultados de la práctica en creación de empresas en los programas de pregrado de la Universidad Industrial de Santander (UIS).

Aura Cecilia Pedraza Avella, Jenny Carolina Betancur Marín y Dayanne Alejandra Acosta Santamaría, pp. 211-226

Doi: [dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.11](https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.11)

VOLÚMENES 1 AL 17

Números 1, Julio-Diciembre de 1999 al Número 29,
Julio-Diciembre de 2015

Consulte, por favor, el siguiente vínculo:

<http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/issue/archive>

Normas de publicación

La misión de la revista *Universidad & Empresa* (U&E) es publicar resultados de investigaciones originales, relevantes, rigurosas, interesantes, con una elevada contribución teórica y práctica, así como un robusto fundamento empírico y conceptual. De igual manera, divulgar trabajos que aporten a la generación, conservación, desarrollo, crítica y difusión del conocimiento científico, educativo y profesional en el campo de los estudios organizacionales y administrativos (EOA). U&E acoge artículos que, considerando lo anterior, pueden vincularse con múltiples disciplinas, perspectivas, enfoques, paradigmas epistemológicos, técnicas, métodos, metodologías, niveles de análisis y contextos espaciales o temporales. La revista, con el ejercicio de esta misión, pretende aportar 1) al desarrollo del campo de los EOA, 2) al logro de una mayor vinculación entre su conocimiento teórico y práctico y entre sus investigadores, educadores y practicantes y 3) a la perdurabilidad de las organizaciones y el mejoramiento de las condiciones de la sociedad.

U&E acoge, en lo fundamental, tres tipos de artículos:

1. *Artículo de investigación científica y tecnológica*: es un documento que presenta de manera detallada los resultados originales de proyectos terminados de investigación. Su estructura debe estar compuesta explícitamente por siete apartados: 1) introducción, 2) revisión de literatura, 3) metodología, 4) resultados, 5) discusión, 6) conclusiones y 7) referencias.
2. *Artículo de reflexión*: es un documento que presenta resultados de investigación terminada desde una perspectiva analítica, interpretativa o crítica del autor,

sobre un tema específico, recurriendo a fuentes originales. Su estructura debe estar compuesta explícitamente por cinco apartados: 1) introducción, 2) problemática (el origen de la reflexión), 3) análisis (desarrollo estructurado y fundamentado de la reflexión y de sus implicaciones), 4) conclusiones y 5) referencias.

3. *Artículo de revisión*: es un documento que resulta de una investigación completa y terminada (no es solo la parte inicial, la revisión de literatura, de otro trabajo de investigación). En este se analizan, sistematizan e integran los resultados de investigaciones publicadas o no publicadas sobre un campo de la ciencia o la tecnología. Se realiza con el fin de dar cuenta de sus avances y tendencias de desarrollo. Su estructura debe estar compuesta explícitamente por cinco apartados: 1) introducción, 2) metodología (tipo de revisión: argumentativa, integrativa, sistemática, etc.; fuentes, métodos y técnicas implementados; criterios de recopilación, evaluación, selección y síntesis, etc.), 3) resultados (identificación de avances, estancamientos, retrocesos, restricciones, escuelas o corrientes, aproximaciones, tendencias, tensiones, contradicciones, vacíos, supuestos y proposiciones), 4) discusión, 5) conclusiones y 6) referencias. Este tipo de artículo, por su naturaleza, se caracteriza también por presentar una cuidadosa revisión bibliográfica compuesta por cincuenta (50) o más referencias.

Los trabajos se someten únicamente a través de la plataforma *Open Journal Systems (OJS)* de la revista: <http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa>. U&E mantiene una convocatoria abierta durante todo el año para la postulación de artículos. El autor entiende que el hecho de someter su artículo a la revista no genera ningún tipo de compromiso por parte de esta para publicarlo.

