



Fundación Universitaria

Vigilada MinEducación



LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y EMPRESARIAL EN UN ENTORNO DE INCERTIDUMBRE Y RIESGOS: REPENSANDO LOS MODELOS DE NEGOCIOS



ANA MARÍA PÉREZ NARANJO

NATALIA ISABEL JARAMILLO GÓMEZ

COORDINADORAS

Ana María Pérez Naranjo, Natalia Isabel Jaramillo Gómez (editoras).

La gestión institucional y empresarial en un entorno de incertidumbre y riesgos: repensando los modelos de negocios

Primera edición, Medellín, Colombia:

©Fundación Universitaria María Cano Agosto de 2022

ISBN: 978-958-53419-7-5

Pérez Naranjo, Ana María y Jaramillo Gómez, Natalia Isabel (editoras)

La gestión institucional y empresarial en un entorno de incertidumbre y riesgo: repensando los modelos de negocios/ editora Ana María Pérez, Natalia Isabel Jaramillo Gómez. - 1a. ed. - Medellín: Fondo Editorial María Cano, 2022 105p.: il.; 11 x 14cm.

ISBN: 978-958-53419-7-5

1. Gestión empresarial. 2. Negocios. 3. Aptitud creadora en los negocios. 4. Éxito en los negocios. 5. Innovaciones educativas. 6. Educación superior. 7. Responsabilidad social de los negocios. I.

Pérez Naranjo, Ana María. II. Tít.

CDD: 658.421 / P438

Rector

Hugo Alberto Valencia Porras

Vicerrector académico

Jorge Albeiro Herrera Builes

Director Centro de Investigación y Desarrollo Empresarial

Nelson Alberto Rúa Ceballos

Jefe Oficina de Comunicaciones

Luis Horacio Escobar Correa

Decano de la Facultad de Ciencias Empresariales

Marco Antonio Ruiz Correa

Fondo Editorial María Cano

promocion@fumc.edu.co

Calle 56 n.º 41-90

Telefax: (57) (4) 4025500, extensión 133

Medellín, Colombia

Asesoría editorial

Delio David Arango Navarro

Nota legal

Las opiniones expresadas por el autor no constituyen ni comprometen la posición oficial o institucional de la Fundación Universitaria María Cano.

Todos los derechos reservados. Ninguna porción de este libro podrá ser reproducida, almacenada en algún sistema de recuperación o transmitida en cualquier forma o por cualquier medio –mecánico, fotocopia, grabación y otro–, excepto por citas breves en revistas impresas, sin la autorización previa y por escrito de la Fundación Universitaria María Cano.

Contenido

Presentación	7
1. Conciencia ambiental y disposición para participar en estrategias sostenibles de adquisición de ropa en el Valle de Aburrá	9
1.1 Introducción	10
1.2 Planteamiento del problema	10
1.3 Justificación	11
1.4 Marco teórico	11
1.4.1 Conciencia ambiental	11
1.4.2 Economía circular	12
1.5 Metodología	13
1.6 Resultados	15
1.7 Discusión y conclusiones	20
Referencias	21
2. Los negocios inclusivos en el departamento de Antioquia. Algunas reflexiones desde el análisis de las subregiones	22
Resumen	22
2.1 Introducción	23
2.2 Planteamiento del problema	24
2.3 Justificación	24
2.4 Marco teórico	25
2.5 Metodología	26
2.6 Discusión y resultados de la investigación	26
2.6.1 Magdalena medio	26
2.6.2 Bajo Cauca	27
2.6.3 Oriente	29
2.6.4 Urabá	30
2.6.5 Suroeste	32
2.6.6 Occidente	32
2.6.7 Norte	33
2.6.8 Nordeste	34
2.6.9 Aburrá	36
2.7 Conclusiones y recomendaciones	37
Referencias	39
3. Los negocios inclusivos en Colombia: análisis de experiencias exitosas	41
Resumen	41
3.1 Introducción	42
3.2 Planteamiento del problema	42
3.3 Justificación	42
3.4 Marco teórico	42
3.5 Metodología	45
3.6 Discusión	46
3.7 Conclusiones	50
Referencias	52
4. Las dinámicas de la economía naranja en Colombia en un escenario de crisis	53
Resumen	53
4.1 Introducción	54
4.2 Planteamiento del problema	54
4.3 Justificación	54
4.4 Marco teórico	54
4.5 Metodología	56

4.6	Discusión	56
4.6.1	La economía naranja en Colombia: la perspectiva nacional y regional	56
4.6.2	Impacto de la economía naranja en el orden nacional y regional	60
4.6.3	Problemas coyunturales y estructurales de la economía naranja	64
4.7	Conclusiones	66
	Referencias	67
5.	Determinación de las dimensiones de la capacidad innovadora en instituciones de educación superior desde una mirada estratégica y cultural	68
	Resumen	68
5.1	Introducción	69
5.2	Marco teórico	69
5.2.1	Innovación en empresas de educación	69
5.2.2	Medición de las dimensiones de una cultura de la innovación	71
5.3	Metodología	73
5.4	Resultados	73
5.5	Conclusiones	76
	Referencias	77
6.	Evaluación del impacto de la formación de pregrado: estrategia para la toma de decisiones en instituciones de educación superior	79
	Resumen	79
6.1	Introducción	80
6.2	Planteamiento del problema	81
6.3	Justificación	81
6.4	Marco teórico	82
6.2	Planteamiento del problema	84
6.6	Resultados	86
6.7	Discusión	87
6.8	Conclusiones y recomendaciones	87
	Referencias	88
7.	Determinantes de los flujos de remesas recibidas en Colombia desde el Ecuador a partir de una perspectiva empírica	89
	Resumen	89
7.1	Introducción	90
7.2	Planteamiento del problema	90
7.3	Justificación	90
7.4	Marco teórico	90
7.4.1	Caracterización de la emigración colombiana a Ecuador	93
7.4.2	Modelo empírico de flujos de remesas	98
7.5	Metodología	99
7.6	Resultados	99
7.7	Discusión y conclusiones	102
	Referencias	104

Lista de figuras

1.	Participación de las actividades artísticas en el PIB nacional. 2015-2019	60
2.	Tasa de crecimiento de las actividades artísticas y PIB total a nivel nacional. 2015-2019	61
3.	Participación de las actividades artísticas en el PIB total del departamento de Antioquia. 2014-2019	61
4.	Tasa de crecimiento de las actividades artísticas y PIB total del departamento de Antioquia. 2015 – 2018	62
5.	Tasa de crecimiento de la producción naranja. 2015-2019	62
6.	Participación de las actividades de economía naranja. 2014 – 2019	63
7.	Composición del valor agregado en actividades de economía naranja. 2017 – 2019	63
8.	Comportamiento del empleo la economía naranja. 2014-2019	64
9.	Participación de las diferentes actividades de economía naranja en la generación de empleo. 2014-2019	64
10.	Tasas de crecimiento de las actividades artísticas y culturales y del PIB total. Enero-diciembre de 2020	65
11.	Frecuencia de la existencia, importancia e implementación de la dimensión de gestión estratégica	74
12.	Frecuencia de la existencia, importancia e implementación de la dimensión de la estructura e infraestructura	74
13.	Frecuencia de la existencia, importancia e implementación de la dimensión de gestión de procesos y prácticas.	74
14.	Frecuencia de la existencia, importancia e implementación de la dimensión de gestión de capital humano	75
15.	Frecuencia de la existencia, importancia e implementación de la dimensión comportamental	75
16.	Frecuencia de la existencia, importancia e implementación de la dimensión investigación y desarrollo organizacional	75
17.	Frecuencia de la existencia, importancia e implementación de la dimensión investigación y desarrollo organizacional	76
18.	Categorías de primer orden del componente cualitativo	85
19.	Motivo de la salida de colombianos al exterior	93
20.	Principales países de destino de los colombianos en 2019	94
21.	Género de colombianos que ingresaron a Ecuador	95
22.	Género de colombianos que ingresaron a Ecuador	95
23.	Distribución geográfica de los puestos de control migratorio utilizados por los colombianos que viajaron a Ecuador, 2012-2020	96
24.	Histórico de solicitantes refugio en Ecuador hasta 2019	97
25.	Visas emitidas por Ecuador, por país 2017-2018	98
26.	Flujos de remesas recibidas en Colombia, periodo 2005-2020	100
27.	Tipo de cambio <i>spot</i> , periodo 2005-2020	101
28.	Ingresos medios, periodo 2005-2020	102

Lista de tablas

1.	Hipótesis de investigación	13
2.	Caracterización de la muestra	14
3.	Nivel de ingreso vs. nivel de conciencia ambiental	15
4.	Prueba de Chi-cuadrado nivel de ingresos-nivel de conciencia ambiental	15
5.	Rango de edad vs.nivel de conciencia ambiental	16
6.	Prueba de Chi-cuadrado rango de edad-nivel de conciencia ambiental	16
7.	Nivel de ingresos - frecuencia de compra	16
8.	Prueba de Chi-cuadrado nivel de ingresos-frecuencia de compra	16
9.	Rango de edad- frecuencia de compra	17
10.	Prueba de Chi-cuadrado rango de edad-frecuencia de compra	17
11.	Nivel de ingreso-percepción productos locales	17
12.	Prueba de Chi-cuadrado nivel de ingreso-percepción productos locales	17
13.	Rango de edad-percepción productos locales	18
14.	Prueba de Chi-cuadrado rango de edad- percepción productos locales	18
15.	Nivel de ingresos-disposición a comprar prendas modificables	18
16.	Prueba de Chi-cuadrado nivel de ingresos-disposición a comprar prendas modificables	18
17.	Rango de edad-disposición a comprar prendas modificables	18
18.	Prueba de Chi-cuadrado rango de edad-disposición a comprar prendas modificables	19
19.	Nivel de ingresos- disposición a reciclar prendas	19
20.	Prueba de Chi-cuadrado nivel de ingresos-disposición a reciclar prendas	19
21.	Rango de edad-disposición a reciclar prendas	19
22.	Prueba de Chi-cuadrado rango de edad-disposición a reciclar prendas	19
23.	Asociación entre categorías seleccionadas	19
24.	Beneficios del modelo de negocios inclusivos desde la óptica de los consumidores	44
25.	Beneficios del modelo de negocios inclusivos desde la óptica de los proveedores o socios estratégicos	45
26.	Experiencias de negocios inclusivos bajo la modalidad de consumidores	47
27.	Experiencia de negocios inclusivos bajo la modalidad de proveedores o socios estratégicos del negocio	49
28.	Clasificación de las actividades de economía naranja	56
29.	Fundamentación estratégica de la economía naranja en el PND	57
30.	Programas y objetivos de Antioquia unidad por la creación y la cultura	58
31.	Programas de ciencia, tecnología, innovación y emprendimiento	59
32.	Programas de ciencia, tecnología, innovación y emprendimiento	60
33.	Perspectivas de la innovación educativa	71
34.	Criterios de medición escala Likert	73
35.	Muestra propuesta para el componente cuantitativo de la investigación	84
36.	Participación de informantes en grupos focales y entrevistas realizadas con egresados y empleadores	85
37.	Entradas y salidas de colombianos según motivo de viaje (2012-2020)	96
38.	Evolución del valor promedio trimestral de las remesas por país de origen (USD)2010-2017	97
39.	Estadística descriptiva Ecuador	99
40.	Modelo series de tiempo-flujos de remesas enviados a Colombia	102

Presentación

El grupo SUMAR, adscrito a la Facultad de Ciencias Administrativas de la Fundación Universitaria María Cano (FUMC), ha venido atendiendo a sus intereses en el marco de las líneas definidas en su plan estratégico y, por tanto, se ha enfocado en temas de impacto social. Los capítulos que se relacionan a continuación incluyen los resultados de los proyectos de investigación de nuestros docentes, propuestas aprobadas y financiadas por la FUMC y que tienen como estrategia la apropiación del conocimiento y la multidisciplinariedad al generar relaciones con grupos de investigación aliados, todo ello permite cumplir con la responsabilidad social manifiesta en las políticas institucionales, asimismo, estos trabajos contextualizan la situación social y económica de las organizaciones en el marco de la pandemia generada por el COVID-19.

La pandemia demostró que el mundo no se encontraba preparado para afrontar este cambio estructural que impactó a todos por igual, sin distinciones de raza, creencia, ubicación geográfica o nivel socio-económico. Esta situación evidenció las desigualdades a las que se encuentra sometido país, emergieron con agudeza niveles de miseria e injusticia en una sociedad altamente desigual y vulnerable. Con la pandemia llegaron aislamientos obligatorios, las grandes empresas, al igual que las pymes, los negocios barriales o los de la base de la pirámide, quedaron completamente desconectados del mercado y del cliente. Por ello, es imperativo repensar los modelos de negocio e incursionar en una transformación digital, con una estrategia gestionada y medida a partir de la construcción de una cultura que incluya un ámbito digital, como estrategia fundamental para permanecer, crecer y generar valor.

Los cambios que han debido experimentar los negocios propenden por la renovación de su cultura empresarial en aras de sumergirse en la digitalización e innovación, pues de no prepararse para una inmersión en la era digital, evidenciará un déficit de profesionales que cubran determinadas funciones encaminadas al desarrollo de capacidades digitales. El futuro que nos espera está lleno de expectativas, incertidumbres y riesgos. Los aprendizajes de la pandemia deben impulsar al Estado y a la sociedad en general, hacia estrategias que realmente aseguren y consoliden el progreso. Entrando en materia, el plan de esta publicación se desarrolla en siete capítulos que se presentan a continuación.

El equipo de investigación del grupo SUMAR explora en el primer capítulo la conciencia ambiental y la disposición de los clientes para participar en estrategias sostenibles de moda. La indisciplina colectiva global indica que, para anticipar riesgos de una posible catástrofe climática, se hace indispensable incorporar y practicar una conciencia ambiental entendida como el comportamiento individual y social soportado en un sistema de creencias, conocimientos, experiencias y vivencias, que los individuos y comunidades utilizan activamente en su relación con el entorno. Es una estrategia para incorporar en el ADN de las empresas e instituciones una cultura ecológica como parte de su vivencia empresarial. La sostenibilidad es aquella que prioriza preservar la biodiversidad sin renunciar al progreso económico y social y que anticipa los riesgos e impactos no dimensionados por el cambio climático. Para el caso de la industria de la moda, debemos ser claros en que esta es una de las que genera mayor impacto ambiental en la actualidad, hecho reflejado en el creciente volumen de desperdicios textiles que yacen en los vertederos. Sin embargo, tal situación aún no tiene impacto en las decisiones de compra de los consumidores que, bajo el modelo de la moda rápida, han incrementado su volumen de compra. El propósito de esta investigación es identificar el comportamiento de los consumidores antioqueños y su disposición a participar en estrategias de moda sostenible, en un ambiente que priorice la conservación del medio ambiente y la anticipación de la crisis climática con impactos irreparables.

El capítulo dos de esta publicación busca dimensionar la capacidad del departamento de Antioquia para la creación y consolidación de los negocios inclusivos en la base de la pirámide (BOP), mercado oculto que con la pandemia se hace explícito en dimensiones aún no reconocidas, en el nuevo entorno social y económico. Colombia vive una crisis sin precedentes ocasionada por el COVID-19, el consumo de los hogares vulnerables se ha visto afectado, la capacidad de las empresas pequeñas para permanecer en el mercado se ha visto comprometida y este tipo de negocios podrían mitigar el incremento de la pobreza extrema en caso de ser reconocidos tanto por las empresas como por el Estado.

En la misma línea del capítulo anterior, el tercer capítulo analiza los negocios inclusivos como una oportunidad para fortalecer procesos sociales y económicos en la base de la pirámide, bajo un modelo que genera sostenibilidad y verdaderas oportunidades de desarrollo económico y social, sin caer en lógicas asistencialistas. En este trabajo, los autores pretenden mostrar de manera general las experiencias empresariales derivadas de este tipo de negocios en dos categorías: en la lógica de consumo sostenible, para lo que se analizan casos como los de Natura, Promigas, Pavco, Bancolombia, Cemex y EPM y, en la dimensión de proveedores y socios estratégicos, se abordan los casos de Indupalma, Alpina, Compañía Nacional de Chocolates y Federación Nacional de Cafeteros.

En el capítulo cuatro se estudian las dinámicas de la economía naranja en un escenario en crisis en Colombia, proyecto prioritario del Gobierno incluido en el Plan Nacional de Desarrollo, 2018-2022 y sus logros y las limitaciones para el desarrollo y crecimiento de la economía naranja, una estrategia que estimula la creatividad y la innovación como inductores de una economía creativa, que transforma una idea en riqueza, protegiendo su propiedad intelectual. Ahora bien, la pandemia afectó la apuesta del Gobierno ratificada en el Plan Nacional de Desarrollo, y los negocios en la economía creativa existentes debieron repensarse para responder a un mercado en cuarentena. Así, empresas de servicios e industriales reinventaron su modelo y entraron en el negocio de la creatividad y la innovación, una

economía dormida que despertó como alternativa para generar riqueza e impulsar el desarrollo social y económico con equidad.

El quinto capítulo de esta publicación tiene como objetivo determinar las dimensiones de la capacidad innovadora en instituciones de educación superior (IES) desde una mirada estratégica y cultural, como pilares que sustentan y facilitan su anticipación al riesgo en épocas de incertidumbre y crisis. Este texto es sumamente oportuno, pues el impacto del COVID-19, obligó a las instituciones universitarias a nivel global a repensar su modelo educativo, a analizar el impacto en los procesos, la estructura, la gestión y a encaminar los nuevos modelos de aprendizaje conforme a las nuevas dinámicas. Diversos estudios centran su atención en la innovación educativa, principalmente en la transformación pedagógica, con la cual se permite crear escenarios educativos más pertinentes, introduciendo, entre otras cosas, metodologías activas de aprendizaje. No obstante, son inexistentes los estudios sobre innovación como proceso dentro de una visión sistémica de las IES. Partiendo de esta problemática, es importante cuestionarse ¿Cuáles son las dimensiones que promueven la cultura de innovación de las IES en Medellín con una visión sistémica organizacional?

El desconocimiento acerca de cómo se gesta una cultura de innovación en las IES ha conllevado a desarrollar un modelo que permita conocer la relación entre los componentes de la cultura innovadora y su gestión en las instituciones educativas más allá del concepto académico, y a acercarse más al concepto empresarial, por lo que se hace necesario conocer el aspecto institucional con la finalidad de fortalecer las actividades y procesos que permitan fortalecer una cultura innovadora. La innovación será la fuerza motora, para responder a la velocidad de cambio cada día más corto e impredecible. Las instituciones de educación superior tendrán que prepararse con estrategias contingentes de corto plazo, para responder a las innovaciones en un mundo cada día más global.

La evaluación del impacto en la formación de pregrado: estrategia para la toma de decisiones en instituciones de educación superior, es el objetivo del capítulo sexto de esta publicación y busca medir el impacto en la formación de los estudiantes, a partir de la premisa de que esto es una responsabilidad social y es el rendimiento de cuentas de la institución ante los grupos de referencia. Es además un insumo para que la organización diseñe estrategias y programas de mejoramiento continuo. Mediante los estudios de impacto de los egresados y de los empleadores se evidencia la pertinencia, la calidad de los programas y la alineación de los servicios educativos con el propósito misional.

El séptimo y último capítulo del presente libro de investigación analiza la circulación y el volumen de dinero mediante flujos de remesas, hecho que satisface una necesidad de recursos de personas y familias en diferentes naciones, enriqueciendo el comercio internacional. Este trabajo determina los factores macroeconómicos que influyen en la recepción de remesas en Colombia desde el Ecuador entre 2005 y 2020 y establece mecanismos de información que permiten profundizar en las dinámicas monetarias y económicas de ambos países.

Son muchos los interrogantes y también las oportunidades y riesgos en un ambiente de incertidumbre. Sabemos, que el mundo no será igual. Que las empresas e instituciones y sus modelos de negocio y gestión tendrán que ser repensados. Que la innovación hace temporal las ventajas competitivas y que lo que ayer fue verdad, tendrá ciclos de vida muy cortos. Aprendimos también que el relacionamiento humano será obsoleto y reemplazado por una cultura digital. La esperanza es que en esta nueva economía aprendemos a conservar el medio ambiente y anticipamos el cambio climático. El ciclo de vida útil de los seres humanos será más largo, pero la longevidad de productos y servicios más corta. Las empresas 5G revolucionarán los modelos de negocio y la segmentación de mercados será diferente, con tonos operacionales para una sociedad con diferentes necesidades y aspiraciones. Los negocios serán más cercanos al cliente y mucho más digitales, con el sueño y las esperanzas de ciudades inteligentes y sostenibles que mejoren la calidad de vida de sus habitantes sin poner en riegos los recursos, procurando por una sociedad en la que impere la justicia social.

Gracias al equipo de investigación del Grupo SUMAR, seguimos creciendo con el soporte institucional que siempre hemos tenido.

Humberto Serna Gómez
Líder del Grupo SUMAR

Ana María Pérez Naranjo
Colíder del grupo SUMAR

1. Conciencia ambiental y disposición para participar en estrategias sostenibles de adquisición de ropa en el Valle de Aburrá¹

Juan Fernando Arango Sánchez², Víctor Hugo Monsalve Manco³, Ricardo León Sánchez Arenas⁴,
Luis Hernán Arango Garcés⁵, Elkin Antonio Restrepo Escobar⁶

Resumen

La industria de la moda es una de las de mayor impacto ambiental en la actualidad, este hecho se refleja en el creciente volumen de desperdicios textiles que yacen en los vertederos, sin embargo, la conciencia de tal situación aún no parece verse reflejada en las decisiones de compra de los consumidores que, bajo el modelo de la moda rápida, han incrementado su volumen de compra en los últimos años. Con el propósito de identificar el comportamiento de los consumidores antioqueños y su disposición a participar en estrategias de moda sostenible, se aplicó una encuesta que logró caracterizarlos y medir su disposición a participar en distintos modelos de adquisición de ropa. Los resultados muestran, por una parte, un nivel de conciencia ambiental bajo, a excepción de las personas jóvenes, una mayor disposición a la donación y adquisición de prendas modificables, además de una buena percepción de los productos locales, por otra parte, se evidencia baja disposición al alquiler y trueque de prendas y una mayor frecuencia de compra en personas jóvenes. Así mismo, se destaca la brecha entre actitud ambiental y decisiones de compra entre los encuestados. Estos resultados constituyen una guía útil en el diseño de estrategias que permitan a las empresas migrar hacia un modelo de negocios más sostenible.

Palabras claves: moda sostenible, economía circular, moda rápida, conciencia ambiental.

¹El presente artículo es producto de la investigación *Modelo estratégico para empresas textiles a partir de la caracterización del comportamiento ambiental de consumidores y productores*, financiada por la Fundación Universitaria María Cano, en el marco de las convocatorias internas del 2020. Código del proyecto: 024112008-2019-311, proyecto desarrollado por el grupo Sumar.

²Doctorando en Desarrollo Sostenible de la Universidad de Manizales. Docente investigador del grupo SUMAR. Facultad de Ciencias Empresariales de la Fundación Universitaria María Cano. Correo: juanfernandoarangosanchez@fumc.edu.co.

³Magíster en Administración de la Universidad de Medellín. Docente investigador del grupo SUMAR. Facultad de Ciencias Empresariales de la Fundación Universitaria María Cano. Correo: victor.monsalve@fumc.edu.co.

⁴Doctor en Ciencias de la Educación, UMECIT. Docente investigador del grupo SUMAR. Facultad de Ciencias Empresariales de la Fundación Universitaria María Cano. Correo: ricardo.sanchez@fumc.edu.co

⁵Magíster en Negocios Internacionales de la Institución Universitaria ESUMER. Docente investigador del grupo SUMAR. Facultad de Ciencias Empresariales de la Fundación Universitaria María Cano. Correo: luishernanarangogarcés@fumc.edu.co

⁶Magíster en Educación de la Universidad Arturo Prat. Docente investigador del grupo SUMAR. Facultad de Ciencias Empresariales de la Fundación Universitaria María Cano. Correo: elkin.restrepo@fumc.edu.co

1.1 Introducción

La estrategia de la moda rápida o *fast fashion* ha permitido un vertiginoso crecimiento de la industria de la moda en las últimas décadas, sin embargo, dicho crecimiento ha venido acompañado de un impacto ambiental cada vez mayor, reflejado principalmente en la generación de residuos textiles.

Tal situación ha provocado un creciente nivel de conciencia ambiental entre los consumidores, manifestada a través de una mayor preocupación de los individuos por los problemas ambientales y por los efectos de sus decisiones de compra sobre los mismos. Este hecho se refleja cada vez más en los patrones de compra de los consumidores, aunque sigue presentándose una brecha entre las actitudes y las decisiones de comprar, está llevando a las empresas a adoptar modelos de negocio más sostenibles, no obstante, tal cambio se está dando de manera muy gradual en la industria de la moda.

En la propuesta de la moda sostenible, que se basa en parte en el modelo de la economía circular, se plantea que los productos deben ser diseñados para tener más de un ciclo de vida, para que sus materiales se integren fácilmente al flujo del sistema de tal forma que sus residuos sean susceptibles de reintegrarse al ciclo económico. Por otra parte, para incorporar el concepto de la sostenibilidad al sector de la moda, resulta necesario adoptar un enfoque sistémico que involucre a diseñadores, productores, proveedores, comercializadores y consumidores y fortalecer las estrategias de reciclaje, modificación de prendas, donaciones, trueques, reducción de la frecuencia de consumo y búsqueda de materias primas sostenibles.

Así pues, la metodología del trabajo de investigación se basó en el rastreo bibliográfico acerca de las últimas prácticas en moda sostenible y en la aplicación de una encuesta dirigida a los consumidores de ropa del Valle de Aburrá, en la cual se indagaba por su nivel de conciencia ambiental, por su disposición a participar en las estrategias de adquisición de ropa propuestas desde la economía circular y por los factores relevantes en sus decisiones de compra.

La encuesta contenía treinta y cuatro preguntas relacionadas con el consumo de ropa y se centró principalmente en los miembros de la comunidad académica de la Fundación Universitaria María Cano, esta se realizó mediante medios virtuales entre junio y agosto de 2020 y alcanzó una muestra total de 651 participantes. Posteriormente, se estableció el nivel de asociación entre las variables demográficas de edad y nivel de ingresos con aspectos tales como conciencia ambiental, frecuencia de compra, percepción de productos locales, disposición a adquirir prendas modificables y a reciclar, para tal asociación se empleó el estadístico Chi-Cuadrado.

Entre los resultados obtenidos se observa un nivel de conciencia ambiental relativamente bajo en todos los niveles de ingreso, pero una mayor conciencia entre los menores de 20 años; por otra parte, no se evidencian diferencias en las frecuencias de compra entre los segmentos de la población elegidos, lo que, en el caso de los menores de 20 años, supone una brecha de actitud y comportamiento, dada su mayor conciencia ambiental.

En lo que respecta a la percepción de los productos locales, se concluye que es muy buena en toda la población, lo que resulta ser un incentivo para modelos de negocio basados en el localismo, también, la adquisición de prendas modificables es bien considerada en todos los niveles de ingresos, excepto en los mayores de 40 años, que muestran mayor resistencia. Adicionalmente, el reciclaje de prendas tiene mayor aceptación entre las personas menores de 20 años y entre las de bajos ingresos, mientras que encuentra cierta reticencia por parte de los mayores de 40 años y por aquellos de ingresos medios y altos.

1.2. Planteamiento del problema

La industria de la moda a escala global ha venido creciendo de manera acelerada en las últimas décadas, tal crecimiento ha estado soportado en varios factores, entre estos la implementación de la estrategia de la moda rápida (o *fast fashion* en inglés), que consiste principalmente en la producción a gran escala de prendas con precios relativamente bajos y en periodos cortos de tiempo, lo que permite incrementar los niveles de consumo (Villa *et al.*, 2017). Tal estrategia resulta particularmente atractiva para jóvenes con presupuestos restringidos que buscan mantenerse a la moda (Rhee y Johnson, 2019).

Como respuesta a esta problemática, desde el mismo sector de la moda se han venido desarrollando modelos de negocio alternativos que contribuyen a minimizar el impacto ambiental en la cadena productiva y en la etapa de consumo, varias de estas iniciativas provienen del modelo de la economía circular, tales como el reciclaje o la producción de prendas modificables, otras como el alquiler de ropa, las donaciones y el trueque están inspiradas en la noción de comercio justo (Villa *et al.*, 2017; Kuah y Wang, 2020). Todas estas estrategias pueden agruparse bajo el concepto de moda sostenible (o *slow fashion*) y representan un nuevo modelo de negocios dentro del sector.

Debido a lo anterior, para las empresas en el sector de la moda resulta cada vez más necesario analizar el comportamiento ambiental de los consumidores, con el fin de diseñar estrategias que les permitan implementar prácticas que vayan en la línea de una mayor conciencia ambiental y con las tendencias de un nuevo mercado; entendida aquí la conciencia ambiental como el grado de preocupación de los consumidores por los asuntos ambientales y como una medida cognoscitiva fundamental para predecir el comportamiento (ecológicamente amigable o no) de un comprador de ropa (Jaiswal y Kant, 2018).

La conciencia ambiental se ha venido transformando entonces en un factor cada vez más importante en la compra de productos y en un aspecto del mercado que incentiva a las empresas a diseñar y producir bienes ecológicamente más amigables (Hong *et al.*, 2019). Tal tendencia no ha sido ajena al sector de la moda en el que las compañías le están apostando cada vez más a la moda sostenible, la cual es sustentable, ética y promueve un consumo sostenible (Blasi *et al.*, 2020).

En este trabajo se pretende responder a la siguiente pregunta ¿cómo se puede utilizar la información sobre comportamientos ambientales de los consumidores de ropa a partir de unas características demográficas establecidas, para diseñar una serie de estrategias que les permitan a las empresas adaptarse a las nuevas tendencias en moda sostenible que vienen manifestándose en el sector?

1.3. Justificación

La importancia de este trabajo radica en el completo diagnóstico que presenta acerca del comportamiento y el compromiso ambiental de los consumidores antioqueños de ropa, diagnóstico que servirá de insumo importante en el diseño de estrategias empresariales alineadas con el modelo de la moda sostenible y de la economía circular.

Este tipo de trabajos representan entonces una gran oportunidad para que las empresas del sector de la moda se adapten a las condiciones de un nuevo mercado, al tiempo que contribuyen a reducir el impacto ambiental derivado de su actividad económica y generan más empleos en la región. Por otro lado, permitirá conocer los patrones de consumo de ropa de los habitantes del departamento de Antioquia y su disponibilidad a adoptar mejores prácticas en materia ambiental.

En conclusión, este tipo de iniciativas resultan imprescindibles en una época en la que las señales del deterioro ambiental originado en los patrones de consumo, se hacen cada vez más evidentes y en la que las soluciones a los problemas sociales, ambientales y económicos a menudo parecen entrar en contradicción.

1.4 Marco teórico

1.4.1 Conciencia ambiental

La conciencia ambiental puede definirse como el nivel de preocupación de un individuo por los asuntos ambientales y es considerada una de las medidas cognoscitivas clave para predecir el comportamiento ecológicamente amigable de un consumidor, en general, el término se refiere a la conciencia individual hacia los problemas ambientales y su disposición para resolverlos. Por tanto, bajo este enfoque se ha buscado resolver los problemas ambientales a partir de la iniciativa particular más que desde una orientación colectiva, sus estrategias van desde el reciclaje hasta la disposición al consumo verde (Jaiswal y Kant, 2018).

La conciencia ambiental del consumidor ha sido incorporada al análisis como los atributos percibidos de calidad ambiental que poseen los bienes, los cuales son exógenos y adicionales a sus atributos físicos (Lian *et al.*, 2018). Ligada a la conciencia ambiental, la sustentabilidad se refiere a la conciencia de los efectos a largo plazo que las acciones individuales tienen a escala ambiental y social y comprende tres dimensiones: la ambiental, relacionada con el planeta; la social, que incluye a la gente, y la económica, que tiene que ver con los beneficios. Las tres dimensiones afectan tanto los resultados empresariales como las decisiones de los consumidores, por lo tanto, su abordaje integral implica superar los intereses particulares de unos y otros (Calderón-Monge *et al.*, 2020).

La creciente atención dada por la opinión pública a temas como el cambio climático ha contribuido a incrementar la conciencia ambiental de los consumidores alrededor del mundo: estudios previos muestran que el 67 % de los estadounidenses prefieren los productos verdes y están dispuestos a pagar entre 5 % y 10 % más por estos; las investigaciones realizadas en Europa concluyeron que más de la mitad de los consumidores prefieren productos de alta calidad en términos ambientales, mientras que más del 85 % de los consumidores chinos han incrementado sus niveles de conciencia ambiental y, de estos, el 75 % ha comprado por lo menos un producto verde en el último año (Zhou *et al.*, 2020).

Así pues, la conciencia ambiental se ha convertido en un factor relevante en la compra de productos, y en una variable del mercado que motiva a las empresas a diseñar y desarrollar productos verdes (Hong *et al.*, 2019). Tal tendencia ha permeado también a la industria de la moda, por lo cual las compañías han venido desarrollando de manera creciente un tipo de ecomoda, la cual es sustentable y ética por definición y promueve el consumo sostenible (Blasi *et al.*, 2020). En concordancia con lo anterior, incluso muchas marcas lujosas, tales como Louis Vuitton, Armani, Prada y Versace han incorporado materiales que satisfacen las expectativas de sustentabilidad de los consumidores y han modificado sus sistemas productivos para adoptar prácticas circulares y así retener por el mayor tiempo posible el valor de los productos (Blasi *et al.*, 2020).

No obstante, más allá de la importancia que tiene la conciencia ambiental en las decisiones del consumidor, aún no está claro su impacto tiene a la hora de la compra. De acuerdo con Freudenreich y Schaltegger (2020), aunque algunos estudios demuestran que la conciencia social y ambiental afecta las decisiones de compra, también concluyen que otros factores, como el ajuste y el estilo a menudo son más importantes en las decisiones de compra de ropa.

De acuerdo con lo anterior, algunos datos muestran que la participación de los textiles ecoetiquetados en el mercado era tan solo del 3,7 % en 2013, tal discrepancia entre las actitudes y el comportamiento real de los individuos se conoce en el campo de la investigación del consumo sustentable como la brecha entre actitud y comportamiento e involucra otros aspectos del consumo como el valor y las intenciones de compra (Jacobs *et al.*, 2018).

1.4.2 Economía circular

La economía circular (CE, por sus siglas en inglés) es un modelo de producción concebido para ser regenerativo y restaurativo desde el diseño, fue planteado inicialmente por Pearce y Turner en 1990 y busca sustituir la noción de final de vida del producto por la de restauración, además propende por el mayor uso de energías renovables, la eliminación de los químicos tóxicos y la reducción de los desperdicios mediante el diseño más eficiente de materiales, productos, sistemas y modelos de negocio (Diddi y Yan, 2019; Villa *et al.*, 2017).

El modelo de la CE está fundamentado en el concepto de los bucles cerrados y en el principio de la cuna a la cuna, de acuerdo con este, un producto debe ser diseñado para tener múltiples ciclos de vida o para ser biodegradable, por lo tanto, después de la fase de uso, un producto debe atravesar por ciclos técnicos o biológicos (Niinimäki, 2017). En síntesis, la lógica de la CE puede resumirse en cuatro enfoques: i) consumo colaborativo y compartido, ii) reciclaje y recuperación, iii) remanufactura y iv) extensión de la vida del producto (Kuah y Wang, 2020), en busca de un propósito fundamental que es la preservación del valor, mediante la extensión del ciclo de vida de las materias primas y los productos (Patwa *et al.*, 2020).

En el caso particular de las prendas de vestir, debido a los componentes químicos utilizados como insumos en su producción, la opción casi siempre se reduce a los ciclos técnicos de restauración o transformación (Niinimäki, 2017). Por tanto, en la CE se pretende reducir la generación de residuos textiles mediante el rediseño de productos, procesos y cadenas de abastecimiento para mantener los recursos fluyendo en estos bucles cerrados (Jia *et al.*, 2020).

Diddi y Yan (2019) señalan que, con la industria de la moda moviéndose desde una economía lineal caracterizada por un esquema basado en tomar-fabricar-usar-desechar, hacia un modelo de economía circular, resulta imperativo que los consumidores migren a un estilo de vida más sustentable; mientras que todos los agentes que conforman la industria deben apuntar al diseño de prendas con ciclos de vida más largos y a recuperar los desperdicios generados por los consumidores para fabricar nuevos productos.

Sustentado en parte en el modelo de economía circular, el concepto de moda sostenible ha venido ganando influencia en las decisiones del consumidor, la moda sostenible es un modelo en el que se abordan todas las fases del ciclo de la ropa (producción, consumo y disposición final) mediante un proceso de diseño sistémico y holístico que reduce los impactos negativos de la industria y propende por lograr impactos positivos a nivel económico, social y ambiental (Kozłowski *et al.*, 2018). Adicionalmente, la moda sostenible implica que la producción de ropa se lleve a cabo bajo condiciones laborales óptimas (Razzaq *et al.*, 2018).

El modelo de moda sostenible se ha planteado como respuesta al enorme impacto ambiental generado por la industria de la ropa a nivel global, incrementado por la estrategia de la moda rápida; dicho esquema supone una serie de prácticas entre las que se encuentran la reducción de la escala de consumo, el énfasis en el servicio posventa, el localismo, la inclusión de los consumidores y la creación de un profundo sentido de significado respecto a la ropa (Nerurkar, 2016); asimismo, comprende el diseño de prendas modificables, la autenticidad de las prendas y la utilización de insumos orgánicos en la manufactura (Villa *et al.*, 2017; Jacobs *et al.*, 2018).

El consumo de moda sostenible implica entonces el uso de productos que satisfagan las necesidades y brinden una mejor calidad de vida, a la vez que minimizan el uso de recursos naturales y de materiales tóxicos y reducen las emisiones de desperdicios y contaminantes sobre el ciclo de la vida (Rhee y Johnson, 2019), por tanto, este tipo de consumo no se reduce simplemente al ambientalismo, sino que supone un concepto con un espectro más amplio de consecuencias y de un mayor alcance (Razzaq *et al.*, 2018). Con base en la concepción de la CE, de moda sostenible, del papel de los consumidores en estos modelos alternativos y de la relevancia de la conciencia ambiental al momento de la compra, se plantean las siguientes hipótesis de investigación (tabla 1).

Tabla 1: Hipótesis de investigación

Variables/categoría	Conciencia ambiental
Nivel de ingresos	<i>H0: El nivel de ingreso no está asociado al nivel de conciencia ambiental.</i> <i>H1: El nivel de ingreso está asociado al nivel de conciencia ambiental.</i>
Rango de edad	<i>H0: El rango de edad no está asociado al nivel de conciencia ambiental.</i> <i>H1: El rango de edad está asociado al nivel de conciencia ambiental.</i>
Variables/categoría	Frecuencia de compra
Nivel de ingresos	<i>H0: El nivel de ingreso no está asociado a la frecuencia de compra.</i> <i>H1: El nivel de ingreso está asociado a la frecuencia de compra.</i>
Rango de edad	<i>H0: El rango de edad no está asociado a la frecuencia de compra.</i> <i>H1: El rango de edad está asociado a la frecuencia de compra.</i>
Variables/categoría	Percepción de productos locales
Nivel de ingresos	<i>H0: El nivel de ingreso no está asociado con la percepción de los productos locales.</i> <i>H1: El nivel de ingreso está asociado con la percepción de los productos locales.</i>
Rango de edad	<i>H0: El rango de edad no está asociado con la percepción de los productos locales.</i> <i>H1: El rango de edad está asociado con la percepción de los productos locales.</i>
Variables/categoría	Disposición a comprar prendas modificables
Nivel de ingresos	<i>H0: El nivel de ingreso no está asociado a la disponibilidad a comprar prendas modificables.</i> <i>H1: El nivel de ingreso está asociado a la disponibilidad a comprar prendas modificables.</i>
Rango de edad	<i>H0: El rango de edad no está asociado a la disponibilidad a comprar prendas modificables.</i> <i>H1: El rango de edad está asociado a la disponibilidad a comprar prendas modificables.</i>
Variables/categoría	Disposición a reciclar prendas
Nivel de ingresos	<i>H0: El nivel de ingreso no está asociado a la disponibilidad a reciclar prendas.</i> <i>H1: El nivel de ingreso está asociado a la disponibilidad a reciclar prendas.</i>
Rango de edad	<i>H0: El rango de edad no está asociado a la disponibilidad a reciclar prendas.</i> <i>H1: El rango de edad está asociado a la disponibilidad a reciclar prendas.</i>

Fuente: elaboración de los autores.

1.5 Metodología

El enfoque de esta investigación es cuantitativo, las hipótesis fueron contrastadas a través de una encuesta compuesta de 34 preguntas relacionadas con el consumo de ropa y se enfocó principalmente en los miembros de la comunidad académica de la Fundación Universitaria María Cano ubicada en el Valle de Aburrá, la encuesta se realizó a través de medios virtuales entre los meses de junio y agosto de 2020 y alcanzó un total de 651 participantes.

Adicionalmente, el diseño es no experimental, transversal y descriptivo-relacional, dado a que no existe un control de variables. Para el análisis relacional de las hipótesis, se aplicó el test de Chi-cuadrado con el fin de determinar el nivel de asociación entre las variables. El propósito de este método es contrastar las frecuencias observadas con las frecuencias esperadas tal como se plantea en la hipótesis nula, diseño que se ajusta correctamente a esta investigación.

En la encuesta se indagaba por el grado de preocupación en cuanto al modo en que se producen las prendas, por la frecuencia de compra de ropa, por la percepción de los productos locales (antioqueños) y por su disposición a participar en ciertas estrategias de adquisición de ropa propias de la moda sostenible. A continuación, se presenta una caracterización de la muestra seleccionada (tabla 2).

Tabla 2: Caracterización de la muestra

Variable	Porcentaje
Sexo	
Masculino	33,5
Femenino	66,5
Edad	
Menor o igual a 20	17,8
Entre 21 y 40	71,4
Mayores de 40	10,8
Estado civil	
Unión libre	14,6
Separado/a	2,2
Soltero/a	63,4
Casado/a	19,5
Viudo/a	0,3
Nivel educativo	
Básica primaria	0,3
Básica secundaria	9,5
Técnico	16,7
Tecnológico	31,0
Universitario	31,5
Posgrado	10,9
Nivel de ingresos	
Menos de un SMLMV*	30,9
Entre 1 y 2 SMLMV	43,2
Entre 2 y 3 SMLMV	12,9
Entre 3 y 5 SMLMV	8,9
Más de 5 SMLMV	4,1
Ocupación	
Empleado	59,1
Estudiante	30,9
Desempleado	5,1
Independiente	4,8
Pensionado	0,2

***Nota:** SMLMV (salario mínimo legal mensual vigente)

Fuente: elaboración de los autores.

Como base del análisis y del planteamiento de las hipótesis, se partió de una segmentación demográfica de los consumidores de ropa a partir de dos variables fundamentales: el nivel de ingresos y el rango de edad de los encuestados. Tal segmentación se funda en la premisa que es necesario subdividir los mercados heterogéneos en porciones más pequeñas y específicas, para facilitar la clasificación de los consumidores en grupos con gustos, aficiones, necesidades y capacidades similares (Bermeo *et al.*, 2018).

Adicionalmente, se estableció el nivel de conciencia ambiental para cada individuo y se indagó acerca de la disposición de los distintos grupos de consumidores hacia las prácticas promovidas desde la moda sostenible, para este propósito, se tomaron como referencia las respuestas de los encuestados acerca de la frecuencia de compra de ropa, de su percepción de los productos locales (antioqueños) y de la disposición mostrada a comprar prendas modificables y a reciclar.

Para la definición del nivel de conciencia ambiental de los encuestados, se partió de la pregunta: ¿Se preocupa por conocer el compromiso ambiental de las empresas que producen o comercializan la ropa que consume? Las opciones de respuesta se presentaron mediante una escala Likert que iba desde “nunca” hasta “siempre”; a aquellos que respondieron “nunca” o “casi nunca”, se les asignó un nivel de conciencia ambiental bajo; quienes respondieron “en ocasiones” fueron ubicados en el nivel medio y, a los que seleccionaron las opciones “casi siempre” o “siempre” se les clasificó en el nivel de conciencia ambiental alto. Tal categorización parte de la definición de consumo socialmente responsable que implica una modificación en el pensamiento de los consumidores, haciéndolos más conscientes sobre los bienes que consumen y la forma en que lo hacen (López y Peñalosa, 2017).

El nivel de ingresos también se estableció bajo las categorías bajo, medio y alto. A aquellos que devengaban menos de dos salarios mínimos legales mensuales vigentes (SMLMV), se les ubicó en el nivel de ingresos bajos;

a quienes ganaban entre 2 y 3 SMLMV se les clasificó en el nivel de ingresos medios y, a quienes devengaban más de 3 SMLMV se les ubicó en la categoría de nivel de ingresos altos. Las edades de los participantes fueron divididas en tres categorías: menor o igual a 20 años, entre 21 y 40 años y mayores de 40 años. En este caso, se agruparon a los denominados Baby Boomers y Generación X en la misma categoría. Tal división parte del planteamiento de que, en cada generación subyace un vínculo entre los individuos originado por los sucesos, las circunstancias y los hechos que se presentan en su propia época, esto ocasiona que los individuos pertenecientes a una misma generación reaccionen a las situaciones de una forma similar (Díaz-Sarmiento *et al.*, 2017).

La pregunta ¿Con qué frecuencia compra ropa?, presentaba un rango de opciones de respuesta que iba desde “semanal” hasta “anual”; posteriormente, debido a la frecuencia de las respuestas, se agruparon todas aquellas ubicadas en frecuencias de compra menores a un mes, bajo la categoría “inferior a un mes”. La pregunta ¿Qué percepción tiene de las prendas de vestir fabricadas en las siguientes ubicaciones geográficas?, permitió definir la percepción de los encuestados acerca de los productos locales (en este caso, antioqueños) en una escala Likert que iba desde “malos” hasta “excelentes”.

Para indagar acerca de la disposición de los participantes a participar en la compra de prendas modificables y en el reciclaje de prendas, se planteó la siguiente pregunta: ¿Qué tan de acuerdo está en participar de las siguientes modalidades para adquirir ropa? Cuyas opciones de respuesta iban desde “totalmente en desacuerdo” hasta “totalmente de acuerdo” en la escala Likert.

1.6 Resultados

A continuación, se presentan los resultados para las variables analizadas mediante tablas de contingencia según los planteamientos de las hipótesis. Para cada una de las relaciones de asociación propuestas, se aplicó la prueba de Chi-cuadrado con el fin de determinar si existe o no asociación entre las variables. La técnica empleada para determinar la asociación entre variables fue el uso de tablas de contingencia, que resulta adecuada a la naturaleza de las variables utilizadas, las cuales se midieron mediante opciones de respuesta dicotómicas y basadas en escalas de Likert.

Las hipótesis nulas (H0) y alternativas (H1), que se contrastaron mediante las pruebas de asociación, se presentan a continuación:

H0: El nivel de ingreso no está asociado al nivel de conciencia ambiental.

H1: El nivel de ingreso está asociado al nivel de conciencia ambiental.

Tabla 3: Nivel de ingreso vs. nivel de conciencia ambiental

		Nivel de conciencia ambiental			
		Bajo	Medio	Alto	Total
Nivel de ingresos	Bajo	278	149	55	482
	Medio	52	23	9	84
	Alto	42	31	12	85
Total		372	203	76	651

Fuente: elaboración de los autores.

Tabla 4: Prueba de Chi-cuadrado nivel de ingresos-nivel de conciencia ambiental

Estadístico	P Valor
Chi-cuadrado	0,568
N.º de casos válidos	651

Fuente: elaboración de los autores.

Los valores de la tabla 4 señalan que se acepta H0 ($p > 0,05$), es decir, que el nivel de ingresos no está asociado al nivel de conciencia ambiental de los consumidores de ropa.

H0: El rango de edad no está asociado al nivel de conciencia ambiental.

H1: El rango de edad está asociado al nivel de conciencia ambiental.

Tabla 5: Rango de edad vs.nivel de conciencia ambiental

		Nivel de conciencia ambiental			
		Bajo	Medio	Alto	Total
Rango de edad	Menor o igual a 20	50	50	16	116
	Entre 21 y 40	288	126	51	465
	Mayores de 40	33	27	9	69
Total		371	203	76	650

Fuente: elaboración de los autores.

Tabla 6: Prueba de Chi-cuadrado rango de edad-nivel de conciencia ambiental

Estadístico	P Valor
Chi-cuadrado	0,002
N.º de casos válidos	650

Fuente: elaboración de los autores.

Los valores de la tabla 6 indican que se debe de rechazar H_0 en favor de H_1 ($p < 0,05$), es decir, existe asociación entre la edad y el nivel de conciencia ambiental.

H_0 : El nivel de ingreso no está asociado a la frecuencia de compra.

H_1 : El nivel de ingreso está asociado a la frecuencia de compra.

Tabla 7: Nivel de ingresos - frecuencia de compra

		¿Con qué frecuencia compra ropa?					Total
		Inferior a un mes	Trimestral	Semestral	Anual	En cualquier momento que lo requiera	
Nivel de ingresos	Bajo	66	100	79	55	182	482
	Medio	16	21	17	5	25	84
	Alto	9	19	25	7	25	85
Total		91	140	121	67	232	651

Fuente: elaboración de los autores.

Tabla 8: Prueba de Chi-cuadrado nivel de ingresos-frecuencia de compra

Estadístico	P Valor
Chi-cuadrado	0,071
N.º de casos válidos	651

Fuente: elaboración de los autores.