El equipo editorial de U&E considerará los siguientes aspectos para aceptar o rechazar en primera instancia (*desk rejection*) los artículos postulados:

1. *Título*: centrado en negrilla y con mayúscula inicial únicamente en la primera palabra. Debe ser corto, preferiblemente no más de quince palabras y en ningún caso más de veinte.
2. *Nombres y apellidos de los autores*: con remisión, para cada uno de ellos, a una nota de pie de página en la que se incluya un resumen de su hoja de vida (máximo 100 palabras por cada autor). Este debe contener al menos 1) principales títulos académicos, así como las instituciones, ciudades y países en los que los obtuvo, 2) filiación institucional (institución y unidad en la que labora), 3) cargo que ocupa actualmente, 4) ciudad y país que habita, 5) Correo electrónico y 6) dirección postal completa (solo para el primer autor).
3. *Resumen*: no debe exceder las 200 palabras. Debe contener explícitamente, uno a uno, en frases cortas cuatro aspectos: 1) objetivos, 2) metodología, 3) resultados principales y 4) conclusiones.
4. *Palabras clave*: estas facilitan la indexación del documento. Debe tener entre tres y cinco.
5. *Tipo de artículo*: debe declararse el tipo de artículo, entre los tres indicados arriba, al que corresponde el trabajo.
6. *Extensión y formato*: el artículo no debe tener más de 25 páginas (incluyendo tablas, ilustraciones y referencias) escritas en tamaño carta, en letra Times New Roman de 12 puntos y con espacio sencillo entre líneas y doble espaciado entre párrafos. Los márgenes deben ser de 2,5 cm en cada lado. Los textos sometidos deben ser elaborados y remitidos en Microsoft Word.
7. *Títulos*: no se recomienda tener títulos de más de tres niveles. La estructura de las secciones que componen el texto, así como la numeración y el formato de los títulos, deben ser así:

1. Título de nivel 1 (negrilla)

1.1. Título de nivel 2 (negrilla y cursiva)

1.1.1 Título de nivel 3 (cursiva)

1. *Tablas e ilustraciones*: deben incorporarse en el lugar exacto en el que han sido comentadas al interior del texto (no al final). Si son de propiedad del autor debe declararse como fuente, justo debajo de ellas: “elaboración propia”, si no lo son o corresponden a una adaptación o modificación, debe hacerse la citación exacta a la fuente. Los archivos originales de las tablas e ilustraciones, cuando hayan sido elaborados en un programa distinto a Microsoft Word, deben ser anexadas al envío, debidamente identificadas (p .ej., tabla 1.jpg), a través de la opción “archivos adicionales” en la plataforma *OJS*.
2. *Ecuaciones*: deben estar numeradas, así: (1), (2), etc. Deben ser redactadas, preferiblemente, usando el editor que incorpora Microsoft Word.
3. *Citas y referencias bibliográficas*: la revista, en este aspecto en particular, acoge las indicaciones del *Manual de publicaciones de la American Psychological Association (APA)*, en su 6.^a edición, específicamente sus capítulos “6. Citación de las fuentes” y “7. Ejemplos de referencias”.
4. *Idiomas*: la revista publica artículos en español e inglés. El autor debe enviar la totalidad de su texto (incluyendo las citas textuales) redactado integralmente en uno solo de estos idiomas.
5. *Cifras*: se deben seguir los lineamientos básicos de la Real Academia de la lengua Española (RAE) en esta materia (<http://lema.rae.es/dpd/srv/search?id=QHaq7I8KrD6FQAYXTS>).

La revista realiza con cada texto un proceso de revisión por pares (“peer review process”) bajo el sistema doble ciego (“double blind”). Una vez revisado el texto, los evaluadores emiten una sugerencia de decisión. Esta puede ser 1) aceptación, 2) aceptación condicionada o 3) rechazo. Con base en esto, el editor, apoyándose también en el equipo editorial, decide respecto a la publicación del texto. Esto de acuerdo con el interés que la

revista, considerando su misión, puede tener en aceptar el trabajo sometido.