Los valores de la tabla 8 indican que se acepta H_0 ($p > 0,05$), es decir, que el nivel de ingresos no está asociado a la frecuencia de compra de ropa.

H_0 : El rango de edad no está asociado a la frecuencia de compra.

H_1 : El rango de edad está asociado a la frecuencia de compra.

Tabla 9: Rango de edad- frecuencia de compra

		¿Con qué frecuencia compra ropa?					Total
		Inferior a un mes	Trimestral	Semestral	Anual	En cualquier momento que lo requiera	
Rango de edad	Menor o igual a 20	15	20	14	20	47	116
	Entre 21 y 40	73	105	86	40	161	465
	Mayores de 40	3	14	21	7	24	69
Total		91	139	121	67	232	650

Fuente: elaboración de los autores.

Tabla 10: Prueba de Chi-cuadrado rango de edad-frecuencia de compra

Estadístico	P Valor
Chi-cuadrado	0,004
N.º de casos válidos	650

Fuente: elaboración de los autores.

Los valores de la tabla 10 indican que se debe de rechazar H0 en favor de H1 ($p < 0,05$), es decir, existe asociación entre la edad y la frecuencia de compra de ropa.

H0: El nivel de ingreso no está asociado con la percepción de los productos locales.

H1: El nivel de ingreso está asociado con la percepción de los productos locales.

Tabla 11: Nivel de ingreso-percepción productos locales

		Productos locales (antioqueños)					Total
		Malos	Deficientes	Los desconoce	Buenos	Excelentes	
Nivel de ingresos	Bajo	1	3	29	243	206	482
	Medio	0	0	4	36	44	84
	Alto	0	2	6	36	41	85
Total		1	5	39	315	291	651

Fuente: elaboración de los autores.

Tabla 12: Prueba de Chi-cuadrado nivel de ingreso-percepción productos locales

Estadístico	P Valor
Chi-cuadrado	0,471
N.º de casos válidos	651

Fuente: elaboración de los autores.

Los valores de la tabla 12 indican que se acepta H0 ($p > 0,05$), es decir, que el nivel de ingreso no está asociado con la percepción de los productos locales.

H0: El rango de edad no está asociado con la percepción de los productos locales.

H1: El rango de edad está asociado con la percepción de los productos locales.

Tabla 13: Rango de edad-percepción productos locales

		Productos locales (antioqueños)					
		Malos	Deficientes	Los desconoce	Buenos	Excelentes	Total
Rango de edad	Menor o igual a 20	0	1	6	65	44	116
	Entre 21 y 40	1	4	29	219	212	465
	Mayores de 40	0	0	4	31	34	69
Total		1	5	39	315	290	650

Fuente: elaboración de los autores.

Tabla 14: Prueba de Chi-cuadrado rango de edad- percepción productos locales

Estadístico	P Valor
Chi-cuadrado	0,810
N.º de casos válidos	650

Fuente: elaboración de los autores.

Los valores de la tabla 14 señalan que se acepta H_0 ($p > 0,05$), es decir, que el rango de edad no está asociado con la percepción de los productos locales.

H0: El nivel de ingreso no está asociado a la disposición a comprar prendas modificables.

H1: El nivel de ingreso está asociado a la disposición a comprar prendas modificables.

Tabla 15: Nivel de ingresos-disposición a comprar prendas modificables

		Comprar prendas modificables					
		Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Nivel de ingresos	Bajo	36	38	138	167	103	482
	Medio	9	13	22	23	17	84
	Alto	11	9	24	22	19	85
Total		56	60	184	212	139	651

Fuente: elaboración de los autores.

Tabla 16: Prueba de Chi-cuadrado nivel de ingresos-disposición a comprar prendas modificables

Estadístico	P Valor
Chi-cuadrado	0,236
N.º de casos válidos	651

Fuente: elaboración de los autores.

Los valores de la tabla 16 indican que se acepta H_0 ($p > 0,05$), es decir, que el nivel de ingresos no está asociado a la disponibilidad a comprar prendas modificables.

H0: El rango de edad no está asociado a la disposición a comprar prendas modificables.

H1: El rango de edad está asociado a la disposición a comprar prendas modificables.

Tabla 17: Rango de edad-disposición a comprar prendas modificables

		Comprar prendas modificables					
		Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Rango de edad	Menor o igual a 20	4	13	30	40	29	116
	Entre 21 y 40	41	35	138	153	98	465
	Mayores de 40	11	12	15	19	12	69
Total		56	60	183	212	139	650

Fuente: elaboración de los autores.

Tabla 18: Prueba de Chi-cuadrado rango de edad-disposición a comprar prendas modificables

Estadístico	P Valor
Chi-cuadrado	0,019
N.º de casos válidos	650

Fuente: elaboración de los autores.

Los valores de la tabla 18 indican que se debe de rechazar H0 en favor de H1 ($p < 0,05$), es decir, existe asociación entre la edad y la disposición a comprar prendas modificables.

H0: El rango de edad no está asociado a la disposición a comprar prendas modificables.

H1: El nivel de ingreso está asociado a la disposición a comprar prendas modificables.

Tabla 19: Nivel de ingresos- disposición a reciclar prendas

		Reciclar prendas				
		Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Nivel de ingresos	Bajo	43	54	110	129	146
	Medio	14	15	14	22	19
	Alto	17	12	15	17	24
Total		74	81	139	168	189

Fuente: elaboración de los autores.

Tabla 20: Prueba de Chi-cuadrado nivel de ingresos-disposición a reciclar prendas

Estadístico	P Valor
Chi-cuadrado	0,024
N.º de casos válidos	651

Fuente: elaboración de los autores.

Los valores de la tabla 20 indican que se debe de rechazar H0 en favor de H1 ($p < 0,05$), es decir, existe asociación entre el nivel de ingresos y la disposición a reciclar prendas.

El rango de edad no está asociado a la disponibilidad de reciclar prendas.

El rango de edad está asociado a la disponibilidad de reciclar prendas

Tabla 21: Rango de edad-disposición a reciclar prendas

		Reciclar prendas				
		Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Rango de edad	Menor o igual a 20	7	7	34	31	37
	Entre 21 y 40	49	63	96	118	139
	Mayores de 40	18	11	9	18	13
Total		74	81	139	167	189

Fuente: elaboración de los autores.

Tabla 22: Prueba de Chi-cuadrado rango de edad-disposición a reciclar prendas

Estadístico	P Valor
Chi-cuadrado	0,000
N.º de casos válidos	650

Fuente: elaboración de los autores.

Los valores de la tabla 22 indican que se debe de rechazar H0 en favor de H1 ($p < 0,05$), es decir, existe asociación entre el rango de edad y la disposición a reciclar prendas. En la siguiente tabla, se presentan de manera resumida las asociaciones existentes entre las categorías y variables seleccionadas.

Tabla 23: Asociación entre categorías seleccionadas

Variables/categorías	Conciencia ambiental	Frecuencia de compra	Percepción de productos locales	Disposición a comprar prendas modificables	Disposición a reciclar
Nivel de ingresos	No asociadas	No asociadas	No asociadas	No asociadas	Asociadas
Rango de edad	Asociadas	Asociadas	No asociadas	Asociadas	Asociadas

Fuente: elaboración de los autores.

1.7 Discusión y conclusiones

En lo que respecta al nivel de conciencia ambiental de los consumidores, se evidencia que no se encuentra asociado a su nivel de ingresos, debido a que es relativamente bajo en todos los niveles establecidos, es decir que, sin importar el nivel de ingresos, la preocupación por la manera en que se producen las prendas es baja. Por otro lado, si existe una asociación entre conciencia ambiental y rango de edad, ya que la proporción de personas menores de 20 años con niveles de conciencia ambiental bajo es menor a la observada en los demás grupos etarios.

El bajo nivel de conciencia ambiental observado, coincide con lo concluido por McNeill *et al.* en un estudio con jóvenes surcoreanos que, a pesar de su creciente preocupación por los problemas sociales y ambientales causados por la industria de la moda, aún demandan pocas prendas sostenibles con respecto al mercado de la moda en general, dicho de otro modo, comparado con otras categorías de consumo, los consumidores manifiestan estar menos preocupados por la ética de los negocios en la producción de ropa (McNeill *et al.*, 2020).

En cuanto a la frecuencia de compra de ropa, se demuestra que esta no está asociada al nivel de ingresos, debido a que no se observan cambios significativos en las frecuencias de adquisición de prendas entre las tres categorías; a diferencia del rango de edad, donde se evidencia una asociación con la frecuencia, en este caso, el grupo etario de mayores de 40 años, muestra menor disposición a la compra de ropa en frecuencias inferiores a los tres meses.

En este caso, se observa una contradicción con los resultados de la primera hipótesis entre los menores de 20 años, ya que, a pesar de mostrar mayores niveles de conciencia ambiental, también compran ropa de manera más frecuente; tal hecho evidencia la misma brecha entre actitud y comportamiento hallada en una investigación reciente realizada con consumidoras alemanas (Jacobs *et al.*, 2018).

En relación con la percepción de los productos locales, no existe asociación con el nivel de ingresos, ni con el rango de edad, ya que se evidencia una buena percepción en todos los segmentos demográficos estudiados, lo que representa una oportunidad de implementar la práctica del localismo promovida desde la moda sostenible. Tal como señala Shen (2014), esta disposición a comprar productos locales puede complementarse con esquemas tributarios que impongan gravámenes sobre la huella de carbono ocasionada por el transporte de las prendas, lo que daría un incentivo adicional para dicha práctica.

En los tres niveles de ingresos se presenta una buena disposición a comprar prendas modificables, por lo que no existe una diferenciación basada en el poder adquisitivo relacionada con la posibilidad de participar en esta alternativa de negocio; caso contrario al rango de edad, en donde los mayores de 40 años muestran mayor reticencia a adquirir este tipo de prendas, en contraste con los demás grupos etarios, que se muestran mayor disposición. Tal tendencia coincide con Villa *et al.* (2017), quienes afirman que las generaciones más jóvenes tienden a priorizar las experiencias por encima de la posesión.

En cuanto a la disposición a reciclar prendas, se evidencia que los consumidores de bajos ingresos muestran una mayor disposición a poner en práctica esta alternativa, contrario a los niveles de ingresos medios y altos, en los que se observa un mayor rechazo a esta práctica. Por otro lado, también se observa una asociación entre el rango de edad y la disposición a reciclar prendas, ya que dicha práctica es mejor percibida por los menores de 20 años, mientras que genera más rechazo en los mayores de 40 años. Los datos obtenidos se relacionan con el bajo nivel de reciclaje observado a nivel global, ya que, de los aproximadamente 98 millones de toneladas anuales de recursos no renovables usadas por la industria, solo el 13 % de los materiales son reciclados (Freudenreich y Schaltegger, 2020).

Tal resultado demuestra que el enfoque de ecoeficiencia promovido por algunas empresas del sector, basado en el impulso al reciclaje en toda la cadena de suministro (Wang *et al.*, 2018), tiene más posibilidades de aceptación entre la población joven y la de bajos ingresos; esto es lo que Weber y otros describen como factores situacionales extrínsecos al producto como influenciadores de la decisión de los consumidores para gestionar las prendas no deseadas, que en el caso de esta investigación, están representados por las finanzas personales (Weber *et al.*, 2017).

Algunos resultados adicionales de la encuesta, muestran una alta disposición de los consumidores a vincularse a la moda sostenible, ya que a la pregunta: ¿Estaría dispuesto a pagar más por una prenda fabricada de una manera amigable con el medio ambiente? El 83,3 % de los encuestados respondió si, frente a un 16,7 % que contestó negativamente; este resultado confirma el hallazgo de estudios previos que demuestran que los consumidores de ropa están interesados en comprar productos sostenibles y se encuentran dispuestos a pagar un mayor precio, siempre y cuando la calidad del ecoproducto sea satisfactoria (Shen, 2014).

En conclusión, se observa un bajo nivel de conciencia ambiental entre los consumidores con excepción de los menores de 20 años, no obstante, también se evidencia una buena disposición a adquirir hábitos de consumo de ropa promovidos desde el modelo de economía circular y de la moda sostenibles, tales como la modificación de prendas y el localismo, sobre todo entre personas jóvenes, lo que implica una posibilidad de penetración de un nuevo modelo de negocios más sostenible, sobre todo entre los futuros consumidores.

Referencias

- Bermeo, J., Feijoo, I. y López, M. (2018). Segmentación del mercado. En I. Feijoo, J. Guerrero y J. García (Coords.), *Marketing aplicado en el sector empresarial* (pp. 31-46). Utmach.
- Blasi, S., Brigato, L. and Sedita, S. (2020). Eco-friendliness and fashion perceptual attributes of fashion brands: An analysis of consumers' perceptions based on Twitter data. *Journal of Cleaner Production*, 244(3), 1-11.
- Calderón-Monge, E., Pastor-Sanz, I. and Sendra, J. (2020). Analysis of sustainable consumer behavior as a business opportunity. *Journal of Business Research*, 120, 74-81.
- Díaz-Sarmiento, C., López-Lambrano, M. y Roncallo-Lafont, L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials. *Clío América*, 11(22), 188-204. <https://bit.ly/3hU4jva>
- Diddi, S. and Yan, R.-N. (2019). Consumer Perceptions Related to Clothing Repair and Community Mending Events: A Circular Economy Perspective. *Sustainability*, 11(19), 1-17. <https://doi.org/10.3390/su11195306>
- Freudenreich, B. and Schaltegger, S. (2020). Developing sufficiency-oriented offerings for clothing users: Business approaches to support consumption reduction. *Journal of Cleaner Production*, 247(6), 1-10.
- Hong, Z., Wang, H. and Gong, Y. (2019). Green product design considering functional-product reference. *International Journal of Production Economics*, 210, 155-168.
- Jacobs, K., Petersen, L., Horisch, L. and Battenfeld, D. (2018). Green thinking but thoughtless buying? An empirical extension of the value-attitude-behaviour hierarchy in sustainable clothing. *Journal of Cleaner Production*, 203, 1155-1169.
- Jaiswal, D. and Kant, R. (2018). Green purchasing behaviour: A conceptual framework and empirical investigation of Indian consumers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 41, 60-69.
- Jia, F., Yin, S., Chen, L. and Chen, X. (2020). The circular economy in the textile and apparel industry: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 259, 1-20.
- Kozłowski, A., Searcy, C. and Bardecki, M. (2018). The redesign canvas: Fashion design as a tool for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 183, 194-207.
- Kuah, A. and Wang, P. (2020). Circular economy and consumer acceptance: An exploratory study in East and Southeast Asia. *Journal of Cleaner Production*, 247, 1-13.
- Lian, X., Gong, Q. and Wang, L. (2018). Consumer awareness and ex-ante versus ex-post environmental policies revisited. *International Review of Economics and Finance*, 55, 68-77.
- López, D. y Peñalosa, M. (2017). La segmentación en la compra de productos socialmente responsables en Colombia y su impacto en el marketing. *Face*, 17(2), 6-14.
- McNeill, L., Hamlin, R., McQueen, R., Degenstein, L., Wakes, S., Garrett, T. and Dunn, L. (2020). Waste not want not: Behavioural intentions toward garment life extension practices, the role of damage, brand and cost on textile disposal. *Journal of Cleaner Production*, 260, 1-8.
- Nerurkar, O. (2016). Designing Sustainable Fashion: Role of Psychosocial Factors of Fashion Consumption and the Challenges of Design. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(15), 1-7.
- Niinimäki, N. (2017). Fashion in a Circular Economy. En C. Henninger, P. Alevizou, H. Goworek y D. Ryding (Eds.), *Sustainability in Fashion*. A cradle to upcycle approach (pp. 151-169). Springer.
- Patwa, N., Sivarajah, U., Seetharaman, A., Sarkar, S., Maiti, K. and Hingorani, K. (2020). Towards a circular economy: An emerging economies context. *Journal of Business Research*, 122, 725-735. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.015>
- Razzaq, A., Ansari, N., Razzaq, Z. and Awan, H. (2018). The Impact of Fashion Involvement and Pro-Environmental Attitude on Sustainable Clothing Consumption: The Moderating Role of Islamic Religiosity. *SAGE Open*, 1-7. <https://bit.ly/3KpFZxw>
- Rhee, J. and Johnson, K. (2019). 'The wardrobe diet': Teaching sustainable consumption through experience with undergraduates in the USA. *International Journal of Fashion Design, Technology and Education*, 12(3), 283-292.
- Shen, B. (2014). Sustainable Fashion Supply Chain: Lessons from H&M. *Sustainability*, 6(9), 6236-6249. <https://doi.org/10.3390/su6096236>
- Villa, B., Nogueira, M., Callegaro, D. and Ghezzi, A. (2017). Innovative and sustainable business models in the fashion industry. *Business Horizons*, 60(6), 759-770.
- Wang, H., Liu, H., Kim, S. and Kim, K. (2018). Sustainable fashion index model and its implication. *Journal of Business Research*, 99, 430-437. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.027>
- Weber, S., Lynes, J. and Young, S. (2017). Fashion interest as a driver for consumer textile waste management: reuse, recycle or disposal. *International Journal of Consumer Studies*, 41, 207-215.
- Zhou, Z., Hu, F. and Xiao, D. (2020). Optimal pricing strategy of competing manufacturers under carbon policy and consumer environmental awareness. *Computers and Industrial Engineering*, 50, 1-20.

2. Los negocios inclusivos en el departamento de Antioquia. Algunas reflexiones desde el análisis de las subregiones⁷

Ana María Pérez Naranjo⁸, Carlos Mario Londoño Toro⁹, Juan Fernando Arango Sánchez¹⁰

Resumen

El presente artículo busca dimensionar la capacidad del departamento de Antioquia, en la creación y consolidación de negocios inclusivos en la base de la pirámide (BOP). La situación actual encaminada a dar cumplimiento a los acuerdos en el marco del postconflicto, las nuevas políticas departamentales establecidas en los últimos planes de desarrollo y la capacidad natural de las subregiones permiten pensar en un potencial importante para mitigar la pobreza desde este tipo de negocios. El análisis se desarrolló a partir de un enfoque cualitativo. En primera instancia, se identificaron las condiciones empresariales de la base de la pirámide en el departamento de Antioquia y posteriormente, se hizo un rastreo bibliográfico de las experiencias aplicadas por empresas o instituciones en Antioquia para vincular a pequeños empresarios como socios estratégicos del negocio. Finalmente, se identificaron y analizaron los esfuerzos de la empresa y el Estado por generar políticas sólidas frente a este tema y se señalaron las apuestas plasmadas en el Plan de Desarrollo de Antioquia 2020-2023, relacionados con la conformación de modelos de desarrollo multidimensionales más sostenibles y equitativos.

Palabras clave: responsabilidad social empresarial, negocios inclusivos, base de la pirámide, generación de valor, mitigación de pobreza.

⁷El presente artículo es producto de la investigación *Estrategias de negocios inclusivos para fortalecimiento empresarial en la base de la pirámide en el departamento de Antioquia*, financiada por la Fundación Universitaria María Cano, en el marco de las convocatorias internas, años 2019-2020. Proyecto adscrito al grupo SUMAR. Código 024112006-2019-311.

⁸Historiadora. Doctora en Ciencias Humanas y Sociales Universidad Nacional de Colombia. Docente investigadora del grupo SUMAR. Facultad de Ciencias Empresariales de la Fundación Universitaria María Cano. Correo: anamariapereznaranjo@fumc.edu.co

⁹Economista y magíster en Gestión de Organizaciones de la Universidad Cooperativa de Colombia. Docente investigador del grupo SUMAR. Facultad de Ciencias Empresariales de la Fundación Universitaria María Cano. Correo: carlosmariolondonotoro@fumc.edu.co

¹⁰Economista y magíster en Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia. Docente investigador del grupo SUMAR. Facultad de Ciencias Empresariales de la Fundación Universitaria María Cano. Correo: Juanfernandoarangosanchez@fumc.edu.co

2.1 Introducción

Los negocios inclusivos son entendidos básicamente como medios para ayudar a los proveedores pobres y marginados a integrarse a las cadenas comerciales de valor. Este concepto, de carácter transdisciplinario está asociado a dimensiones como la RSC, políticas propobres y estrategias de crecimiento inclusivo. El propósito fundamental de este tipo de negocios es propiciar una mayor sostenibilidad social que garantice la seguridad alimentaria y la sostenibilidad ambiental en la población más vulnerable (Pouw *et al.*, 2019, p. a1).

La consolidación de los negocios inclusivos en la BOP depende de una búsqueda constante por utilidades y estandarización de productos, donde la estrategia a desarrollar no redunde en un aumento de precios que ignore la capacidad de pago de las personas que viven en la base de la pirámide, pues esto antepondría el interés económico sobre el interés social (Akula, 2008, p. 114). El segundo elemento, para la consolidación de estos negocios, está orientado hacia la estandarización de productos, de tal suerte que se generen economías de escala, al hacer uso de la capacidad instalada. Un resultado de la estandarización es la pérdida de la particularidad bajo la cual opera la BOP, en la que los bienes y servicios se fabrican a la medida de las posibilidades y necesidades de los consumidores. El tercer, y último elemento, consiste en el uso de la tecnología en todas sus ramificaciones, pues esto genera ahorros significativos de costos y aumenta los niveles de eficiencia y productividad (Akula, 2008). Estos tres elementos dan cuenta de una migración desde los negocios de la BOP hacia los negocios inclusivos, en los que la aplicación de las reglas de mercado se convierte en uno de los componentes esenciales. Dado lo anterior, resulta clave asumir a quienes componen la BOP no como simples receptores de productos (tal como se evidencia en los trabajos iniciales de Prahalad), sino como una poderosa fuente de ideas e innovación (Gupta, 2019, pp. 3-5).

Para el *BOP Global Network*, la manera de solucionar los problemas que enfrentan aquellas personas que componen el segmento más vulnerable de la población, es a través de la innovación y el emprendimiento sostenibles e inclusivos (BOP Global Network, 2020). Por lo tanto, el éxito de la vinculación de la BOP a los mercados solo será exitoso en la medida en que se cree un extenso y complejo mapa de stakeholders que trascienda el propósito del rendimiento económico para los accionistas, y se busque un crecimiento inclusivo.

Van der Merwe, en su trabajo *The base of the pyramid: towards a high growth framework for sme action*, hace referencia a los conceptos BOP 2.0 y BOP 3.0 para señalar el nuevo conjunto de consideraciones que deben incorporarse con respecto a los desarrollos iniciales establecidos por Coimbatore Krishnarao Prahalad, quien sostenía que el sector privado tenía la responsabilidad de llevar los beneficios del mercado a las poblaciones más pobres –aquellas que vivían con menos de dos dólares diarios– a través de la comercialización de bienes y servicios acordes con sus realidades socioeconómicas (Pralhad, 2012). Este discurso, con contenido social, tuvo una motivación económica fuerte, plasmada en la propuesta del desarrollo de un mercado potencial de consumidores excluidos que pudieran constituirse en la clave para el crecimiento y la expansión de mercado desde la generación de equidad social. Así, mientras que inicialmente se hablaba de la fortuna en la BOP, en la etapa 2.0 se pasó a hablar de la fortuna con la BOP y, en la BOP 3.0, se promovió el desarrollo sostenible a través de la innovación y el emprendimiento.

Por otro lado, mientras que el énfasis en el concepto original de la BOP estaba en adaptar productos existentes a mercados poco o nada atendidos, en la BOP 2.0 se planteó una cocreación abajo-arriba y en la BOP 3.0 se incorporó el concepto de negocios inclusivos como el inicio de un cambio en todo el sistema socioeconómico. Estos desarrollos conceptuales alrededor de la BOP han permitido avanzar desde una noción de la empresa como un agente independiente a uno incrustado en un gran ecosistema de innovación (Van der Merwe *et al.*, 2017, p. 2). De esta manera, el objetivo de aliviar la pobreza, presente durante toda la evolución conceptual de la BOP, terminó circunscrito a dos enfoques principales: el objetivo ¹¹ y el subjetivo ¹², ambos incorporan necesidades fisiológicas, relacionadas con necesidades básicas y sociológicas, relacionadas con la reducción de inequidades estructurales. En síntesis, se definió la pobreza desde una perspectiva multidimensional, trascendente al criterio monetario.

Para abordar este nuevo enfoque de la BOP el concepto de negocios inclusivos resulta fundamental. Dicho concepto, a la luz de los planteamientos de Lashitew *et al.*, está relacionado con las estrategias que crean valor compartido a través de la búsqueda simultánea de resultados sociales, ambientales y comerciales, mientras alivia la pobreza en la BOP (Lashitew *et al.*, 2020, p. 423). En otras palabras, se asume que los negocios inclusivos son vías a través de las cuales puede contribuirse a solucionar problemas estructurales de la BOP, al entenderse estos como iniciativas empresariales que, sin abandonar la generación de ganancias, aportan a la mitigación de la pobreza y al crecimiento de la economía, al incluir a los ciudadanos de bajos ingresos o a los pequeños negocios, a su cadena.

Estos cambios a nivel socioeconómico implican que conceptos como la BOP, los negocios inclusivos y las innovaciones sociales deban articularse al concepto más amplio de la sostenibilidad y, más concretamente, al desarrollo sostenible, definido por primera vez a nivel institucional en 1987, cuando se publicó el informe *Nuestro futuro común* por parte de la Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo para la Asamblea General de las Naciones Unidas. En dicho informe se postuló la definición de desarrollo sostenible, vigente hasta el día de hoy: “es el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (Asamblea General de las Naciones Unidas, 2020).

¹¹Que parte de la noción de bienestar.

¹²Que se enfoca en la utilidad individual

Finalmente y, con relación a los asuntos sociales y ambientales que entraron a formar parte de las estrategias organizacionales, en el contexto colombiano en general y antioqueño en particular, las propuestas de negocios inclusivos deben enmarcarse en una sociedad en proceso de posconflicto, considerando como uno de los aspectos más importantes, la socialización laboral de aquellas personas mayormente afectadas por la confrontación, por tanto, el rol de las empresas resulta determinante, toda vez que facilita la adquisición por parte de dichas personas de las actitudes, culturas, valores y representaciones sociales que permitan su reincorporación exitosa a la vida en sociedad (García *et al.*, 2018, p. 38).

Con base en lo anterior, el presente artículo señalará, a la luz de la documentación revisada, el alcance de los negocios inclusivos en la base de la pirámide en el departamento de Antioquia, a la luz de las políticas gubernamentales y las apuestas empresariales frente a este tema.

2.2 Planteamiento del problema

El sector productivo ha venido impulsando, durante los últimos años, los negocios inclusivos, entendiendo estos como una estrategia empresarial para promover un gana-gana entre la empresa y las poblaciones vulnerables, que generen prácticas innovadoras, sostenibles que faciliten la construcción de una sociedad más equitativa. Al mismo tiempo, el sector productivo ha buscado propiciar que el Estado fomente mecanismos que permitan incrementar los indicadores de empleo y emprendimiento, como solución a la superación de la pobreza. En función de ello, el concepto sobre negocios inclusivos requiere una mirada integradora que mire la población de bajos ingresos como productores o distribuidores, socios estratégicos o aliados para emprender nuevos negocios (Garizábal *et al.*, 2017, p. 2).

Bajo esta lógica y, pese a que el sector productivo es protagonista del desarrollo y consolidación de los negocios inclusivos, estos requieren de la participación de otros actores, como el Estado y las organizaciones civiles. Al respecto, debe resaltarse cómo organizaciones internacionales como las Naciones Unidas, con la promulgación de los objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), entre ellos, la mitigación de la pobreza; la CEPAL, y otros, le han apostado a este tipo de enfoques. En Colombia, el proyecto ha sido difícil de desarrollar pues es poca la difusión de la estrategia entre los sectores interesados (Garizábal *et al.*, 2017, p. 2).

Uno de los motores de desarrollo de los negocios inclusivos son las mipyme del país, que se constituyen, en muchas ocasiones, en proveedores de grandes y medianas empresas y, posteriormente, pueden “apadrinar” emprendimientos de personas pertenecientes a sectores vulnerables, de tal suerte que ingresen a la cadena de valor. No obstante, el panorama no es muy positivo con relación a la permanencia de estos en el mercado. De acuerdo con datos de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, en el departamento había en 2018 17.668 pymes, de las cuales una tercera parte se encontraba en Medellín. Estas pymes aportaron el 35 % de la producción del departamento, y representaron un poco más del 40 % de los empleos generados en Antioquia (Cámara de Comercio de Medellín, 2020).

Un estudio sobre las mipymes del departamento de Antioquia realizado por esta entidad resaltó que las empresas vigentes por más de diez años en el mercado eran aquellas que cumplían con calidad de productos, conocimiento de clientes, innovación y diferenciación de productos, capacidad de gestión administrativa y financiera, y capacidad de relacionamiento con sus públicos objetivos. Estas características que parecerían tan lógicas para el funcionamiento de la actividad empresarial en el departamento no han sido el común denominador de las empresas de la base de la pirámide, cuya característica fundamental ha sido la planeación del negocio en escenarios de corto plazo, aunada a las restricciones en la capacidad de producción y la baja diversificación de mercados (Cámara de Comercio de Medellín, 2020). Por lo anterior y, dadas las condiciones estructurales que tienen los negocios en la base de la pirámide en el departamento de Antioquia, se hace necesario identificar modelos de fortalecimiento organizacional diferentes a los modelos tradicionales que permitan la generación real de ganancias. Una opción frente a esta cuestión es la implementación de estrategias de fortalecimiento competitivo a partir de los negocios inclusivos.

Acorde con los planteamientos realizados hasta el momento, este artículo busca identificar las prácticas del modelo de negocios inclusivos implementadas en el departamento de Antioquia, con el fin de hacerlos más competitivos y de mitigar la pobreza en la que vive un número considerable de sus habitantes.

2.3 Justificación

El funcionamiento de los negocios inclusivos permite dinamizar la estructura de las empresas. Algunos de ellos, enfocados en la distribución de productos, facilita la creación de redes de distribución de sus productos y servicios y moviliza a las personas que se encuentran en la base de la pirámide, permitiendo a las empresas ampliar su mercado y su distribución (Garizábal *et al.*, 2017, p. 4).

Otros negocios se enfocan en la elaboración de insumos y las compañías que los proveen definen aquellos insumos que requieren por parte de las pyme que se encuentran en la base de la pirámide. Una perspectiva muy usada es la de la fabricación, que permite que la empresa desarrolle con personas de la base de la pirámide capacidades locales para generar servicios, apoyando y consolidando condiciones de trabajo equitativas para las personas (Garizábal *et al.*, 2017, p. 4).

Así pues, este tipo de negocios genera valor social y ayuda a que Colombia mitigue la pobreza sin contar con un modelo asistencialista y, por el contrario, genera oportunidades a las comunidades involucradas como socios o empresarios y a la población de la base de la pirámide.

Ahora bien, teniendo en cuenta que son las mipymes aquellas empresas que empujan a la consolidación de los negocios inclusivos, debe tenerse en cuenta que anualmente se crean cerca de 303.000 empresas, constituidas como sociedades o como establecimientos de personas naturales. De acuerdo con la información del Registro Único Empresarial y Social (RUES) de las cámaras de comercio, en el 2018 se crearon 328.237 unidades productivas: 69.283 sociedades y 258.954 personas naturales, lo que representa un crecimiento respecto al 2017, año en el que se registraron 325.527 (Portafolio, 2019). Sin embargo, pese al crecimiento de las empresas, es notable también su cancelación. Por ello, desde diferentes organismos, se emprendió la tarea de analizar las causas que llevaron a los pequeños y medianos negocios a cerrar sus puertas durante los últimos años. En ese sentido, ANIF, apoyada por diferentes entidades como el Banco de la República, Bancoldex, Cámara de Comercio de Medellín, Confecámaras, IFC, Acopi, Asomicrofinanzas, Banca de las Oportunidades, CAF y FNG, emprendió la tarea de detectar las principales causas de esta situación en el campo de las microempresas (Portafolio, 2019).

De acuerdo con su medición y estudiando cuatro grandes módulos (situación actual, perspectivas, ahorro-financiamiento y acciones de mejoramiento), ANIF analizó las características estructurales de las microempresas en un módulo de caracterización empresarial, entre enero y marzo de 2018. Los resultados más destacados dejaron ver un sector microempresarial con acceso a crédito inferior al 20 % del total; una capacidad de ahorro aproximada de 30 %, una capacidad marginal de diversificación de mercados, muy poca percepción de beneficios de la formalidad y un bajo nivel de competencias del microempresario, con un uso muy limitado de herramientas contables (Clavijo, 2018).

Adicionalmente, se detectó, luego de una serie de análisis, que las microempresas no estaban generando valor y podrían, en muy poco tiempo, quebrar. Es precisamente, ante esta situación que se hace necesario incentivar políticas bajo el concepto de negocios inclusivos. Empresas como Natura, Bancolombia, Alpina, Promigas, Compañía Nacional de Chocolates o la Federación Nacional de Cafeteros han venido aplicando esta política en aras de contribuir al crecimiento de la sociedad en materia económica y de ampliar el concepto de responsabilidad social empresarial (Observatorio Scala, 2019).

Natura y Alpina, por ejemplo, a partir de la inclusión como proveedores de la población de bajos ingresos y de pequeños negocios, mediante iniciativas empresariales innovadoras, han aportado a la generación de valor social y a la innovación de los pequeños negocios. Bancolombia, por su parte, trabaja en el desarrollo de productos y servicios para poblaciones de bajos ingresos (Observatorio Scala, 2019).

En este sentido, es necesario identificar las estrategias del modelo de negocios inclusivos en Antioquia, adoptadas a partir de políticas públicas y materializadas en la base de la pirámide mediante alianzas público privadas (APP), de tal suerte que sea dable pensar en negocios inclusivos como una estrategia de desarrollo empresarial que, a su vez, se constituya en un mecanismo para llevar los beneficios de la expansión económica a pequeños y medianos empresarios y a comunidades en situación de pobreza y exclusión (Londoño Toro, 2017).

2.4 Marco teórico

Existen dos conceptos que ayudaron a dar forma a la investigación planteada en el presente artículo: i) base de la pirámide (BOP, por sus siglas en inglés) y ii) negocios inclusivos, este último, asociado a la innovación social.

El concepto de base de la pirámide fue desarrollado inicialmente por el profesor C. K. Prahalad de la Universidad de Michigan para definir a un grupo socioeconómico de personas con deficiente nutrición, bajos ingresos, acceso limitado a los mercados, tecnologías inadecuadas e infraestructuras incapaces de producir bienes y servicios de valor (Chihambakwea *et al.*, 2019, p. 161).

De acuerdo con el análisis del profesor Prahalad, este segmento de la población gasta la mayor parte de sus ingresos en bienes de consumo, no obstante, carece de la conciencia y los medios para redistribuir su gasto en alternativas que le permitan incrementar su capacidad generadora en temas como salud, educación, energía o agua limpia (Goyal *et al.*, 2015, p. 851). Según el profesor, la BOP no había sido explotada adecuadamente por las empresas multinacionales debido a la concepción de que las personas pobres dedicaban la mayor parte de su gasto en bienes básicos, lo que dejaba poco espacio para otro tipo de bienes y servicios. Tal concepción era errónea, dado que los mercados en la BOP representarían una nueva fuente de crecimiento para tales empresas (Prahalad y Hammond, 2002, p. 5). El concepto de BOP fue evolucionando al asumir a las personas de bajos recursos no como simples consumidores, sino como posibles agentes activos en el desarrollo de oportunidades de negocio mediante su integración a las cadenas de valor de las empresas (Pineda, 2014, p. 100).

Tal evolución conceptual estuvo ligada a los resultados mixtos obtenidos por las empresas en su propósito inicial de crear valor social y aliviar la pobreza en la BOP, hecho que obligó en trabajos posteriores a abordar formas más profundas de compromiso y cocreación entre empresas y consumidores, productores locales y organizaciones civiles

(Lashitew y Van Tulder, 2019, p. 4). En este punto se evidenció un cambio en el término que implicó la transición de una relación vertical cliente-empresa hacia un esquema más cooperativo entre empresas y colaboradores.

Si bien los desarrollos conceptuales de Prahalad fueron fundamentales en los trabajos sobre la BOP, actualmente se detectan ciertos problemas inherentes relacionados con la dificultad de armonizar la creación de beneficios empresariales con el alivio de la pobreza, lo que ha generado dudas acerca de la factibilidad de las estrategias propuestas por el autor. Por tanto, resulta clave asumir a quienes componen la BOP no como simples receptores de productos (tal como se evidencia en los trabajos iniciales de Prahalad), sino como una poderosa fuente de ideas e innovación (Gupta, 2019, pp. 3-5).

Con relación al concepto de negocios inclusivos, estos son entendidos desde la política y la investigación básicamente como medios para ayudar a los proveedores pobres y marginados a integrarse a las cadenas comerciales de valor. Este concepto, de carácter transdisciplinario, está asociado a las dimensiones de RSC, las políticas propobres y a las estrategias de crecimiento inclusivo. El propósito fundamental de este tipo de negocios es propiciar una mayor sostenibilidad social, en donde temas como la seguridad alimentaria y la sostenibilidad ambiental sean prioritarios (Pouw *et al.*, 2019, p. A1).

Para que un negocio sea catalogado como inclusivo, este debe permitir el acceso de las personas más pobres a los recursos que les son escasos, tales como bienes, servicios, tecnologías, conocimiento y oportunidades de mercado (Rosenstock *et al.*, 2020, p. 77). En este punto es remarcable la diferencia con los modelos de negocios tradicionales, enfocados principalmente en la maximización de beneficios para los dueños de la organización.

Adicionalmente a lo anterior, en el contexto colombiano en general y antioqueño en particular, debe incluirse el concepto de posconflicto. De acuerdo con el doctor en Ciencia Política, Juan Esteban Ugarriza, este es un término usado para referirse globalmente a los retos del posconflicto es construcción de paz y se define como el fortalecimiento y la solidificación de la paz para evitar una recaída en el conflicto (Ugarriza, 2013, p. 143). Por lo tanto, lo que se pretende en este periodo en el país y la región es que las empresas incorporen la filosofía del posconflicto en su accionar y tomen la iniciativa de generar procesos de inclusión que contribuyan al propósito de una paz responsable, viable y sostenible (García *et al.*, 2018, p. 38). Dichos propósitos se articulan con los planteamientos de los negocios inclusivos, teniendo en cuenta que ambos apuntan a solucionar problemas estructurales y a brindar oportunidades a la población que compone la BOP.

En conclusión, resulta necesario que la RSC lleve a las empresas a implicarse en el proceso de dirección y liderazgo del posconflicto, contribuyendo así a la consecución de un desarrollo sostenible y al mejoramiento de la calidad de vida de la población, en el marco de una cultura de la paz y el respeto a los Derechos Humanos (Jiménez y Gamboa, 2017, p. 39).

2.5 Metodología

La investigación de la que se deriva este artículo se desarrolló a partir de un enfoque cualitativo. En primera instancia, se identificaron las condiciones empresariales de la base de la pirámide en el departamento de Antioquia, a partir de la revisión de estudios realizados por entidades especializadas como alcaldías, gobernaciones, y centros de análisis especializados. Así mismo, se revisaron documentos de las cámaras de comercio de Antioquia, con el ánimo de conocer de primera mano, las realidades empresariales que tienen los negocios ubicados en la base de la pirámide.

Con relación a los negocios inclusivos, se realizó un rastreo bibliográfico de las experiencias exitosas aplicadas por empresas en Colombia para vincular a pequeños empresarios (los que se encuentran en la base de la pirámide) como socios estratégicos del negocio. Las categorías de análisis fueron negocios en la base de la pirámide, sostenibilidad empresarial y prácticas exitosas de negocios inclusivos. La población objeto de análisis han sido las empresas antioqueñas ubicadas en la base de la pirámide.

2.6 Discusión y resultados de la investigación

El departamento de Antioquia cuenta con bases sólidas para la construcción de una economía fuerte en materia de agricultura, ganadería, minería o servicios. Los recursos naturales, la capacidad de la población para trabajar y las apuestas económicas y sociales de cada subregión, podrían permitir la incorporación y consolidación de negocios inclusivos. Por eso, se analizaron algunas de ellas, de tal suerte que pueda identificarse el estado en el que se encuentran los negocios inclusivos en la BOP.

2.6.1 Magdalena medio

La primera subregión analizada fue la del Magdalena medio que, pese a su ubicación estratégica, es una subregión impactada por las economías extractivas de enclave, caracterizadas por los altos niveles de exclusión, pobreza e inequidad. A esto se suma la poca presencia estatal y las disputas entre los poderes locales y regionales, que han derivado en un conflicto armado incesante (Guerrero, 2011, p. 2).

En términos económicos, la minería representa un 35 % de toda la producción de la zona, las actividades profesionales 10 % y la agricultura cerca de 9 %, aunque el aporte de la subregión al PIB departamental es relativamente bajo —un 1,9 % para 2018—. Las actividades que más aportan al PIB son la extracción de petróleo crudo, gas natural y uranio, además de los productos animales (Gobernación de Antioquia, 2020, p. 70).

Debido a que los desarrollos conceptuales alrededor de la BOP han permitido avanzar desde una noción de la empresa como un agente independiente a uno incrustado en un gran ecosistema de innovación (Van der Merwe *et al.*, 2017, p. 2), el relativamente alto índice de densidad empresarial de la subregión favorece la innovación social y el desarrollo de negocios inclusivos. Aunque cabe señalar que el comercio y las cadenas productivas están en gran parte controladas por agentes externos, por lo que las articulaciones internas no están del todo desarrolladas (Instituto de Estudios Regionales, 2000, p. 41).

Una de las características propias de la subregión es su diversidad cultural, la cual enriquece el espectro de las relaciones sociales, pero también provoca desencuentros, de hecho, en lugar de ser vista como una potencialidad, en el territorio se percibe la diversidad como un obstáculo o una dificultad en la senda del desarrollo y el progreso. Tales desencuentros culturales se manifiestan a través de la exclusión entre diferentes concepciones y visiones del mundo, la dificultad de lograr una síntesis cultural de base territorial y la inexistencia de una noción compartida de lo que es el Magdalena medio antioqueño (Instituto de Estudios Regionales, 2000, pp. 48-49). Paralelo a ello, se encuentra una barrera más importante para el desarrollo de negocios inclusivos en la BOP, el conflicto armado que azota al Magdalena medio y que genera temor y escepticismo entre la población, lo cual a su vez impide la cooperación, la participación y la organización social, elementos indispensables en la conformación de estas iniciativas (Instituto de Estudios Regionales, 2000, p. 45).

La estructura económica excluyente de la subregión tiene su origen en cuatro dinámicas principales. La primera de ellas se relaciona con la convivencia de la economía extractiva y actividades precarias de pesca, agricultura, pequeña empresa y comercio que reciben poco apoyo por parte del Estado. De otro lado, se encuentra la salida de gran parte del flujo monetario de la región junto con la poca inversión en salud, educación, medio ambiente e infraestructura. En tercer lugar, la apertura económica acelerada que afectó la agricultura comercial¹³ y, finalmente, la ausencia de una educación enfocada en aprovechar el potencial de la población para desarrollar su propia economía (Guerrero, 2011, p. 4).

Con el fin de mitigar todos estos factores, desde el año 1995 se concibió la investigación interinstitucional de *Desarrollo y paz del Magdalena medio* (PDPMM) con el propósito de diagnosticar el estado de la subregión y sugerir recomendaciones para superar los problemas económicos y sociales que la afectaban. A partir del estudio se plantearon como propósitos fundamentales la lucha contra la pobreza a través de un desarrollo sostenible e incluyente y la construcción de lo público (Guerrero, 2011, p. 5).

El PDPMM ha propuesto en varias ocasiones construir una economía popular que articule la producción campesina de alimentos con proyectos empresariales con el fin de integrar la subregión a la globalización, pero manteniendo la seguridad alimentaria, protegiendo las tradiciones culturales, la organización campesina y garantizando los derechos y la dignidad humana (Guerrero, 2011, p. 6). Dichas propuestas coinciden con la evolución del concepto de la BOP que ahora asume a las personas de bajos recursos no como simples consumidores, sino como posibles agentes activos en el desarrollo de oportunidades de negocio mediante su integración a las cadenas de valor de las empresas (Pineda, 2014, p. 100). Este modelo permite integrar las pequeñas iniciativas locales a la globalidad, pero sin perder la identidad cultural y los modos de vida tradicionales de la subregión.

Las propuestas de los programas de desarrollo y paz regionales han constituido apuestas desde la sociedad civil y desde el territorio y sus pobladores, que han logrado convocar a sectores sociales históricamente opuestos y excluidos a poner sus intereses en la agenda pública y llevar a cabo alianzas empresariales y estatales en el territorio. No obstante, aún quedan muchos retos por enfrentarse, pues en el 2019, la subregión registró una pobreza multidimensional del 20,1 %, es decir, 20.925 personas. Esta impactó en mayor medida la parte rural, con 10.916 personas. De las privaciones que tuvieron mayores valores fueron empleo informal (66,0 %) y bajo logro educativo (61,8 %) (Gobernación de Antioquia, 2020, p. 70).

Sobre el mercado laboral, esta subregión presentó para 2019 una tasa de desempleo del 12,8 %, teniendo la segunda mayor tasa después de la subregión Urabá. Según el sexo, las mujeres registran un mayor nivel de desempleo (19,9 %), a diferencia de los hombres cuya tasa llegó a un 8,3 % (Gobernación de Antioquia, 2020, p. 70).

Desde la óptica de los negocios inclusivos orientados a la BOP, se debe superar la percepción de que el desarrollo solo puede provenir de las élites económicas y políticas, mientras que el papel de la población se limita únicamente a la provisión de mano de obra barata y al consumo de los bienes y servicios ofrecidos por las empresas (Guerrero, 2011, p. 11). Por tanto, resulta necesario dejar de asumir las propuestas campesinas, urbanas y populares como improductivas e irracionales, si se pretende construir una red de iniciativas que contribuyan a solucionar los problemas de la BOP en el Magdalena medio antioqueño.

¹³Sobre todo, la producción de arroz, algodón y soya.

2.6.2 Bajo Cauca

La subregión del Bajo Cauca ha sido escenario del crecimiento ganadero y minero del departamento, actividades que se han constituido como ejes del desarrollo en la región. No obstante, aunque es considerado como la despensa ganadera y minera del departamento, en los últimos años la producción de arroz ha dinamizado su economía y se ha convertido en la segunda actividad económica más importante, representando cerca del 16 % de la producción nacional (Cámara de Comercio de Medellín, 2019, p. 19). Otras actividades económicas se concentran en la prestación de servicios. Actualmente en esta zona, se adelantan proyectos de generación de energía y el turismo se orienta cada vez más a la aventura y la conservación de los recursos naturales.

El estudio de *Perfiles socioeconómicos de las subregiones de Antioquia* elaborado por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia destaca que las principales actividades que soportan la economía de la subregión del Bajo Cauca son las de servicios sociales, comunales y personales con un peso de un 41 %, el comercio con un 19 % y la minería con un 11 %. En menor rango de importancia están las actividades agrícolas e industriales con participaciones de 9,8 % en ambos casos (Cámara de Comercio de Medellín, 2019).

Con relación a las estrategias inclusivas y, una vez analizada la información, se destaca el papel relevante de la Mesa de Competitividad del Bajo Cauca, instalada por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia en el año 2015, quien reconoció cuatro apuestas económicas para la subregión: piscicultura, aprovechamiento forestal, explotaciones de caucho y potencial turístico (Cámara de Comercio de Medellín, 2015).

Algunos de los resultados derivados de esta mesa regional de competitividad incluyeron el desarrollo institucional para el tema forestal, mediante la vinculación de actores locales a la cadena productiva, aunque persiste el reto de potencializar el impacto de la cadena desde la perspectiva de un negocio inclusivo, lo que implica la búsqueda y desarrollo de mercados para incrementar el impacto social y económico y el fortalecimiento de los temas de vigilancia tecnológica que permitan promover la actividad forestal desde una perspectiva de sostenibilidad (Cámara de Comercio de Medellín, 2015).

La estructura empresarial de la subregión estuvo conformada en el año 2019 por 4.080 unidades empresariales, correspondientes al 2,1 % del total de empresas del departamento. Pese a que la participación de esta subregión es relativamente marginal respecto a la estructura empresarial de Antioquia, se resalta que en el año 2018 tuvo variaciones positivas tanto en número de empresas como en valor de activos. De esta manera, las primeras crecieron un 9,5 %, mientras que los activos crecieron en un 39,5 %. Con relación a la distribución de las empresas según el tamaño, se encontró que las microempresas, con un 96,8 %, configuraban la base empresarial. Las pequeñas participan con el 2,5 % y las medianas y grandes no superan el 1 %. Las actividades de alojamiento y de servicios de comida, así como la industria, atrajeron un importante número de unidades empresariales, es decir, el 14,8 % y el 7,9 % de la estructura empresarial (Cámara de Comercio de Medellín, 2019, p. 21).

Ahora bien, aunque se ha realizado esfuerzos por fomentar el sector turístico, lo que se manifiesta en las cifras, deben plantearse estrategias de fortalecimiento de esa actividad, mediante el diseño y comercialización de productos y servicios turísticos que permitan aprovechar el inventario de recursos con los que se cuenta. Lo anterior, permitiría potencializar la *Ruta del oro y la Cultura anfibia* (tal como se ha denominado la estrategia turística en esta región del departamento), que se constituye en una apuesta gestada para incluir a los sectores más vulnerables de la población en la cadena de valor y que incluye el diseño e implementación de productos turístico-deportivos, recreativos y de aventura. El diseño e implementación de productos turístico-culturales; la formulación de un plan estratégico subregional de turismo; el diseño e implementación de un plan de *marketing* turístico y el mejoramiento de la calidad turística empresarial (Cámara de Comercio de Medellín, 2019, p. 25).