Para resolver cualquier inquietud puede consultar la página web de la revista (<http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa>) o comunicarse directamente con:

Juan Sebastián Argüello

Asistente Editorial de la Revista

Universidad & Empresa (U&E)

Escuela de Administración

Universidad del Rosario

Sede del Emprendimiento y la Innovación

Calle 200, entre la carrera 7 y la Autopista Norte.

Módulo B

Bogotá D.C., Colombia

Teléfono: (571) 297 0200. Ext. 3968

Correo electrónico: universidadyempresa@urosario.edu.co

Autorización para publicación

Señores

COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO
Bogotá, Colombia

_____, mayor de edad, domiciliado en la ciudad de _____, en _____, identificado como aparece al pie de mi firma y creador del texto titulado _____, como parte de la publicación _____, a través de este documento, autorizo voluntariamente a la Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, la publicación de la obra en mención.

Así mismo, conozco que la obra en razón a la naturaleza académica de la Universidad, será publicada a título de ilustración destinada a la enseñanza con fines educativos, sin ánimo de lucro y por lo tanto, autorizo que los fondos que se llegaren a recaudar por su divulgación, se destinen a apoyar el financiamiento de los costos sufragados por la Universidad para la divulgación de esta u otra obra que publique con estos fines.

Igualmente, declaro que la obra es original e inédita y fue realizada por mí mismo, sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, es de mi exclusiva autoría y detento la titularidad de los derechos morales de la misma, garantizo que no contiene citas o transcripciones de obras no debidamente referenciadas; que no contiene declaraciones difamatorias contra terceros, ni contrarias al orden público y a las buenas costumbres, y que no viola derechos de otros autores.

En caso de presentarse cualquier reclamación o acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos morales o patrimoniales de autor sobre la obra en cuestión, asumiré toda responsabilidad y saldré en defensa de los derechos aquí otorgados.

Nombre : _____
Cédula : _____
Firma : _____
Dirección de correspondencia : _____

Por favor diligencie el formulario y envíelo en el momento de presentar el artículo al editor o director de la publicación.

Información de la publicación	Publication Information
Publicación Semestral de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario. Bogotá, Colombia. Formato 17 x 24 cm.	<i>Bi-annual publication of the School of Management of Rosario University. Bogotá, Colombia. Size 17 x 24 cm.</i>

Compra	Buy
Para adquirir cualquier ejemplar de la revista comuníquese con la Editorial de la Universidad del Rosario al teléfono (57)(1) 2970200 Ext. 3113, Cra. 7 # 12B - 41 Ofic. 501, Bogotá, Colombia. Solicitud vía correo electrónico editorial@urosario.edu.co Puede consignar a la cuenta corriente Bancolombia No. 03000775902 a nombre de la Universidad del Rosario. Una vez realizado el pago, por favor envíe un soporte del mismo con la siguiente información: Nombre Dirección y teléfono Correo electrónico Documento de identidad	<i>In order to acquire issues of the journal please contact the Editorial of the Universidad del Rosario by calling (57)(1) 2970200 Ext. 3113, Carrera 7 # 12B - 41 Office 501, Bogotá, Colombia.</i> E-mail requests editorial@urosario.edu.co <i>You can make a deposit to our Bancolombia current account 03000775902, with the name of the Universidad del Rosario. Once the payment has been made, please send a confirmation to support the payment with the following information:</i> Name Address and telephone number E-mail I.D. Number

Solicitud de Canje	Exchange Request
gestioncanje@urosario.edu.co	

Suscripciones	Subscriptions
Puede enviar su solicitud a Siglo del hombre Juan Manuel Bernal jbernal@siglodelhombre.com 2 números al año: Nacional: \$48.000 Internacional: \$267.000	<i>You may send your request to</i> Siglo del hombre Juan Manuel Bernal jbernal@siglodelhombre.com 2 editions a year: National: US\$ 16 International: US\$ 81