Adicionalmente, se apuesta por el ecoturismo, el turismo comunitario y rural, turismo de aventura y agroturismo, para lo cual se han diseñado las rutas turísticas de los *Ríos, cantos y colores*, *Ruta agroecoturística por el humedal del Silencio* y *Ruta histórica y cultural*. De la misma manera, se busca articular otros proyectos como los balnearios de Tarazá, proyectos productivos piscícolas, de panela, cacao y caucho, y las fiestas religiosas de los diferentes municipios, todo ello con el fin de generar impactos positivos en la BOP (Cámara de Comercio de Medellín, 2019, p. 26).

Todo lo descrito anteriormente, muestra cómo el Bajo Cauca antioqueño comenzó el tránsito hacia la adopción de un modelo de desarrollo más inclusivo. Sin embargo, aunque se está trabajando fuerte desde el desarrollo institucional y la asociatividad, falta mucho camino por recorrer para ver resultados económicos favorables e impactos sociales y ambientales en las apuestas de desarrollo empresarial en esta subregión del departamento, pues su pobreza multidimensional en 2019 fue de 28,5 %, siendo uno de los valores más altos en relación con las otras subregiones. Este tipo de pobreza se presenta particularmente en el territorio rural, con una participación del 46,0 % de la población, que equivale a 45.267 personas, mientras la urbana tuvo un valor de 17,1 % (25.734 personas). Entre las mayores privaciones sobresalen el empleo informal (68,1 %), el bajo logro educativo (65,4 %) y el acceso a adecuada eliminación de excretas (43,2 %) (Gobernación de Antioquia, 2020, p. 66).

La subregión del Bajo Cauca tiene importantes recursos naturales, una oferta hídrica abundante, una vocación minera tradicional y posee una rica dotación de suelos que facilitan la ganadería y la agricultura. Por ello, podrían desarrollarse proyectos turísticos de envergadura, contando con personas de la BOP. Así mismo, podría impulsar el

desarrollo de la agricultura, para el caso del arroz, por ejemplo, de suerte que se incluyese personas de zonas rurales en el cultivo y la distribución de este, a través de cadenas de valor compartido. Para ello, la subregión tendrá que apostar a una mejor cobertura y calidad de la educación, de cara a la construcción de políticas que incluyan capacitaciones y generación de competencias para el trabajo, así como una integración territorial y al fortalecimiento de los servicios urbanos que permitan la aglomeración urbana y la consolidación de propuestas de NI en estas zonas.

2.6.3 Oriente

Históricamente, el Oriente antioqueño ha desempeñado un papel relevante en el desarrollo económico departamental, pues además de ser el lugar de asentamiento de numerosas empresas, ha sido la despensa de Antioquia. Entre las principales actividades se encuentran el cultivo de tubérculos, hortalizas y la explotación avícola, lechera y porcícola, además de la exportación de flores y el creciente sector turístico (Dirección de Planeación Estratégica Integral Gobernación de Antioquia, 2009, p. 207). El Oriente antioqueño se compone de una serie de actividades productivas soportadas por ventajas comparativas tales como los recursos naturales y la ubicación geográfica (Dirección de Planeación Estratégica Integral Gobernación de Antioquia, 2009, p. 195).

Su estructura económica es muy diversa e incluye actividades agrícolas, industriales, comerciales, mineras, recreativas y de servicios como las telecomunicaciones, las finanzas y el transporte. Aunque un análisis más detallado muestra que las actividades industriales y financieras se concentran en el corredor vial Medellín-Bogotá (Cámara de Comercio de Medellín, 2019, p. 24).

Si bien el Oriente antioqueño es una subregión competitiva debido a su posición geográfica e infraestructura, estas ventajas son principalmente aprovechadas por los municipios de Guarne, El Carmen de Viboral, El Retiro, Marinilla, Rionegro y la Ceja¹⁴, gracias a su cercanía a Medellín; el resto de los municipios presentan un perfil más rural con mayores brechas en términos de pobreza (Marulanda y Martínez, 2018, p. 362). Debido a esta situación, se presenta una creciente urbanización en el corredor vial Medellín-Bogotá que podría llegar a conformar una conurbación de los municipios del Valle de San Nicolás gravitando en torno al Valle de Aburrá, este fenómeno requiere desarrollar proyectos que no se limiten únicamente a las mayores aglomeraciones urbanas (Cámara de Comercio de Medellín, 2019, p. 8).

La zona se ha convertido en un imán para las inversiones, principalmente provenientes de grandes empresas relacionadas con el sector alimenticio, comercial, industrial e inmobiliario (Marulanda y Martínez, 2018, p. 370). Lo anterior se juxtapone con actividades económicas tradicionales como la agricultura, dando paso a la coexistencia de diversos modelos de negocio en el mismo territorio. La falta de articulación entre estos modelos genera un bajo encadenamiento de las industrias con los proveedores regionales (Cámara de Comercio de Medellín, 2019, p. 45). Por tanto, la subregión se caracteriza por el reparto desequilibrado de las actividades productivas, sociales y económicas, lo que dificulta la integración social, económica y política del territorio (Dirección de Planeación Estratégica Integral Gobernación de Antioquia, 2009, p. 194). De hecho, el 40 % de los ingresos de la Subregión se generan en Rionegro y el 62 % de los ingresos totales provienen de los seis municipios del Valle de San Nicolás (Cámara de Comercio de Medellín, 2019, p. 36).

En relación con los negocios inclusivos, en la subregión se han desarrollado iniciativas de encadenamiento productivo entre las pymes y la gran empresa. El objetivo ha sido fortalecer las áreas administrativa, financiera, de mercadeo y ventas, gestión ambiental, producción, gestión humana, calidad y responsabilidad social de las pequeñas unidades empresariales en un proceso dividido en tres fases: i) la académica, ii) la de consultoría y iii) la de gestión de proveeduría, que busca validar la idoneidad de las pymes y su codificación (Dirección de Planeación Estratégica Integral Gobernación de Antioquia, 2009, p. 221).

Otra iniciativa desarrollada con el objeto de apoyar a las comunidades de la BOP ha sido el Proyecto Opción DEVBIDA, que ofreció alternativas de educación y generación de ingresos para las comunidades. Este proyecto se centraba en un proceso de enseñanza de artes y oficios a los habitantes de ciertas comunidades a través de la financiación de empresas privadas. Algunas de las áreas en que se brindó formación fueron la jardinería, gastronomía, mesa y bar (Dirección de Planeación Estratégica Integral Gobernación de Antioquia, 2009, p. 221). Adicionalmente, han identificado oportunidades para el desarrollo de proyectos de producción limpia que promuevan la conservación de bosques y páramos y el manejo racional las abundantes cuencas hidrográficas de la zona (Cámara de Comercio de Medellín, 2019, p. 44). Esto significa que si antes la sostenibilidad era vista por la gran mayoría de las empresas como un asunto periférico respecto a su núcleo de negocios, en la actualidad se ha convertido en un imperativo para toda compañía incorporar la sostenibilidad a todas sus estrategias organizacionales (Ghosh y Rajan, 2019, p. 345). Esto demuestra que es clave asumir a quienes componen la BOP no como simples receptores de productos, tal como se evidencia en los trabajos iniciales de Prahalad o en el modelo económico tradicional implementado en la subregión, basado en la imposición de dinámicas comerciales propias de las grandes ciudades, sino como una poderosa fuente de ideas e innovación (Gupta, 2019, pp. 3-5).

¹⁴Los Municipios ubicados en el valle de San Nicolás.

Esta subregión es una de las que más ha trabajado en los negocios inclusivos, lo que refleja la densidad empresarial de la región. Al respecto, vale la pena citar los principales lineamientos del Plan de Desarrollo de uno de los municipios más importantes: Rionegro. Su plan de desarrollo: Juntos avanzamos más se fundamenta en las líneas estratégicas: ciudad de la familia, la inclusión y el bienestar; ciudad equipada, amable, segura y sostenible; ciudad cultural y educada; ciudad emprendedora, innovadora y competitiva y ciudad con liderazgo regional, nacional e internacional (Alcaldía de Rionegro, 2020).

No obstante, si bien se incluyen algunos elementos de negocios inclusivos en estos planes, se hace necesario diseñar un conjunto de estrategias que permitan fortalecer el desarrollo empresarial inclusivo en la subregión del oriente antioqueño de acuerdo con la vocación económica identificada por la gobernación de Antioquia, pues aún persisten condiciones de pobreza extrema y vulnerabilidad, en esta subregión que para el 2019, presentó una pobreza multidimensional en 17,4 %, lo que significa que 118.805 personas se encontraron en esta condición, que corresponden a 43.829 personas en la parte urbana y de 54.315 en la rural (Gobernación de Antioquia, 2020, p. 79). Entre las privaciones que mostraron mayor participación, se encuentran el empleo informal (62,0 %) y el bajo logro educativo (56,2 %), lo que refleja una constante en el departamento, que advierte de las dificultades que tiene la población en situación de pobreza para lograr mejores condiciones laborales y de esta manera ser menos vulnerables ante choques negativos en la economía (Gobernación de Antioquia, 2020, p. 79).

En su proyección a 2023, el Plan de Desarrollo del Oriente antioqueño apuesta por el crecimiento socioeconómico como un proceso progresivo de múltiples componentes articulados para beneficiar a la población. Por lo anterior, en dicho plan se define el desarrollo humano como la garantía del ambiente necesario para que las personas puedan desarrollar sus potencialidades y llevar una vida creativa y productiva acorde a sus intereses y necesidades (Gobernación de Antioquia, 2020, pp. 92-94).

2.6.4 Urabá

Por su localización, la subregión de Urabá es un corredor biológico estratégico de importancia mundial que alberga altos niveles de biodiversidad y cuenta con una riqueza cultural envidiable, pues las familias indígenas chibcha y caribe, pobladores de la cuenca del Atrato, continúan asentadas allí. A estas se suman los afrocolombianos, quienes han permanecido desde el período colonial en las selvas chocoanas, convertidas en su principal refugio durante la época de la esclavitud y que en la actualidad constituyen las principales comunidades afrocolombianas del país (Centro de Estudios Urbanos y Ambientales Universidad Eafit y Gobernación de Antioquia, 2014, p. 23).

En esta subregión confluyen tres de las cinco regiones geográficas colombianas: la Caribe, la Pacífica y la Andina. Los rasgos de cada una de ellas, representados en la música, la danza, la gastronomía y las variedades étnicas y lingüísticas, se manifiesta a lo largo del territorio generando una rica diversidad que hace de esta zona un epicentro de convergencia cultural que podría convertirse en un motor de la economía. La mezcla de culturas es particularmente notoria en los municipios de Turbo, Apartadó, Carepa y Chigorodó, donde la economía bananera atrae pobladores de los demás municipios (Centro de Estudios Urbanos y Ambientales Universidad Eafit y Gobernación de Antioquia, 2014, p. 24).

En el eje bananero se han congregado los principales establecimientos comerciales, industriales y de servicios, que sirven de soporte a la economía, jalonados por la dinámica de producción y comercialización del banano y que incluyen pequeños negocios con los que se generan alianzas como proveedores. No obstante, la dinámica económica no se traduce en un mayor fortalecimiento de los fiscos municipales por tratarse de una economía de exportación, exenta de impuestos de industria y comercio (Cámara de Comercio de Medellín, 2020, p. 24). En el Atrato medio, el modelo de intervención ha entrado en crisis por la presión de actividades comerciales ligadas especialmente a la explotación de la madera, que se presenta como la única opción de subsistencia.

El valor agregado del Urabá se concentra en actividades agropecuarias, servicios sociales, comunales y personales, comercio, restaurantes y hoteles y establecimientos financieros, que sumadas explican el 70 % de este valor. Al respecto, vale la pena señalar que el Urabá y el Nordeste son las dos subregiones con mayor orientación hacia el sector agropecuario (Cámara de Comercio de Medellín, 2020, p. 25).

En la subregión no se ha desarrollado en gran medida el sector secundario, muchas empresas fundamentan su decisión en la provisión de servicios públicos existentes y en la falta de integración funcional-espacial entre los centros urbanos de las zonas Norte y Sur, y de estos con la zona Centro. La industria se concentra en procesamiento de leche y sus derivados, procesadoras de gaseosas, producción de alimentos y bebidas, fabricación de aceites y grasas, elaboración de productos lácteos, productos de panadería y bebidas no alcohólicas. También se observan empresas fabricantes de prendas de vestir, productos de madera y muebles, imprentas, productos minerales y algunas actividades de reciclaje (Cámara de Comercio de Medellín, 2020, p. 25).

Respecto al sector de la minería, en los depósitos de Carepa, Currulao y Río León hay carbón en pozos exploratorios de petróleo, y se piensa en un posible potencial minero (oro y platino) en Mutatá. El Urabá es una subregión que cuenta con un alto potencial para incrementar su capacidad de generación de valor, aunado a su importancia estratégica

por su ubicación costera para la salida de productos del departamento hacia destinos internacionales (Cámara de Comercio de Medellín, 2020, p. 26).

En este contexto, los retos para esta subregión están asociados a la búsqueda de espacios para desarrollar nuevas actividades productivas alrededor de su vocación como puerto de salida e ingreso de productos y al fortalecimiento de la producción agropecuaria orientada tanto al mercado interno como al externo, lo que implica generar proyectos y acciones que permitan agregar valor a los productos agropecuarios, asimismo, deben robustecerse otros sectores de la economía que aún son incipientes, pero que pueden resultar importantes desde el punto de vista de la generación de empleo, como la industria y la construcción (Cámara de Comercio de Medellín, 2020, p. 26).

Ahora bien, durante los últimos años, desde la gobernación de Antioquia y las diferentes entidades públicas del departamento, se ha intentado fortalecer el proceso de consolidación de las pequeñas empresas y, especialmente, de emprendimientos que se consoliden como negocios inclusivos. Desde la Cámara de Comercio, por ejemplo, se ha trabajado en el fortalecimiento de alianzas estratégicas que permitan negocios inclusivos en la base de la pirámide. Esta entidad, en el año 2018 contó con un total de 11.132 empresas registradas, siendo la microempresa con 95,96 % el tipo de empresa que mayor participación en la estructura empresarial, lo que no es ajeno a las tendencias nacionales; la pequeña, mediana y grande aportan en su orden 3,21 %, 0,70 % y 0,13 % (Cámara de Comercio de Urabá, 2018).

En aras de crear alianzas y convenios para la innovación, el emprendimiento, la formalización y el desarrollo empresarial, la Cámara de Comercio de Urabá creó el Proyecto de Fortalecimiento Empresarial del Sector Ferretero de Urabá para Acceso a Nuevos Mercados, realizado con la Gobernación de Antioquia y la Asociación de Ferreteros de Urabá (ASOFERRU) y operado por el Politécnico Gran Colombiano. Este proyecto impactó a veinte empresas del sector de la construcción. Así mismo, se impulsó el Proyecto Alianza Región (Proyecto de Fortalecimiento Institucional para la Competitividad en Antioquia), del cual hacen parte las cuatro cámaras de comercio del departamento en una red de trabajo articulado. Con este convenio se ha logrado fortalecer a los productores cacaoeros a través de sus asociaciones y del cluster de cacao de Antioquia, con acciones como talleres con expertos internacionales en temas de oportunidades de mercado, realización y participación en foros nacionales e internacionales, formación e intervención de instituciones que fomentan la competitividad (IFC) en temas de calidad e innovación, misiones empresariales nacionales e internacionales, ferias, concursos de chocolateros y relacionamiento con empresarios nacionales y extranjeros, beneficiando a veintiséis asociaciones de Urabá (Cámara de Comercio de Urabá, 2018, p. 30).

Por su parte, CEDECÁMARA, un centro creado desde el año 2013 para la formación de los empresarios y sus empleados, ha generado incentivos económicos para los empresarios que les permite acceder a la educación media, lo que contribuye al crecimiento personal y profesional de esta población, así como de sus unidades de negocio. De otro lado, desde el 2016, con el Parque del Emprendimiento (Alianza Universidad de Antioquia y la Alcaldía de Medellín), se tiene la alianza Parque E. La entidad, en asocio con la Universidad de Antioquia, la Fundación Bancolombia y Augura, llevaron a la región de Urabá una sede de esta incubadora universitaria de emprendimientos de impacto, para fomentar y fortalecer las ideas de alto valor en el territorio, lo que ha permitido a los jóvenes de la academia y emprendedores de otros sectores, recibir acompañamiento en modelo de negocio y escalabilidad del proyecto en el mercado, estructura empresarial, relacionamiento estratégico, asesoría técnica especializada, asesoría personalizada a la medida del emprendedor, acompañamiento gerencial, validaciones técnicas y comerciales, preparación para acceso a mercados y fuentes de financiación y acompañamiento en las áreas estratégicas que requiere un emprendimiento (Cámara de Comercio de Urabá, 2018, p. 30).

Finalmente, la Alianza Cámara de Comercio de Urabá y el Sena, brindó asesorías, intervención y acompañamiento empresarial a mipymes en temas administrativos, financieros, legales, de mercado, logísticos, proyectos, de formalización y de internacionalización, asimismo, acompañó a los empresarios y emprendedores en convocatorias públicas y privadas para canalizar recursos de capital semilla y en la gestión de proyectos. Desde la Unidad de Comercio Exterior, se brindaron asesorías y se llevaron a cabo eventos y reuniones en temas de internacionalización. Igualmente se apoyó a los jóvenes de los semilleros de investigación escalando sus ideas a planes de negocios, de esta manera inició el proceso de emprendimiento (Cámara de Comercio de Urabá, 2018, p. 30).

Por los esfuerzos realizados, la subregión de Urabá mostró resultados ascendentes en dinámica y crecimiento. De acuerdo con la Cámara de Comercio de Urabá, entre los años 2018 y 2019 se presentó incremento general del 7,4 % al comparar los registros a 31 de diciembre de los respectivos años. Al mirar los datos históricos, las matrículas sostuvieron una tendencia positiva en 2019, al crecer 14,9 % y las renovaciones 5,5 % respecto al año anterior (Cámara de Comercio de Urabá, 2019, p. 19).

Ahora bien, a pesar de los esfuerzos hechos por las empresas públicas, privadas y gubernamentales, los negocios inclusivos no se han afianzado y la pobreza continúa siendo unos de los factores de mayor riesgo para la población que para el año 2019, fue de 26,6 %, lo que significa que 133.485 personas se encuentran en esta situación, concentrándose en la parte urbana 50.176 personas y en la rural 83.309. De las privaciones con mayor participación, están el empleo informal (62,2 %) y el bajo logro educativo (58,4 %) (Gobernación de Antioquia, 2020, p. 87).

En relación con el mercado laboral de esta subregión, la tasa de desempleo para el año 2019 se ubicó en el 12,8 %, siendo la más alta de todas las subregiones, e impactó en mayor medida a las mujeres respecto los hombres, pues se dieron valores de 24,2 % contra 6,2 %, respectivamente (Gobernación de Antioquia, 2020, p. 88).

Una vez analizados los planes de desarrollo de los municipios, en el campo de desarrollo social, no se encuentra de manera explícita un componente que permita visualizar la trazabilidad entre los temas económicos y sociales, aunque en el componente de desarrollo empresarial, empleo y turismo, se habla de alianzas público-privadas para el fortalecimiento empresarial. Estas alianzas pueden implicar participación de diferentes actores bajo la figura de *apadrinamiento* a nuevos emprendimientos y fortalecimiento de los negocios que se encuentran en la base de la pirámide. Será necesario esperar por los resultados que se obtengan y mirar hasta dónde podrán cumplirse las apuestas dadas en el plan de desarrollo departamental *Unidos por la vida*, 2020-2023, que permitan la construcción de una sociedad más equitativa, en el marco de los negocios inclusivos y la sostenibilidad ambiental.

2.6.5 Suroeste

La subregión Suroeste se encuentra ubicada entre las vertientes de las cordilleras Occidental y Central, que conforman el cañón del río Cauca y las cuencas del río San Juan y de la quebrada Sinifaná. Las capacidades sociales y económicas de la subregión señalan un territorio con una oferta productiva basada en café, plátano, leche, carne, frijol y cítricos. Las actividades mineras (oro y carbón) hacen parte de las potencialidades productivas, así como las áreas destinadas a la producción forestal y al turismo (Rueda Franco y Vásquez, 2012, p. 3). Por su parte, la Comisión Subregional de Competitividad para el Suroeste, identificó hace menos de cinco años tres importantes potenciales productivos: café, cítricos y turismo. Dichas áreas de negocio no siempre requieren grandes niveles de inversión y podrían desarrollarse bajo el esquema de negocios inclusivos enfocados a la BPO (Cámara de Comercio de Medellín, 2019, p. 45). Por ello, desde el año 2016 se han creado mesas de trabajo para fortalecer la relación empresarial de los pequeños negocios y garantizar alianzas encaminadas a la consolidación de este tipo de apuestas.

La base empresarial para el 2017 ascendía a 6.819 empresas, lo que equivale a un crecimiento del 7,4 % de la base. El Suroeste representa el 3,5 % de las unidades empresariales del departamento, después del Valle de Aburrá, el Oriente y el Urabá. Las microempresas alcanzan el 97,6 % de la base empresarial, seguidas por las pequeñas (2 %). Las empresas medianas y grandes suman menos del 0,5 % (Cámara de Comercio de Medellín, 2019, p. 25).

Bajo esta lógica, las empresas han incorporado el concepto de responsabilidad que les obliga articular su búsqueda de beneficios con los asuntos sociales o medioambientales, para que tanto la empresa como sus *stakeholders* en toda la cadena de valor, se involucren en esta nueva forma de pensar y actuar (Ghosh y Rajan, 2019, p. 344).

No obstante, el esfuerzo por consolidar los negocios inclusivos en la subregión no ha sido eficiente ni impactante. En el suroeste, de acuerdo con el *Plan de Desarrollo Unidos por la Vida* 2020-2023, la pobreza multidimensional se localizó en 22,3 %, es decir, 81.510 personas y que impacta en mayor medida a la población rural (54.315 personas), y presentando las mayores privaciones en el empleo informal (72,9 %) y bajo logro educativo (73,2 %). Esto indica que aún continúa la brecha económica, a pesar de lo documentado en el presente documento e implementados desde el año 2015 (Gobernación de Antioquia, 2020, p. 84).

Para consolidar el proceso de negocios inclusivos, se hace necesario trabajar en el fortalecimiento tecnológico y de marca, en la generación de capacidades de comercialización y en el aumento de las capacidades económicas y sociales en las comunidades donde se encuentran ubicados. En tal sentido, han venido implementándose acciones de mejora en el desarrollo de nuevos productos y procesos, la construcción de la guía de oportunidades comerciales para el sector citrícola y el aumento de capacidades a través de diferentes procesos de capacitación.

El análisis de la propuesta de gobierno actual para el municipio de Andes, uno de los lugares más sobresalientes de la subregión del suroeste, desde un enfoque de negocios inclusivos, permite visualizar un marcado interés de la Administración Municipal por desarrollar un modelo económico más incluyente, identificándose, por ejemplo, el proyecto minero de la localidad, el cual incorpora los temas económico, social y ambiental. Igualmente, la propuesta de desarrollo de modelos cooperativos para el fortalecimiento de los procesos de emprendimiento y de gestión de las actividades agrícolas, planteadas en la actual administración, son formas de pensar más integrales, donde se incorporan temas económicos y sociales.

2.6.6 Occidente

El Occidente antioqueño es básicamente rural, con el asentamiento del 63 % de sus habitantes. La subregión fue poblada desde la época de la Conquista y se constituyó en el centro económico por excelencia durante el período colonial.

De acuerdo con el Anuario Estadístico de la Gobernación de Antioquia del 2016, durante ese año la subregión se posicionó como la sexta economía del departamento al concentrar solamente el 3,02 % de su producción. Su capacidad productiva, aunque supera a la del Nordeste y el Magdalena medio, está lejos de los indicadores de generación de valor de aquellas subregiones que tienen una relación dinámica con Medellín y el resto del Valle de Aburrá. Entre ellas, el Oriente, el Urabá o el Suroeste. Los municipios de mayor participación en el PIB de la subregión son Santa Fe de Antioquia, Dabeiba, Ebéjico, Frontino y San Jerónimo (Cámara de Comercio de Medellín, 2019, p. 21).

Esta subregión, así como todas las que componen el departamento, cuenta con una marcada concentración de la base empresarial en las microempresas, que representan el 98,67 % del total de unidades productivas, mientras que

las pequeñas participan con el 1,13% y solo el 0,2% corresponde a medianas (Cámara de Comercio de Medellín, 2019, p. 24).

El estudio *Perfiles socioeconómicos de las subregiones de Antioquia* señala a la agricultura, el comercio y el turismo, como los pilares sobre los que se soporta la economía en esta subregión y enfatiza en la necesidad de generar mayor valor agregado en las dos últimas actividades, por el potencial que tienen como motor económico (Cámara de Comercio de Medellín, 2019). De hecho, el plan departamental del periodo 2016-2019, *Antioquia piensa en grande*, identificaba el desarrollo turístico como uno de los potenciales de crecimiento económico y social del departamento.

Desde el 2015, la Cámara de Comercio lideró la construcción de una agenda de trabajo para el diseño de un plan turístico, concentrado en los municipios de Santa Fe de Antioquia, Sopetrán y San Jerónimo, bajo la denominación de la *Ruta del sol y la ruta de las frutas*. Algunas de las acciones incluían la diversificación de la oferta, una mejora al diseño de los productos, capacitación y vinculación de los diferentes actores, solución a los problemas de infraestructura turística y, desde la perspectiva de los negocios inclusivos, la vinculación de las comunidades como operadores de la cadena turística. Además, proponía trabajar en el desarrollo de planes de sostenibilidad ambiental para el desarrollo de las actividades propias del sector (Gobernación de Antioquia, 2016).

No obstante, este objetivo parece no haberse cumplido, pues el actual plan de desarrollo del departamento define tareas claves, que incluyen la construcción de una política pública de turismo sostenible y el desarrollo de una agenda turística, pese a que en la última década ha hubo un notable avance turístico, gracias al mejoramiento y ampliación de infraestructura, al desarrollo de la capacidad de operación y al mejoramiento del acceso por la construcción del túnel de Occidente (Cámara de Comercio de Medellín, 2019, p. 26).

En el caso de la fruta y el potencial agrícola de la región, la Cámara de Comercio definió en el 2015, una cadena frutícola que buscaba fortalecer los niveles de asociatividad de las empresas dedicadas a esta actividad, promover la aplicación tecnológica y garantizar su sostenibilidad en el tiempo (Cámara de Comercio de Medellín, 2016). El proyecto, fundamentado en el acompañamiento técnico especializado en los procesos productivos, la gestión y la comercialización de fruta y la promoción del consumo, tenía como objetivo principal la estructuración de la vocación frutícola mediante la asociatividad de las unidades productivas, aplicación tecnológica y fortalecimiento empresarial (Cámara de Comercio de Medellín, 2016). Sin embargo, cinco años después, el plan de desarrollo del departamento incluye apuestas muy similares sobre el tema, lo que demuestra que no pasó de la teoría la apuesta sobre la fruta y que no ha impactado socialmente la apuesta por el desarrollo económico.

Según informe gubernamental, la pobreza presentó un valor del IPM del 24,7 %, lo que indica que 51.825 personas se encuentren en esta situación. De ellas, el 14,6 % pertenece a la zona urbana (13.331 personas) y el 30,6 % a la rural (40.494). De las privaciones que aportaron más a esta contrariedad, se encuentran el empleo informal (75,6 %), el bajo logro educativo (70,5 %) y el acceso a adecuada eliminación de excretas (41,2 %) (Gobernación de Antioquia, 2020, p. 78). Esta situación refleja que, aunque se han tejido esfuerzos para generar alianzas que permitan desarrollar negocios inclusivos en la BOP, no ha sido significativo o mancomunado el trabajo. La zona rural, que cuenta con la mayor riqueza en recursos naturales, es la más abandonada o, al menos, la más pobre, sin dejar de reconocer que la zona urbana también presenta un porcentaje importante de personas en condición de pobreza.

Habrà que esperar, en el marco de uno de los componentes de la línea económica del actual plan de desarrollo *Unidos por la vida*, relacionado con la implementación de una agenda agro, la implementación de una estrategia de negocios inclusivos para esta región del departamento que incluya la formación para la producción rural, la productividad agropecuaria y la reconversión de los sistemas productivos en polos de desarrollo agro tecnológico, así como la logística, *marketing* regional y apertura de mercados para un comercio justo, sostenible y competitivo. Finalmente, se requiere de la infraestructura y tecnología para la asociatividad, la comercialización, el ordenamiento social y acceso a la propiedad rural (Gobernación de Antioquia, 2020, pp. 90-91).

Finalmente, debe indicarse que, si bien la formulación inicial del plan de gobierno deja ver luces sobre una intencionalidad de un desarrollo fundamentado en la lógica de negocios inclusivos, el análisis más a fondo de las propuestas de planes de desarrollo permite ver que a los temas económico, social y ambiental les falta más articulación desde la perspectiva de un modelo de negocios inclusivos. Algunas cuestiones que se deben resolver para lograr este cometido incluyen el desarrollo de un modelo económico que permita vincular a los pequeños empresarios y a la sociedad en general para mejorar sus condiciones. De la misma manera, se debe vincular el tema de sostenibilidad ambiental, de manera que los proyectos empresariales den cuenta de una compatibilidad con el tema ambiental.

2.6.7 Norte

Esta subregión es reconocida por sus especiales condiciones de riqueza en recursos naturales, por las actividades económicas industriales que han venido localizándose en su territorio, por los servicios de apoyo a la producción, por su paisaje combinado con los desarrollos hidroeléctricos, por el alto potencial turístico y por su ubicación geográfica, que le garantiza un intercambio cultural y comercial con otras subregiones (Cámara de Comercio de Medellín, 2019, p. 6). Lamentablemente, en esta zona existe un frágil tejido social y una institucionalidad acorralada, muchas veces

por el miedo, las amenazas, los hostigamientos y la intimidación por parte de grupos armados legales e ilegales, lo que dificulta emprender acciones de promoción económica y de negocios inclusivos.

Su dinámica económica se relaciona directamente con ganadería, producción de leche y recursos hídricos. En la meseta de Los Osos, como es llamada la zona que hace parte de la cordillera Central de los Andes, se localiza principalmente la producción de leche, mientras que Donmatías, atiende más de la mitad de la demanda de carne de cerdo de Medellín, de acuerdo con el informe de la Cámara de Comercio (Ospina Toro, 2019). En relación con los servicios sociales, comunales y personales, estos abarcan el 12 % de la economía de la subregión; les siguen el comercio, restaurantes y hoteles con un 10 %; la electricidad, gas y agua, y la industria, cada una el 9 % (Ospina Toro, 2019).

En cuanto a la base empresarial, esta estuvo conformada, en el 2019 por microempresas, las cuales representaron el 97,3 % del total de unidades productivas, mientras que las pequeñas y medianas participaron con el 2,3 %.

En esta subregión se está construyendo además el megaproyecto Hidroituango, una empresa que busca transformar el contexto subregional trayendo desarrollo a varias de las poblaciones que la constituyen (Ospina Toro, 2019). Desde hace aproximadamente diez años se ha venido fomentando la consolidación de negocios inclusivos. Uno de ellos, *Con aroma de guayaba*, hace de esta fruta silvestre un producto sostenible. Esta comunidad nació en 1989 de un proceso de reubicación de doce familias por un proyecto hidroeléctrico. Actualmente, está conformado por 46 familias campesinas sin oportunidades laborales. La población de la zona vende, como principal fuente de ingresos, guayaba agria a plazas mayoristas, pero el precio es muy bajo y por eso buscan convertir la guayaba en bocadillos y dulces, para lo que necesitan equipos y herramientas (Ospina Zapata, 2020). De otro lado, se encuentra el proyecto desarrollado por la Asociación de Paneleros y Cafeteros (Apanor), nacida en 2012, que busca garantizar su comercialización. Pero para ello, necesita fortalecer los equipos e insumos, de tal suerte que sea una oportunidad para mujeres y jóvenes (Ospina Zapata, 2020).

Para apoyar esta subregión, la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia ha venido trabajando en la modernización del empresario del Norte en diferentes frentes, entre los que se destacan el cluster de derivados lácteos de antioquia y el programa Crecer que apoya el fortalecimiento y la formalización de los emprendedores de la región (Ospina Toro, 2019). Al respecto, vale la pena señalar que, pese a la diversidad de la base económica, solo la producción lechera establece encadenamientos que dinamizan otras actividades pecuarias y a la agroindustria. Por eso, resulta de gran importancia que la subregión genere proyectos y acciones que le permitan articularse con las dinámicas económicas que se vienen registrando en el departamento y que aproveche sus potencialidades en la producción primaria (Ospina Toro, 2019). Dichas acciones deben además mitigar el impacto económico y social que causan factores externos como el clima, la seguridad y los bajos precios al productor.

Por otro lado, se ha detectado una insuficiente inversión en innovación y desarrollo de nuevos productos. Adicionalmente, la presencia de grupos al margen de la ley ha representado un obstáculo para el desarrollo económico regional (Ospina Toro, 2019). Por ese motivo, el principal reto para el sector público y privado es desarrollar las capacidades de gobernanza y de trabajo colaborativo que permitan gestionar proyectos de beneficio regional que favorezcan algunas potencialidades como el desarrollo del turismo o la agroindustria. Eso potenciaría los negocios inclusivos en la BOP (Ospina Toro, 2019) y disminuiría la pobreza multidimensional que registró en 2019 un 20,3 %, que equivale a 49.175 habitantes, de los cuales 11.977 habitan en el territorio urbano y 37.198 el rural (Gobernación de Antioquia, 2020, p. 74). Sus privaciones en cuanto a empleo informal (69,3 %) y bajo logro educativo (68,9 %), muestran los desafíos que tiene la política pública para contrarrestar esta situación, y la necesidad de definir estrategias que propendan por el desarrollo humano de su población.

Pese a todo lo anterior, actualmente se apoyan cinco emprendimientos rurales que buscan, precisamente, la mitigación de la pobreza a partir del apoyo a los negocios inclusivos. Desde hace aproximadamente tres años, se apuesta por la utilización de uno de los teleféricos más inclinados de Latinoamérica y por siete rutas turísticas que exploran su riqueza ecológica y patrimonial, con el fin de generar una experiencia de turismo sostenible articulada a sistemas productivos de la zona y que responda a la crisis económica ocasionada por el COVID-19. Esta es una apuesta de más de veinte personas que están siendo apoyadas por el proyecto Reactivación, de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), que impulsa iniciativas de comunidades vulnerables, golpeadas por la pandemia con aportes de COP 10 millones por emprendimiento. Así, por cada peso recibido de ciudadanos o empresas, el PNUD pone otro. "Queremos que los emprendedores reactiven sus negocios, generen empleo y dinamicen la economía de sus regiones" (Ospina Zapata, 2020).

Por otro lado, opera ASOCAÑAGP, un cultivo de caña y transformación de panela que está funcionando desde el 2018. Esta actividad vincula varias familias que actualmente potencializan el emprendimiento y generan valor agregado al producto (Ospina Zapata, 2020). Igualmente, existen actividades de apicultura por los bosques, realizadas desde el 2018 a través de una asociación productora de miel pura y sin agroquímicos. Sin embargo, actualmente requieren apoyo para la compra de insumos y su comercialización.

2.6.8 Nordeste

El Nordeste antioqueño tiene grandes extensiones de bosques naturales con variedad de especies silvestres y una gama abundante de recursos naturales y minerales como el oro y la plata. La existencia de tales recursos se ha constituido por varias décadas en fuente de ingresos para la población campesina de la región; la explotación artesanal, en especial del oro, ha sido la principal base económica de muchas familias, pero también ha sido generadora de muchos conflictos que involucran grupos armados al margen de la ley. Por otro lado, y, a pesar de la enorme disponibilidad de recursos de la zona, solo hasta hace poco se ha formulado desde el gobierno una política que permita generar desarrollo equitativo para las poblaciones asentadas en la región.

En esta subregión, poco a poco se ha venido gestando un proyecto empresarial que involucra a todos los actores de la zona. En el 2019, la Cámara de Comercio del Magdalena Medio y Nordeste Antioqueño (CCMMNA), a través de la Dirección de Promoción y Desarrollo, realizó actividades que impactaron a empresarios, comerciantes, emprendedores y comunidades de la jurisdicción, con el propósito de mejorar la actitud hacia el emprendimiento, la construcción de una cultura innovadora, las habilidades empresariales, el fortalecimiento de la promoción comercial y el incremento de la competitividad, de tal suerte que pudiesen afrontar los exigentes mercados de la región y la nación (Cámara de Comercio del Magdalena Medio y Nordeste Antioqueño, 2019, p. 14). Entre las actividades realizadas, se incluyeron cursos de corta duración, capacitaciones, talleres, charlas y foros en los diferentes municipios que se encuentran bajo la jurisdicción de la CCMMNA (Cámara de Comercio del Magdalena Medio y Nordeste Antioqueño, 2019, p. 15).

Teniendo en cuenta el potencial turístico de la región del Nordeste, se realizó la quinta edición de la feria de turismo de las regiones de Antioquia, denominada Expo Virtual 2019, con el fin de promover al departamento como destino turístico de interés a nivel nacional e internacional, en aras de dinamizar la economía de las regiones y aportar al mejoramiento de la productividad de las empresas afiliadas a las diferentes cámaras de comercio. Como parte fundamental de la participación en la feria, los empresarios fueron capacitados en conceptos básicos y prácticos sobre *marketing* digital, buscando que las empresas desarrollaran capacidades que les sirvieran para diseñar paquetes, productos y servicios turísticos, para otros eventos similares o incluso, para el diseño de estrategias y promociones propias en medios digitales (Cámara de Comercio del Magdalena Medio y Nordeste Antioqueño, 2019, p. 24).

De la misma manera, y una vez analizada la dinámica de emprendimiento en el país, especialmente por la apuesta estatal por la economía naranja, la región ha venido gestando un número importante de proyectos que le permitan dinamizar su economía a través de alianzas con grandes empresas y con el Estado. Por ese motivo, se han desarrollado algunas actividades enfocadas en el emprendimiento y la innovación en la región. Una de ellas, fue el concurso *Emprende tu futuro: más ideas más empresas*, que pretendió fortalecer la cultura emprendedora de la región y realizar un acompañamiento desde la idea de negocio hasta su consolidación como empresa. Dicho concurso buscó contribuir a mejorar las condiciones económicas y la generación de ingresos de los emprendedores y empresarios de la región a través de la creación y fortalecimiento de empresas que se encontraban en las cadenas productivas y clúster estratégicos (Cámara de Comercio del Magdalena Medio y Nordeste Antioqueño, 2019, p. 26).

Por otra parte, la cámara de comercio de la región, a través del Proyecto Piloto Desarrollo de Proveedores intentó fortalecer integralmente a los proveedores locales de los municipios de Puerto Nare y Puerto Triunfo en el marco de la Comisión Subregional de Competitividad del Magdalena Medio y de las políticas públicas de empleo y de emprendimiento de los municipios, con el fin de brindarles una inclusión adecuada, pertinente y competitiva del mercado empresarial, con el apoyo de las empresas anclas y de la institucionalidad. Este proyecto ha permitido articular entidades públicas y privadas que propenden por el fortalecimiento del desarrollo de proveedores locales, tales como la Cámara de Comercio del Magdalena Medio y Nordeste Antioqueño, Comfenalco, Centro de Estudios Regionales, Agencia Nacional de Hidrocarburos, Gobernación de Antioquia –Secretaría de Competitividad y Productividad–, SENA, Alcaldía de Puerto Triunfo y Puerto Nare.

De otro lado, el proyecto de Inclusión productiva Minicadenas, también promovido por la Cámara de Comercio de la región y cinco cámaras de comercio de Antioquia, buscó el fortalecimiento de las unidades productivas de población víctima del conflicto para contribuir al cierre de brechas productivas con miras a su incorporación en la cadena de valor, crecimiento comercial, formalización, fortalecimiento socioempresarial y desarrollo de la región. La población objeto estuvo enmarcada en el sector agroindustrial y debía pertenecer a los municipios considerados como zonas más afectadas por el conflicto. De esta forma, se priorizaron los municipios de Yondó y Anorí, en áreas de transformación de caña panelera, diversificación de lácteos y producción pecuaria, a los cuales se les realizó un proceso de asistencia técnica, gestión comercial e inversión en activos, enmarcados en un plan de mejoramiento de cada empresa y asociación. En total se priorizaron diecisiete productores, seis en el municipio de Yondó y once en el municipio de Anorí. Se identificaron las brechas que inhibían su articulación a la cadena de valor, principalmente con relación a la comercialización, adicionalmente, se realizaron actividades de inclusión financiera, participación de ferias empresariales y ruedas de negocios que permitieron una integración comercial con clientes potenciales de la región (Cámara de Comercio del Magdalena Medio y Nordeste Antioqueño, 2019, p. 36).

En esta línea, vale la pena relacionar la *Alianza para el desarrollo sostenible e incluyente, la reconciliación y el buen gobierno en los municipios de Antioquia*, una propuesta de desarrollo humano sostenible de mediano y largo plazo para las subregiones del Norte y Nordeste de Antioquia, impulsada por Empresas Públicas de Medellín (EPM) y

el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, con el fin de construir propuestas de desarrollo con y desde los territorios (PNUD, 2020). Esta alianza pretende, a partir de una visión conjunta entre los diferentes actores, construir una propuesta viable en materia política, técnica y financiera a partir del empoderamiento, la apropiación y la capacidad de gestión.

Como líneas de acción se incluyen la construcción e implementación de agendas municipales y subregionales de desarrollo territorial sostenible y de construcción de paz en el marco de la Agenda 2030 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y el fortalecimiento de los sistemas productivos de las cadenas de valor de productos tradicionales y de servicios ambientales, bajo esquemas de sostenibilidad ambiental, social, económica, legal, inclusión de género y proyección regional, para promover el desarrollo territorial sostenible e incluyente, la construcción de paz, la reconciliación y la implementación de acuerdos de paz en lo local. Esta propuesta es el resultado de reconocer los esfuerzos realizados por diversas agentes en la promoción del desarrollo local en regiones de Antioquia (PNUD, 2020).

En relación con la subregión del Nordeste, y teniendo en cuenta la importancia del sector agropecuario en ella, resulta de gran importancia la generación de proyectos y acciones que le permitan articularse con las dinámicas económicas que se vienen registrando en el departamento y que aproveche sus potencialidades en la producción primaria (Ospina Toro, 2019). En el año 2019 su pobreza multidimensional fue de 17,9 %, teniendo 35.581 personas en esta condición, distribuidas en 12.551 en la parte urbana (12,7 % de la población urbana) y 23.030 en la rural (23,2 % de la parte rural) (Gobernación de Antioquia, 2020, p. 72).

2.6.9 Aburrá

El estudio *Perfiles socioeconómicos de las subregiones de Antioquia* elaborado por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia destaca como las principales actividades que soportan la economía de la subregión: comercio, hoteles y restaurantes con una participación del 28,6 %; servicios sociales, comunales y personales con un 21,5 %; industria manufacturera con un 20,5 % y actividades inmobiliarias con un registro de 11,3 % (Cámara de Comercio de Medellín, 2019).

El informe resalta que la participación de los municipios del Aburrá Sur dentro del valor departamental suma un 15 %, valor agregado principalmente a través del accionar de microempresas, que para todo el Valle de Aburrá representan más del 90 % de la actividad económica de toda la subregión (Cámara de Comercio de Medellín, 2019).

De acuerdo con el estudio de vocación económica del Aburrá Sur, puede destacarse que allí la vocación ha estado determinada por una actividad manufacturera de textil-confección, metalmecánico, químico, plástico, agroalimentos y servicios financieros y comerciales. La región ha jugado un papel estratégico en el marco de los cluster metropolitanos y ahora se apresta a migrar paulatinamente a la consolidación de una especialización inteligente fundamentada en la Industria 4.0 y en el desarrollo de una plataforma de comercio y servicios con alto valor agregado (Cámara de Comercio Aburrá Sur, 2019).

La Cámara de Comercio del Aburrá Sur, en el documento institucional *Vocación económica del Aburrá Sur* parte desde la existencia de cuatro áreas dinamizadoras: i) territorio verde y sostenible, ii) medicina avanzada y bienestar, iii) región inteligente, iv) industria sostenible e inclusiva (Cámara de Comercio Aburrá Sur, 2019). En el caso de territorio verde, el objetivo apunta a una especialización inteligente que integre los procesos de gestión ambiental con el desarrollo urbanístico sostenible. En cuanto a la medicina avanzada y bienestar la meta es prestar servicios de salud que potencien las TIC como soporte de un sistema de información. Con respecto a la región inteligente, se busca que a través de las TIC puedan prestarse servicios más eficientes y brindar información de más calidad a los habitantes de la región y, para la industria sostenible e inclusiva, la apuesta es por la productividad y la competitividad, a través de la innovación como eje articulador de todos los procesos empresariales (Cámara de Comercio Aburrá Sur, 2019). El común denominador de estas cuatro líneas de trabajo es generar competitividad, empleo y calidad de vida, aunque en términos de la dinámica de los negocios inclusivos, es importante explicitar el componente ambiental dentro de esta agenda de trabajo definida desde la Cámara de Comercio del Aburrá Sur. Si bien puede observarse que esta institución, de la mano de las administraciones municipales, ha realizado un trabajo de fortalecimiento y proyección del tejido empresarial desde la perspectiva de un modelo de negocios inclusivos (lo económico, lo social y lo ambiental), es necesario fortalecer el componente ambiental y proyectar la vinculación de los diferentes actores sociales a estas crecientes oportunidades de desarrollo económico que se están generando en el territorio.

Dichas oportunidades deben ligarse al desarrollo empresarial en el Aburrá Sur, fundamentado, según la Cámara de Comercio, en los ejes estratégicos de formalización empresarial, emprendimiento, fortalecimiento empresarial, innovación e internacionalización.

Con relación al Aburrá Norte, además del sector de la construcción, que se desarrolla en los centros de expansión poblacional, es importante reconocer que los municipios de este territorio cuentan con un potencial agroindustrial y turístico. En el caso de las actividades agroindustriales, la meta trazada por la Cámara de Comercio apunta a la dinamización y fortalecimiento de los procesos que desarrollan las asociaciones de microempresarios agrícolas del Aburrá Norte.

El potencial agroindustrial del Aburrá Norte está concentrado en productos como cebolla, plátano, café, frijol, caña panelera y naranja. En la explotación de este proceso industrial se han logrado resultados muy importantes, pero también se tienen unas metas muy claras. Dentro de los resultados se destacan:

- Construcción de un centro de transformación para la agroindustria en el Aburrá Norte.
- Implementación de cuatro mercados campesinos en cada uno de los municipios que conforman el territorio.
- Desarrollo de productos que agregan valor en la cadena productiva de la agroindustria.
- Más de 200 productores articulados a las cadenas de valor de la agroindustria.
- 84 microempresarios de la cadena de valor de la agroindustria han implementado prácticas BPA y BPM.
- Producción de 20.000 toneladas de alimentos

En el caso de las actividades turísticas, se ha desarrollado una red de trabajo conjunto y desarrollo de procesos de capacitación con el fin de integrar la oferta turística del Aburrá Norte a segmentos específicos de mercado. Dentro de la capacidad turística de este territorio se cuenta con atractivos naturales que se pueden explotar de mejor manera, así como el diseño de parques temáticos en cada uno de los municipios que conforman este territorio. Un factor adicional de desarrollo turístico es la posibilidad de integración de los servicios turísticos con la ciudad de Medellín y los demás municipios del área metropolitana.

Finalmente, una vez analizado el plan de desarrollo para la ciudad de Medellín, se identifica que, desde el punto de vista económico, los lineamientos dados por el Plan de Desarrollo: Medellín Futuro, hacen una apuesta clara por un desarrollo económico soportado en la economía digital. Esta es una estrategia que busca incrementar la generación de valor agregado en términos de capacidades de ciencia, tecnología e innovación. Este enfoque de desarrollo empresarial busca configurar una nueva realidad empresarial, en la cual se generen emprendimientos de base tecnológica, pero además se avance en la transformación digital de las estructuras empresariales tradicionales (Alcaldía de Medellín, 2020).

Si se pretende hacer una lectura del desarrollo empresarial desde la perspectiva de los negocios inclusivos, además del tema del desarrollo empresarial, resulta necesario analizar aspectos sociales y ambientales contenidos en el plan de desarrollo, con el fin de identificar su grado de relación con las estrategias de desarrollo económico.

Con excepción del programa de economía circular en el componente de servicios públicos, energías alternativas y aprovechamiento de residuos sólidos, donde se habla puntualmente de un proceso de producción y consumo sostenible, no hay otros elementos de ecociudad que permitan visualizar una fuerte conexión entre los temas empresariales y ambientales, requisito esencial para poder hablar de un modelo de desarrollo empresarial bajo el enfoque de negocios inclusivos.

En los aspectos de política social, los planteamientos del plan de desarrollo no tienen vinculación con procesos de desarrollo empresarial, se concentran en políticas específicas de atención a poblaciones en condiciones de vulnerabilidad: mujeres, jóvenes, población afro, población en condición de discapacidad, entre algunas de las poblaciones enunciadas en el texto del plan de desarrollo.

En conclusión, en el caso de la ciudad de Medellín, que representa alrededor del 40 % del valor agregado del departamento, su carta de navegación para el periodo 2020-2023, no está pensada en términos de un modelo de negocios inclusivos que permita identificar una transversalidad entre los elementos económicos, sociales y ambientales.

2.7 Conclusiones y recomendaciones

Una vez revisada la información relacionada para cada subregión, pueden encontrarse falencias que impiden la consolidación de modelos de negocios inclusivos en la BOP. En Antioquia, han sido pocos los esfuerzos por crear políticas sólidas y conjuntas frente a este tema y se denotan esfuerzos desarticulados, casi siempre, entre las cámaras de comercio, las empresas privadas y los proyectos de la población propuestos desde cada subregión.

Entre las subregiones con mayores apuestas hacia los negocios inclusivos, se encuentran el Magdalena medio, Nordeste y Urabá, pero su pobreza multidimensional, sigue siendo preocupando, máxime, cuando los factores son el desempleo, la educación y los servicios. En otras ocasiones, como en la subregión del Norte, la presencia de grupos ilegales y ausencia del Estado, han hecho que las apuestas empresariales sean muy pocas con relación a los negocios inclusivos.

Así pues, el éxito de los negocios inclusivos debe considerar elementos característicos, como mejorar la calidad de vida, resolver problemas sociales, agregar valor y producir cambios; lo que requiere necesariamente, de la presencia estatal, acompañada de apuestas firmes en materia de políticas públicas. Además, se requiere de una estrategia de innovación social empresarial que integre realmente personas en situación de vulnerabilidad como proveedores o distribuidores en una cadena de suministro de una empresa.

Por otro lado, deben potencializarse las dinámicas del agro y el turismo en la zona, pues en la mayoría de las subregiones estos son sectores clave para el desarrollo del departamento. Esa apuesta debe ir acompañada de verdaderos esfuerzos estatales e interinstitucionales por capacitar a las personas de la BOP en innovación y competencias que den lugar a pequeños negocios, sólidos y posible.

En Antioquia, aunque existen microempresas en un porcentaje superior al 90 %, no se encuentran emprendimientos que realmente consoliden los negocios inclusivos, pues en varias ocasiones, estos se agrupan en sectores y no se hacen visibles más allá de la localidad a la que correspondan, hecho que afecta la inclusión de un número importante de personas que hacen parte de la BOP. Por lo anterior, debe entenderse que, además de las empresas consolidadas, los emprendimientos se basan en nuevos negocios que desarrollan capacidades locales y podrían convertirse en una oportunidad para integrarlos a las cadenas de valor, tanto de las pequeñas, como de las grandes empresas. Estos permitirán aprovechar el potencial de los actores locales para desarrollar alianzas socioeconómicas.

Es indispensable impulsar una mayor diversificación económica en las subregiones que permita aprovechar su potencial geográfico y aligerar el papel que han tenido las empresas ya sea mineras, agrícolas o de servicios (léase multinacionales o grandes empresas) como principales generadoras de empleo y de ingresos para los territorios. La necesidad de transformación es reconocida por los diversos actores presentes en el territorio y eso queda plasmado tanto en los informes de gestión de los gobiernos salientes, como en los planes de desarrollo de los gobiernos entrantes. El Plan de Desarrollo *Unidos por la Vida*, es una muestra clara de la necesidad de integrar las potencialidades de las regiones, para mitigar los índices de pobreza e inequidad existentes en cada una de ellas.

La diversificación económica facilitaría la complementación y la sinergia entre las actividades económicas tradicionales (bananera para Urabá, minera para el Nordeste, lechera para el Norte), y otras actividades que destacasen sus posibles vínculos. Para el caso particular del departamento de Antioquia, sobresale en todas las subregiones la apuesta por fomentar el turismo, hecho que se comprende si se analiza la nueva realidad del país, sin la presencia del grupo guerrillero más antiguo de América Latina, que por años ocupó varios de los territorios más bellos y con mayor potencial turístico del país. El aprovechamiento de las características climáticas, ecológicas y geográficas, permiten dinamizar este sector económico y podría posicionar, a muchas de las subregiones, como destinos de referencia para el turismo comunitario y el ecoturismo en Colombia.

De otro lado, es fundamental generar oportunidades de educación inclusiva y de calidad para toda la población. Los índices de pobreza multidimensional demuestran que este factor es uno de los principales causantes de la pobreza extrema de muchos habitantes. Se requiere especialmente que la población joven, principal potencial de mano de obra en el mediano plazo, cuente con las competencias para desarrollar proyectos que generen negocios inclusivos y que disminuyan posteriormente el índice de pobreza en las regiones.

Se considera fundamental un trabajo mancomunado con los principales actores presentes en los territorios, que genere una mayor apropiación e interiorización de la categoría de negocios inclusivos, tanto por parte del sector privado como de la población en general. Es prioritario, además, fortalecer las alianzas para trabajar de manera coordinada hacia el logro de los objetivos de sostenibilidad e inclusión en las subregiones. Solo de esta manera podrán gestarse estrategias empresariales que generen beneficios tanto para la empresa como para la población vulnerable.

El reto es emprender actividades colectivas inclusivas y sostenibles, para tal fin, las cadenas de valor permiten empoderar a los diversos actores y promueven la responsabilidad individual y colectiva. Así, mientras las empresas pueden mantener la dinámica de sus negocios, irá consolidándose un ambiente de creciente equidad y bienestar. Las iniciativas de negocios para la inclusión que convierten a las empresas en actores integrados a la sociedad empujan a los emprendedores, las comunidades y los individuos de menos recursos, hacia la inclusión y la dignidad.

Referencias

- Akula, V. (2008). Business Basics at the Base of the Pyramid. *Harvard Business Review*, 86(3), 53-57.
- Alcaldía de Medellín. (2020). *Plan de Desarrollo Municipal 2020-2023: Medellín futuro*. Alcaldía de Medellín.
- Alcaldía de Rionegro. (2020). *Plan de Desarrollo 2020-2023: juntos avanzamos más*. Alcaldía de Rionegro. <https://bit.ly/3w1q2K0>
- Asamblea General de las Naciones Unidas. (2020). *Desarrollo sostenible*. <https://www.un.org/es/ga/president/65/issues/sustdev.shtml>
- BOP Global Network. (2020). *About BoP Global Network*. <http://www.bopglobalnetwork.net/about/>
- Cámara de Comercio Aburrá Sur. (2019). *Agenda estratégica económica Aburrá Sur*. Cámara de Comercio Aburrá Sur.
- Cámara de Comercio del Magdalena Medio y Nordeste Antioqueño. (2019). *Informe de gestión*. Cámara de Comercio del Magdalena Medio y Nordeste Antioqueño.
- Cámara de Comercio de Medellín. (2015). *Mesa de competitividad de Bajo Cauca*. <https://bit.ly/3pSauEj>
- Cámara de Comercio de Medellín. (2016). *Avances cadena productiva de pasifloras y maracuyá occidente de Antioquia*. Cámara de Comercio de Medellín.
- Cámara de Comercio de Medellín. (2019). *Perfiles socioeconómicos de las subregiones de Antioquia*. Tragaluz.
- Cámara de Comercio de Medellín. (2020). *Informes. Estudios económicos*. Cámara de Comercio de Medellín.
- Cámara de Comercio de Urabá. (2018). *Informe de labores 2018*. Cámara de Comercio de Urabá.
- Cámara de Comercio de Urabá. (2019). *Informe socioeconómico*. Cámara de Comercio de Urabá.
- Centro de Estudios Urbanos y Ambientales Universidad Eafit y Gobernación de Antioquia. (2014). *Planes Municipales Integrales para Urabá. Proyectos y estrategias urbanas y ambientales para el polo de desarrollo regional*. Chigorodó, Carepa, Apartadó, Turbo. Universidad Eafit y Gobernación de Antioquia.
- Chihambakwea, Z., Oosthuizen, G., Matope, S. and Uheidaa, E. (2019). *A Conceptual Framework to Create Share Value in Base of the Pyramid Communities with Micro-Containerised Factories*. *Procedia Manufacturing*, 33, 160-167.
- Clavijo, S. (2018). *Resultados de la Gran Encuesta a las Microempresas 2018*. La República. <https://bit.ly/3vXhBPT>
- Dirección de Planeación Estratégica Integral Gobernación de Antioquia. (Ed.). (2009). *Proyecto plan estratégico para un pacto social por el desarrollo del Oriente Antioqueño*. Divegráficas.
- García, J., Durán, S., Parra, M. y Martínez, H. (2018). Inserción, integración y equidad en el ámbito laboral: escenario empresarial posconflicto en Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*, 24(3), 36-49.
- Garizábal, M., Sánchez, M. y Estrada-López, Hilda. (2017). Negocios inclusivos: una revisión teórica desde la dinámica colombiana. *Espacios*, 38(47), 1-6.
- Ghosh, S. and Rajan, J. (2019). The business case for SDGs: An analysis of inclusive business models in emerging economies. *International Journal of Sustainable Development and World Ecology*, 26(4), 344-353. <https://bit.ly/35KClu9>
- Gobernación de Antioquia. (2016). *Bases del Plan de Desarrollo Departamental 2016-2019: Antioquia piensa en grande*. Gobernación de Antioquia.
- Gobernación de Antioquia. (2020). *Plan de Desarrollo Departamental 2020-2023: unidos por la vida*. <https://bit.ly/35K0oyz>
- Goyal, S., Sergi, B. and Jaiswal, M. (2015). How to Design and Implement Social Business Models for Base-of-the-Pyramid (BoP) Markets? *The European Journal of Development Research*, 27(5), 850-867.
- Guerrero, L. (Coord.). (2011). *El programa de desarrollo y paz en el Magdalena medio*. Colombia. Cinep. <https://bit.ly/3CGcjH>
- Gupta, A. (2019). Some Recent Cases in the Bottom of the Pyramid Concept: Lessons from India. *Global Business Review*, 22(2), 1-12. doi: 10.1177/0972150919829279.
- Instituto de Estudios Regionales. (2000). *Magdalena medio desarrollo regional: una tarea común universidad-región*. Universidad de Antioquia.
- Jiménez, L. y Gamboa, R. (2017). Gestión del posconflicto como estrategia de la responsabilidad social en las empresas. *Face*, 17(1), 35-43.
- Lashitew, A. and Van Tulder, R. (2019). The Limits and Promises of Embeddedness as a Strategy for Social Value Creation. *Critical Perspectives on International Business*, 16(1), 100-115. <https://doi.org/10.1108/cpoib-02-2018-0021>
- Lashitew, A., Bals, L. y Van Tulder, R. (2020). Inclusive Business at the Base of the Pyramid: The Role of Embeddedness for Enabling Social Innovations. *Journal of Business Ethics*, 162(2), 421-448.

- Londoño Toro, C. (2017). *Política pública de desarrollo empresarial de Medellín: un enfoque desde los negocios inclusivos*. Universidad Cooperativa de Colombia.
- Marulanda, D. y Martínez, J. (2018). Actualidad socioeconómica del Oriente antioqueño y su proyección de crecimiento articulado con el papel de la Universidad de Antioquia seccional Oriente antioqueño. *Science of Human Action*, 3(2), 359-390. <https://bit.ly/3w1nV8Q>
- Observatorio Scala. (2019). *Negocios inclusivos. ¿Qué son?* <https://bit.ly/3t5x4LO>
- Ospina Toro, M. (2019). Norte antioqueño, quinta economía del departamento. *El Mundo*. <https://bit.ly/3J1r8ZP>
- Ospina Zapata, G. (30 de diciembre de 2020). Antioquia, con apoyo en 5 emprendimientos rurales. Obtenido de El Colombiano: <https://www.elcolombiano.com/antioquia/antioquia-con-apoyo-en-5-emprendimientos-rurales-ED14350576>
- Pineda, M. (2014). Negocios y sostenibilidad en la base de la pirámide. *Punto de Vista*, 5(9), 95-116. <https://journal.poligran.edu.co/index.php/puntodevista/article/view/566>
- Portafolio. (2019). En Colombia se crearon 328.237 empresas en 2018. <https://bit.ly/35PQFqo>
- Pouw, N., Bush, S. and Mangnus, E. (2019). *Editorial overview: Inclusive business for sustainability*. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 41, A1-A4. <https://bit.ly/3tTO334>
- Prahalad, C. (2012). La oportunidad de negocios en la base de la pirámide. Norma
- Prahalad, C. and Hammond, A. (2002). Serving the World's Poor, *Profitably*. *Harvard Business Review*. <https://bit.ly/37pUmUm>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo -PNUD. (2020). *Alianza EPM-PNUD para el desarrollo sostenible e incluyente, la reconciliación y el buen gobierno en municipios de Antioquia*. <https://bit.ly/3tGkp0R>
- Rosenstock, T., Lubberink, R., Gondwe, S., Manyise, T. and Dentoni, D. (2020). *Inclusive and adaptive business models for climate-smart value creation*. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 42, 76-81. <https://bit.ly/3CzM7QR>
- Rueda Franco, O. y Vásquez, M. (2012). *Planes estratégicos subregionales: prospectiva territorial a escala intermedia en el departamento de Antioquia (Colombia). El caso del Suroeste antioqueño [Ponencia]*. X Seminario de Investigación Urbana y Regional, Bogotá, Colombia.
- Ugarriza, J. (2013). La dimensión política del postconflicto: discusiones conceptuales y avances empíricos. *Colombia Internacional*, 77, 141-176.
- Van der Merwe, M., Grobbelaar, S., Schutte, C. and von Leipzig, K. (2017). *The base of the pyramid: Towards a high growth framework for SME action [Conference paper]*. International Association for Management of Technology Conference, Viena, Austria.

3. Los negocios inclusivos en Colombia: análisis de experiencias exitosas¹⁵

Carlos Mario Londoño Toro¹⁶, Ana María Pérez Naranjo¹⁷, Juan Fernando Arango Sánchez¹⁸

Resumen

Colombia vive una crisis sin precedentes ocasionada por el COVID-19, el consumo de los hogares vulnerables se ha visto afectado, la capacidad de las empresas pequeñas para permanecer en el mercado se ha visto comprometida. Los negocios inclusivos son una oportunidad para fortalecer procesos sociales y económicos en la base de la pirámide, bajo un modelo que genera sostenibilidad y verdaderas oportunidades de desarrollo económico y social sin caer en lógicas asistencialistas. El capítulo pretende mostrar de modo general las experiencias empresariales en dos categorías. En la lógica de consumo sostenible se analizan los casos de Natura, Promigas, Pavco, Bancolombia, Cemex y EPM. En la dimensión de proveedores y socios estratégicos se analizan los casos de Indupalma, Alpina, Compañía Nacional de Chocolates, Federación Nacional de Cafeteros y Casa Luker, entre los casos más importantes analizados.

Palabras clave: base de la pirámide, negocios inclusivos, inclusión económica, inclusión social.

¹⁵El presente artículo es producto de la investigación *Estrategias de negocios inclusivos para fortalecimiento empresarial en la base de la pirámide en el departamento de Antioquia*, financiada por la Fundación Universitaria María Cano, en el marco de las convocatorias internas, año 2019. Proyecto adscrito al grupo SUMAR, código 024112006-2019-311.

¹⁶Magíster en Gestión de Organizaciones de la Universidad Cooperativa de Colombia. Docente investigador del grupo SUMAR de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Fundación Universitaria María Cano. Correo: carlosmariolondonotoro@fumc.edu.co

¹⁷Doctora en Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Colombia. Docente investigadora del grupo SUMAR de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Fundación Universitaria María Cano. Correo : anamariapereznaranjo@fumc.edu.co.

¹⁸Magíster en Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia. Docente investigador del grupo SUMAR de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Fundación Universitaria María Cano. Correo: juanfernandoarangosanchez@fumc.edu.co.

3.1 Introducción

En una sociedad caracterizada por las exclusión social y empresarial, donde muchas personas carecen de oportunidades de acceso al consumo de diferentes bienes y servicios, donde muchos microempresarios ven como las oportunidades de desarrollo y crecimiento en el mercado son casi inexistentes, la pandemia sacó a flote una pobreza oculta, una población vulnerable por su limitación económica para acceder a bienes y servicios. Una nueva población implícita se vuelve explícita y la desigualdad y la exclusión social aumentan, llegando a niveles críticos que afectan la convivencia, la paz, el crecimiento y la tranquilidad de los habitantes, no solo locales sino también, a nivel global. Contar con una alternativa de modelo socioeconómico inclusivo es fundamental para poder lograr una sociedad más equitativa, justa y próspera. El modelo de negocios inclusivos se constituye en la oportunidad para vincular al mercado a diferentes actores económicos: consumidores y empresas que se encuentran en la base de la pirámide. El objetivo de este artículo es describir los fundamentos de inclusión de consumidores y empresarios a la dinámica de funcionamiento del mercado, así como analizar algunos casos exitosos de desarrollo de negocios inclusivos desde la perspectiva de los consumidores y de los empresarios.

3.2 Planteamiento del problema

La crisis económica que enfrentó el país en el año 2020 sacó a flote la incapacidad de las familias más pobres de desarrollar operaciones de consumo equitativo y sostenible, y en el caso de las pymes se hicieron manifiestas las debilidades estructurales de estas empresas. En función de la problemática planteada, ha surgido el debate frente a cuál modelo económico implementar para una reactivación sostenible e incluyente. Una de las opciones que ha surgido es el modelo de negocios inclusivos que, de acuerdo con Licandro y Pardo (2013), se convierten en un conjunto de “estrategias de inclusión social, basadas en la incorporación de las personas pobres a la actividad económica, de modo que puedan mejorar sus condiciones de vida o inclusive, ingresar en procesos de movilidad social ascendente” (p. 39).

Pero el modelo no solo va enfocado a los consumidores, sino también a favorecer el desarrollo empresarial, en este sentido los negocios inclusivos son entendidos desde la política y la investigación, básicamente como medios para ayudar a los proveedores pobres y marginados a integrarse a las cadenas comerciales de valor.

A partir de este contexto, el ejercicio de investigación desarrollado por el grupo de investigación SUMAR de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Fundación Universitaria María Cano giró en torno a la siguiente pregunta de investigación: ¿cuáles son las estrategias del modelo de negocios inclusivos que se pueden aplicar para fortalecer la capacidad de consumidores y empresarios colombianos en la base de la pirámide en el contexto de la crisis económica y social ocasionada a partir del COVID 19?

3.3 Justificación

Los negocios inclusivos son un modelo de desarrollo empresarial basado en la cooperación, en épocas de crisis económica donde la pobreza de muchas familias colombianas salió a flote y, donde las debilidades estructurales de las pymes se hicieron evidentes, contar con un modelo alternativo que permita contar con opciones para el proceso de reactivación económica es fundamental.

En el caso de las empresas que desarrollan procesos de consumo inclusivo, estas son una importante oportunidad de recuperar el consumo, de desarrollar equidad social en el acceso a bienes y servicios de primera necesidad, de ahí la importancia de identificar prácticas de consumo equitativo y sostenible que se puedan aplicar en el proceso de reactivación económica al que se enfrenta el país.

Otra tipología de negocios inclusivos son las empresas que desarrollan redes de proveedores y ayudan al desarrollo de las pequeñas empresas, este modelo de negocio se constituye en una oportunidad de fortalecer los negocios que se encuentran en la base de la pirámide, en este orden de ideas es importante identificar estrategias y lecciones empresariales que se puedan aplicar para reactivar la economía.

3.4 Marco teórico

Para hablar de experiencias exitosas de negocios inclusivos, lo primero que se debe hacer es construir un desarrollo conceptual alrededor de este concepto, para lo cual es necesario responder a las siguientes preguntas: ¿Qué son los negocios en la base de la pirámide? ¿Cuáles son las características de un negocio en la base de la pirámide? ¿Por qué el concepto de negocios en la base de la pirámide es reemplazado por el concepto de negocio inclusivo? ¿Qué es un negocio inclusivo? ¿Cuáles son las características de los negocios inclusivos? Para responder estos interrogantes se elaboró el siguiente referente conceptual.

Hablar de un modelo de negocio inclusivo implica hablar primero del concepto de negocios en la base de la pirámide, el cual se fue redefiniendo hasta adquirir dinámicas de mercado y conciencia de la responsabilidad social derivada de la implementación de un modelo empresarial de esta naturaleza. El concepto de base de la pirámide fue desarrollado inicialmente por el profesor Prahalad de la Universidad de Michigan, se usa para definir a un grupo

socioeconómico de personas con deficiente nutrición, bajos ingresos, acceso limitado a los mercados, tecnologías inadecuadas e infraestructuras incapaces de producir bienes y servicios de valor (Chihambakwea *et al.*, 2019, p. 161). Según datos de los mismos autores, este grupo poblacional compone cerca de la 20 % de la población mundial, ahí radica el enorme potencial del concepto.

En sus inicios, tal como se planteó por parte de Prahalad, el concepto de la base de la pirámide estuvo muy ligado a la existencia de un mercado insatisfecho, y en la concepción de los pobres como un segmento de potenciales consumidores susceptibles de ser aprovechados por las empresas, sin embargo, el concepto fue evolucionando al asumir a las personas de bajos recursos no como simples consumidores, sino como posibles agentes activos en el desarrollo de oportunidades de negocio mediante su integración a las cadenas de valor de las empresas (Pineda, 2014, p. 100).

Los negocios en la base de la pirámide son modelos de negocios orientados hacia poblaciones pobres, poblaciones excluidas que no tienen oportunidades de vincularse a las cadenas de suministro y de creación de valor que existen en la economía. Adicionalmente, mientras que el énfasis en el concepto original de la base de la pirámide estaba en adaptar productos existentes a nuevos mercados que no eran atendidos, en la versión 2.0 se plantea una cocreación abajo-arriba y en la versión 3.0 se incorpora el concepto de negocios inclusivos como el inicio de un cambio en todo el sistema socioeconómico. Por otro lado, en lo que respecta a los modelos de negocios, los desarrollos conceptuales alrededor de la base de la pirámide han permitido avanzar desde una noción de la empresa como un agente independiente a uno incrustado en un gran ecosistema de innovación (Van der Merwe *et al.*, 2017, p. 2).

Desarrollar un mercado bajo estas condiciones, implica cambiar la concepción que se tiene de pobreza. De acuerdo con los planteamientos de Gutiérrez y Lobo (2006) (como se citaron en Licandro y Pardo, 2013), la pobreza deja de ser la “falta de recursos materiales” para convertirse en la “incapacidad de controlar las circunstancias propias”. Este cambio de concepción implica dejar de pensar que las soluciones de la pobreza se tienen que implementar con medidas asistencialistas, para que se resuelva la pobreza desde las reglas de juego que impone el mercado.

Trabajar bajo las lógicas definidas por el mercado, implica establecer reglas de precios, negociaciones abiertas y transparentes, estándares de calidad del bien o servicio objeto de negociación, acatar las reglamentaciones impuestas por el Estado y cumplir las obligaciones que se generen con este en virtud del desarrollo de la negociación. Se debe promover una cooperación abierta entre las medianas y pequeñas empresas, los gobiernos locales, la sociedad civil, las agencias públicas y privadas de desarrollo.

Este escenario de cooperación, y esa orientación social contemplada en el pensamiento de Prahalad (2012) que le da sustento al proceso de los negocios en la base de la pirámide se ha desdibujado, el modelo está mirando hacia una visión con un contenido de mercado más amplio, donde el componente económico se ha reconfigurado y tiende a orientarse más a los temas de beneficios empresariales, economías de escala, y altos grados de tecnificación de los procesos productivos, entre otros, dando con ello más poder a la dictadura del mercado. Desarrollar una estrategia de negocios inclusivos requiere fundamentos, Licandro y Pardo (2013) identifican los siguientes cuatro elementos:

- La inclusión social requiere la transformación de los pobres en agentes económicos integrados dentro de la economía de mercado. Convertirse en agentes económicos integrados implica que estos segmentos tengan la posibilidad de acceder a bienes y servicios que mejoren su calidad de vida (visualizar a los pobres como consumidores) y de incorporarse a los sistemas de producción y comercialización existentes (visualizar a los pobres como empleados, empresarios o socios de negocios). Para convertirlos en agentes económicos integrados es necesario levantar las restricciones socio-culturales que limitan la capacidad de estos segmentos para actuar dentro de los parámetros de la economía de mercado (formas tradicionales de producción, resistencia al trabajo asociativo, bajos estándares de calidad, etc.). Es imprescindible la participación del sector privado como motor de ese proceso de inclusión, ya sea mediante el desarrollo de bienes y servicios destinados a la mejora de la calidad de vida de los pobres, como a través de la incorporación de emprendimientos de personas pobres a la cadena de valor (proveedores, actores que agregan valor a sus productos, agentes dentro de la cadena de distribución, etc.) de las empresas (p. 34).

A partir de los planteamientos anteriores, se van configurando las conceptualizaciones de negocios inclusivos. Una primera definición es presentada por el Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (Cecodes, 2008), donde se define un negocio inclusivo como:

- Una iniciativa empresarial que, sin perder de vista el objetivo final de generar ganancias, contribuye a superar la pobreza al incorporar a los ciudadanos de bajos ingresos en su cadena de valor, en una relación de beneficio para todas las partes (p. 7).

Una segunda definición es la planteada por el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (*World Business Council for Sustainable Development* en inglés), entidad que, en conjunto con *Netherlands Development Organization* en el año 2010, definió el negocio inclusivo como el conjunto de “iniciativas empresariales económicamente rentables, ambiental y socialmente responsables, que en una lógica de mutuo beneficio incorporan en sus cadenas de valor a comunidades de bajos ingresos y mejoran su calidad de vida” (p. 13).

Por su parte, mucho más específico, es el planteamiento realizado por Licandro y Pardo (2013), quienes señalaron que los negocios inclusivos se convierten en un conjunto de “estrategias de inclusión social, basadas en la incorporación de las personas pobres a la actividad económica, de modo que puedan mejorar sus condiciones de vida o inclusive, ingresar en procesos de movilidad social ascendente” (p. 39).

En esencia, los negocios inclusivos son entendidos desde la política y la investigación, básicamente, como medios para ayudar a los proveedores pobres y marginados a integrarse a las cadenas comerciales de valor. Este concepto es de carácter transdisciplinario y está asociado a dimensiones tales como la RSC, las políticas propobres y a las estrategias de crecimiento inclusivo. El propósito fundamental de este tipo de negocios es propiciar una mayor sostenibilidad social, en donde temas como la seguridad alimentaria y la sostenibilidad ambiental sean prioritarios (Pouw *et al.*, 2019, p. A1).

En el marco de esta investigación se coincide con la posición de (Lashitew *et al.*, 2020, p. 423) quienes señalan que los negocios inclusivos son estrategias que contribuyen a crear valor compartido a través de la búsqueda simultánea de resultados sociales, ambientales y comerciales, contribuyendo a la vez a aliviar la pobreza en la BOP. En otras palabras, se asume que los negocios inclusivos son vías a través de las cuales se puede contribuir a solucionar problemas estructurales de la BOP.

Bajo la misma lógica, para que un negocio sea catalogado como inclusivo debe involucrar a las personas más pobres para que estas puedan acceder a recursos que les son escasos, tales como bienes, servicios, tecnologías, conocimiento y oportunidades de mercado (Rosenstock *et al.*, 2020, p. 77). En este punto es remarcable la diferencia con los modelos de negocios tradicionales, enfocados principalmente en la maximización de beneficios para los dueños de la organización.

Después de desarrollar conceptualmente los negocios en la base de la pirámide y los negocios inclusivos, a continuación, se explican las modalidades bajo las cuales puede operar el negocio inclusivo: la vinculación como consumidores y como proveedores o socios estratégicos, en ambos casos se hace una descripción del proceso operativo, de las ventajas y de las implicaciones socioeconómicas que se derivan de la adopción del modelo en cuestión.

De acuerdo con el Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (Cecodes), existen tres modalidades bajo las cuales se puede desarrollar un modelo de negocios inclusivos, ellos son: i) vinculación como consumidor (una lógica acorde con los planteamientos de la base de la pirámide), ii) vinculación como proveedor y iii) vinculación como socio estratégico.

En el primero de los casos, desarrollar un modelo con vinculación de las personas pobres como consumidores representa ganancias para las empresas y para las familias. En tal sentido, la tabla 24 da cuenta de los siguientes elementos.

Tabla 24: Beneficios del modelo de negocios inclusivos desde la óptica de los consumidores

Para la empresa	Para la población
Acceso a nuevos mercados	Mayor acceso a productos y servicios de calidad
Aumento de los ingresos por ventas	Precios más bajos y accesibles
Transferencia de las innovaciones de los productos a los mercados actuales	Mejor calidad de vida
Aumento del valor y posicionamiento de la marca para capturar nuevos mercados	Aumento de la productividad

Fuente: Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (2008, p. 13).

Con respecto a esta primera modalidad de funcionamiento de los negocios inclusivos, se pueden hacer las siguientes consideraciones:

- Las empresas pueden desarrollar nuevos mercados para personas de bajos ingresos, en estos cambian los formatos de comercialización y las políticas de precios, pero al explotar un *océano azul* (Chan y Mauborgne, 2005), se genera un incremento de los ingresos.
- Las personas acceden a una canasta de bienes o servicios bajo un esquema de comercio justo, donde no existen intermediarios en el negocio, con lo cual se garantiza que la persona paga un precio justo por el producto, pero accede además a un bien fabricado bajo unas condiciones de sostenibilidad social y ambiental.
- El modelo de negocios inclusivos permite que la población bajo condiciones de pobreza se vincule al sistema económico de mercado y no dependa más de la asistencia que recibe del Estado.

El segundo y tercer caso, de acuerdo con el planteamiento de Cecodes (2008), se resumen en la tabla 25.

Tabla 25: Beneficios del modelo de negocios inclusivos desde la óptica de los proveedores o socios estratégicos

Para la empresa	Para la población
Seguridad de abastecimiento	Precios y condiciones justas
Trazabilidad y control de la calidad de la materia prima	Ventas aseguradas
Menores costos de transacción	Creación o expansión de puestos trabajo
Riesgos compartidos	Capacitación y asistencia técnica
Acceso a conocimiento y a redes locales	Transferencia de conocimientos y tecnología
Mejores relaciones con el gobierno	Acceso a financiamiento
Posicionamiento en nuevos mercados de comercio justo	Participación en un ambiente empresarial y de inversiones

Fuente: Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (2008, p. 13).

Respecto a esta modalidad de funcionamiento de los negocios inclusivos se pueden hacer las siguientes consideraciones:

- Los negocios inclusivos garantizan la eficiencia en la gestión de la cadena de valor. Las empresas beneficiarias de este modelo cumplen con tiempos de entrega y con calidad de productos para la empresa que apadrina, la cual, al mismo tiempo, se beneficia con seguridad de abastecimiento de producto o materia prima. En conclusión, la gestión de la cadena de valor se desarrolla bajo criterios de corresponsabilidad.
- Los pequeños empresarios realizan la vinculación al sistema de mercado bajo unos criterios de comercio justo, donde adquieren unos compromisos, pero también gozan de unos beneficios. Dentro de los compromisos asumidos, están: pagar un salario justo, proteger los derechos de los niños evitando el trabajo infantil, mejorar las condiciones de higiene y seguridad en los puestos de trabajo y desarrollar acciones de protección ambiental. Con estas acciones, no solo gana la empresa que soporta el modelo, también ganan los pequeños empresarios porque sientan las bases para la construcción de un modelo empresarial competitivo. En lo relacionado con los beneficios de un comercio justo, se puede afirmar que generan unos vínculos comerciales a largo plazo, se recibe un pago justo por la venta del bien o prestación del servicio y, los pagos se reciben por adelantado permitiendo tener la financiación para sostener el proceso de producción.
- La implementación de un modelo de comercio justo entre empresas también genera ganancias para la comunidad, lo que les permite su vinculación como consumidores, mejorando su calidad de vida y superando la trampa de pobreza en la que muchos de ellos se encuentran. Algunas de las ganancias sociales son: se reciben salarios justos y estables, se crean oportunidades de empleo, se vincula laboralmente a poblaciones en condiciones de vulnerabilidad, se puede acceder a productos de calidad y se comercializan productos a precios justos.
- La creación e implementación de un programa de negocios inclusivos requiere fortalecer los procesos de asociatividad. El Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario (Finagro) plantea que los proyectos asociativos permiten: “garantía de comercialización del producto, asistencia técnica y transferencia de conocimiento, incrementos de la competitividad, promoción de la agregación de valor, acceso a nuevos mercados, y apoyo en la infraestructura de nuevos proyectos” (Finagro, 2012).
- La creación de negocios inclusivos, donde se desarrollen proyectos asociativos, se constituye en una barrera natural de protección para los pequeños empresarios, y más en un contexto de crisis como el que atraviesa actualmente la economía a raíz de la crisis ocasionada por el COVID-19.

3.5 Metodología

El análisis de experiencias exitosas de negocios inclusivos se desarrolla bajo el enfoque cualitativo, el cual hace relación a “describir, comprender e interpretar los fenómenos a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes” (Hernández *et al.*, 2014, p. 11). El desarrollo de la propuesta de investigación apunta a la comprensión e interpretación de las prácticas innovadoras de un grupo de empresas colombianas, y a partir de ese análisis identificar estrategias que puedan ser aplicadas en un escenario de crisis económica y social.

Acorde con el objetivo propuesto y en alineación con el enfoque, se aplica un estudio descriptivo en el cual se “busca especificar las propiedades, las características, y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta al análisis” (Hernández *et al.*, 2014, p. 92).

La categoría principal de análisis de esta investigación son los negocios inclusivos como motor de desarrollo económico y social en Colombia, como subcategorías de análisis están los negocios inclusivos en la modalidad de vinculación de consumidores, y en la modalidad de vinculación de proveedores o socios estratégicos.

Para la presente investigación, las fuentes de información son secundarias. En primer lugar, se recurrió a la consulta de bases de datos académicas que dan cuenta de las diferentes experiencias de modelos y mercados de negocios inclusivos; algunas de las bases de datos utilizados fueron Proquest, E-libro, Dialnet, entre otras, así como estudios institucionales del Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (Cecodes), *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD, Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, en español), el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

3.6 Discusión

A continuación, se evalúan algunas experiencias exitosas de negocios inclusivos en Colombia a partir de estos criterios, para ello, se tiene en cuenta el tipo de vinculación que se genera, es decir, si la persona se incorpora al negocio como consumidor, proveedor o socio estratégico.

La tabla 3 describe las experiencias de negocios inclusivos que vinculan a comunidades de escasos recursos como consumidores, algunas de las experiencias referentes para el análisis fueron: Natura, Promigas, Pavco, Bancolombia, Cemex y Empresas Públicas de Medellín (EPM). Por su parte, la tabla 26 describe la experiencia de empresas que se vinculan a las comunidades como proveedores o socios estratégicos del negocio, en este caso, las experiencias consideradas para el análisis fueron: Indupalma, Alpina, Compañía Nacional de Chocolates, Federación Nacional de Cafeteros, Casa Luker y Corporación Oro Verde.

De acuerdo con la tabla 26, de la vinculación de las personas de bajos ingresos como consumidores, se colige lo siguiente:

- La estrategia de los negocios inclusivos permite la ampliación de mercados, se desarrollan segmentos del mercado no explotados, segmentos con bajos niveles de ingresos, pero con diversidad de oportunidades en términos de volumen y permanencia. Por ejemplo, en el caso de EPM la población potencial que se puede beneficiar del programa de energía prepago supera los 2,5 millones de personas.
- Los modelos de negocios inclusivos se fundamentan en el desarrollo tecnológico auspiciado a partir de la acción empresarial, además de la capacitación técnica ofrecida por las empresas a las poblaciones en condiciones de vulnerabilidad.
- La vinculación de comunidades vulnerables a la cadena de valor se da, no bajo parámetros asistencialistas, sino bajo parámetros de mercado, es decir, negocios basados en las lógicas de la oferta y la demanda. Entre las poblaciones beneficiadas con los diferentes programas, están: mujeres campesinas y mujeres con limitaciones de recursos económicos, correspondientes a poblaciones de estratos socioeconómicos 1, 2 y 3, campesinos de bajos ingresos, poblaciones apartadas y excluidas de las oportunidades de desarrollo.
- Para la empresa que lidera el modelo de negocio inclusivo, este le propicia una mejora de los resultados financieros y comerciales, entre los aspectos a destacar están: el aumento de las ventas, la reducción de la cartera (caso de EPM) y el posicionamiento de la marca.
- El componente de responsabilidad ambiental, que es uno de los tres criterios propuestos por Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible para evaluar un modelo de negocio inclusivo, en la modalidad de vinculación de consumidores, se puede visualizar en dos casos empresariales: EPM y Pavco, en ambos casos, se racionaliza el consumo de servicios públicos, energía en el primer caso y recurso hídrico en el segundo, generando conjuntamente menor impacto ambiental.

Tabla 26: Experiencias de negocios inclusivos bajo la modalidad de consumidores

Empresa/ criterio	Autosostenibilidad	Responsabilidad ambiental	Mejoras en la calidad de vida
Natura	Implementación del sistema de venta directa. No existen intermediarios y se garantiza un comercio justo.		Ofrece oportunidades de generación de ingresos adicionales para personas ubicadas en zonas con bajo ingreso per cápita (especialmente Colombia, Ecuador y Brasil). La ganancia sobre la venta se estima en un 30 %.
	El canal de venta definido (venta directa), permite desarrollar nuevos nichos de mercado, lo cual se constituye en un medio de sostenibilidad en un escenario de alta competencia.	Fabricación de productos cosméticos Ekos. Explotación de la biodiversidad con criterios de sostenibilidad ambiental en la zona de la Amazonía.	Permite el acceso a productos de belleza para poblaciones de bajos ingresos.
	El incremento de las ventas y las inversiones proyectadas le dan viabilidad financiera al negocio.	Programa carbono neutro. Tiene como finalidad lograr la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero.	Generación de empleo para personas de todos los estratos socioeconómicos con una baja inversión.
	Además de desarrollo de una red de consumidores, también la empresa desarrolla redes de proveedores, para lo cual se analizan características como: materiales ofrecidos, desarrollo de proveedores, capacidad organizacional y administrativa, entre los principales aspectos a destacar.		Las personas reciben capacitación, entrenamiento y financiación para el inicio del negocio. La capacitación se proyecta a formación técnica y becas para estudios universitarios.
Promigas	Programa Brilla. Garantiza el financiamiento de electrodomésticos y gasodomésticos para familias de bajos ingresos con buen historial de pagos.		Acceso a financiamiento a cerca de 250.000 familias de los estratos socioeconómicos 1, 2 y 3.
	Utilidad de USD 1,5 millones de dólares en el primer año de funcionamiento del proyecto.		Generación de empleos directos e indirectos en el desarrollo de las operaciones de intermediación financiera y comercial.
	Incremento de las ventas de los proveedores		
Pavco			Desarrollo de un sistema de riego por goteo, el cual se adapta las necesidades y capacidades económicas de las comunidades de campesinos con bajo poder adquisitivo.
	Aumento de las ventas en la línea de soluciones agrícolas.	Desarrollo de un sistema de riego por goteo que permite optimizar el uso del recurso y reducir el impacto ambiental.	Puesta en marcha del proyecto Alianza Productiva Regional de Ají Picante. Proyecto social desarrollado por 70 familias campesinas con fines de exportación, lo cual permite el aumento de los ingresos de estas familias.
	Mejoramiento de imagen corporativa interna y externa, con lo cual la empresa desarrolla capacidades para crear valor y desarrollo de nuevos mercados.	La tecnificación del proceso de riego permite un uso racional de agroquímicos, lo cual garantiza la protección de los recursos naturales y la biodiversidad.	Desarrollo de un sistema de comercio justo que garantiza la compra de la producción bajo unas condiciones de precio justo.
	Fortalecimiento y tecnificación de la cadena productiva del ají.		Vinculación de mujeres campesinas a la cadena productiva del ají como recolectoras del producto.
Bancolombia			Aprendizaje participativo por parte de las comunidades involucradas.
	Creación e implementación del modelo de corresponsales no bancarios para aumentar la cobertura de servicios financieros en zonas geográficas donde el modelo tradicional no garantiza acceso.		Oferta de servicios financieros en 300 municipios donde no llega el modelo tradicional. El 92 % de los municipios se encuentran en zonas apartadas.
			Acceso para productos y servicios financieros para más de 30.000 familias, más de 260.000 personas beneficiadas.
	Aumento en los niveles de posicionamiento del banco en los mercados financieros.		Estrategia de ahorro a la mano, se ha llegado al 16 % de la población, de este 16 % un 69 % son mujeres.
			Implementación de programas de educación financiera en el campo.

Empresa/ criterio	Autosostenibilidad	Responsabilidad ambiental	Mejoras en la calidad de vida
Cemex	El programa Patrimonio Hoy, propone el desarrollo de un esquema de financiación para que las familias de escasos recursos accedan a materiales de construcción, y de esta manera garantizar el desarrollo y crecimiento del mercado.	Enfoque integral en los procesos de gestión ambiental, la empresa se enfoca en: cuidado del agua, protección de la biodiversidad, estrategia climática y diversificación de energías renovables.	A través del programa Patrimonio Hoy, se vincula a familias de escasos recursos a un plan de ahorro que les permita la construcción o el mejoramiento de su vivienda.
	A través del desarrollo del programa se fomenta la bancarización y adquisición de experiencia crediticia para las comunidades escasos recursos.		Congelación de los precios de los materiales de construcción a las comunidades vulnerables durante el tiempo de afiliación al proyecto.
	El programa permite superar las restricciones de la demanda y ampliar mercados en la base de la pirámide.		Generación de valor social. Los afiliados aportan recursos para un colegio de la zona a través del programa denominado Patrimonio Hoy Escolar.
	Generación de economías de escala a partir de la gestión realizada en las diferentes etapas de la cadena de valor del sector de la construcción.		La fuerza de ventas de Cemex está constituida por mujeres que tienen la oportunidad de generar ingresos adicionales para sus hogares.
Empresas Públicas de Medellín	La universalidad en la prestación del servicio representa una oportunidad comercial para la empresa para ampliar la base de clientes. Impacto positivo para las finanzas de EPM. Tener energía prepago disminuye el impacto negativo que se genera en las finanzas de la empresa.		Desarrollo del programa: Antioquia Iluminada, con el cual se buscaba la reconexión de los usuarios del servicio de energía de los estratos 1, 2 y 3 desconectados por falta de pago o en riesgo de no pago.
	Calidad y seguridad de los servicios ofrecidos, esto permite la expansión a otros mercados.		Mejoras en la calidad de vida a partir de una conexión regulada del servicio.
			La instalación del medidor prepago es gratuita. Se pueden realizar recargas desde COP 2.000, de acuerdo con la capacidad de pago. Programas de educación en uso eficiente de la energía.
			Desarrollo de programas educativos y empresariales a través de la Fundación EPM.

Fuente: elaboración de los autores a partir del Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (2008) y del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2009).

A continuación, en la tabla 27, se describe la experiencia de empresas que se vinculan a las comunidades como proveedores o socios estratégicos del negocio.

Tabla 27: Experiencia de negocios inclusivos bajo la modalidad de proveedores o socios estratégicos del negocio

Empresa/criterio	Autosostenibilidad	Responsabilidad ambiental	Mejoras en la calidad de vida
Indupalma	El esquema de campesinos asociados bajo la figura de cooperativas permite incrementar la capacidad de producción y la productividad, así como la disponibilidad de materia prima para atender las demandas del mercado. Convertir a los pequeños cultivadores de palma en socios estratégicos, garantiza la sostenibilidad del proyecto porque se genera una correcta división del trabajo. La administración la desarrolla Indupalma, el cultivo lo desarrollan los pequeños productores.	La tecnificación del proceso productivo ha permitido la obtención de la certificación ambiental. Norma ISO 14001.	El cultivo de la palma de aceite demanda uso intensivo de mano de obra agrícola e industrial, esta modalidad permite la generación de empleo. Los campesinos asociados bajo el esquema de cooperativas de trabajo asociado reciben asesoría para estructurar el componente técnico y financiero del proyecto, así como el proceso de comercialización. Al convertirse en propietarios de los cultivos, los pequeños cultivadores de palma aseguran la venta del producto y la generación de ingresos bajo esquemas de comercio justo. Capacitación permanente en temas de gestión empresarial. Creación de capital social, que genera un conjunto de acciones en pro de los incrementos en la calidad de vida de la población.
Alpina	Conformación de una red de proveedores lecheros y de frutas en diferentes regiones del país para reducir los riesgos de desabastecimiento. Desarrollo de un proceso de integración horizontal. Adquisición de los activos tangibles e intangibles de la marca Friesland Colombia con capacidad de procesar entre 250.000 y 300.000 litros de leche por día. Aumento de ganancias por la cercanía entre el proceso de manufactura y las fuentes de abastecimiento de la leche y frutas. Los procesos de asistencia técnica derivan en eficiencia de procesos y calidad de los productos, haciendo más competitiva a la empresa en el mercado.		Establecimiento de relaciones comerciales sólidas basadas en asistencia técnica, procesos de capacitación y establecimiento de un sistema de comercio justo. Vinculación de más de 1.000 familias campesinas pertenecientes a las poblaciones indígenas y mujeres cabezas de familia ubicadas en los departamentos de Cauca, Nariño, Caldas y Risaralda. Desarrollo de una cadena logística de abastecimiento que permite la vinculación de más empresarios (por ejemplo, transportadores) al proceso de manufactura de la leche mediante contratos de prestación de servicios.
Compañía Nacional de Chocolates	Programa de desarrollo de proveedores de cacao mediante alianzas con pequeños campesinos a los cuales se les ofrece asistencia técnica y financiera para estructuración y operación de proyectos productivos de cacao. El programa de desarrollo de proveedores garantiza la sostenibilidad de la cadena productiva del cacao bajo criterios de comercio justo.	Utilización de tecnología sostenible para la producción de cacao. Desarrollo de cultivos agroforestales, se limita el uso de agroquímicos, favoreciendo la diversidad y la conservación de los recursos naturales	Beneficio a 3.500 familias agrupadas en 14 asociaciones de campesinos en zonas marginales y de conflicto social. Capacitación, asistencia técnica y acompañamiento permanente a los cultivadores de cacao. Aumento de la calidad de vida como consecuencia del aumento del área sembrada, y por consiguiente de los ingresos familiares. Se tiene una alternativa productiva de sustitución de cultivos ilícitos para las familias vinculadas al proyecto de negocio inclusivo.
Federación Nacional de Cafeteros	Formulación e implementación del proyecto: Modelos innovadores-Jóvenes caficultores, para garantizar abastecimiento del grano, relevo generacional, buena calidad del producto, y mejora en las condiciones de productividad del sector. Desarrollo de la producción cafetera con incorporación tecnológica y uso de herramientas de gestión empresarial.	Generación de conciencia ambiental y buenas prácticas agrícolas.	El Fondo Nacional del Café promueve desarrollo social en beneficio de las familias cafeteras. Formulación e implementación del proyecto: Modelos innovadores-Jóvenes caficultores, para garantizar la permanencia de los jóvenes en el campo y promover el trabajo rural en comunidad. El proyecto de jóvenes caficultores, al ser un proyecto con respaldo institucional opera en condiciones de formalidad y sostenibilidad financiera. Apoyo financiero, técnico y comercial (compromiso de compra del producto) a 132 familias de jóvenes cafeteros a través de la constitución de cooperativas de trabajo asociado. Incorporación formal de la mujer en las actividades de la caficultura (un 40 % de las personas beneficiarias del programa son mujeres).

Empresa/criterio	Autosostenibilidad	Responsabilidad ambiental	Mejoras en la calidad de vida
Casa Luker	Desarrollo del proceso de aprendizaje in house para el cultivo de frutas procesadas, con lo cual aumentan los niveles de productividad en la fabricación de frutas procesadas.	A partir de procesos de investigación se fabrica el material vegetal que se utiliza en las plantaciones.	Trabajo conjunto con pequeños agricultores.
	Crecimiento de la producción y de las ventas en mercado interno y externo.	La mitad de los procesos productivos desarrollados tienen certificación orgánica y kosher.	En los cultivos de frutas se crean 116.000 empleos directos.
	Desarrollo de una base estable de proveedores porque realiza compra directa a las asociaciones con lo cual se reduce el riesgo de desabastecimiento.	Los procesos productivos desarrollados por los pequeños cultivadores de fruta se desarrollan bajo protocolos de buenas prácticas agrícolas (BPA) y sistemas agroforestales.	Apoyo integral a los campesinos: intermediación financiera a través de procesos de cooperación internacional, transferencia tecnológica, y capacitación en procesos de siembra y suministro de material vegetal.
Corporación Oro Verde: Minería Responsable	Comercialización del oro y la plata en mercados verdes de Europa y América.		Desarrollo de un sistema de comercio justo que vela por precios justos, pagos oportunos, garantía de compra y calidad del producto.
	Desarrollo de un sistema de comercio justo, donde se cobra un sobre precio del 15 % sobre el precio internacional para garantizar la viabilidad financiera del negocio.	Certificación de prácticas mineras que minimicen el impacto ambiental.	Los excedentes son reinvertidos en las mismas comunidades a partir de un proceso decisorio liderado por la misma comunidad.
	Fundación Biodiversa administra el proceso de compra en efectivo del material extraído. Se garantiza disponibilidad de producto para abastecer la demanda en los mercados internacionales.		Las familias beneficiarias del programa se agrupan en Unidades Familiares Productivas (UFP).
			Desarrollo de un sistema de comercio justo, donde se cobra un sobreprecio del 15 % sobre el precio internacional para garantizar el bienestar de las familias.
			A través de la compra directa y en efectivo del producto se garantiza bienestar para los mineros.

Fuente: elaboración de los autores a partir del Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (2008) y el PNUD (2009).

En la vinculación de las personas de bajos ingresos como proveedores o socios estratégicos del negocio, se coligen los siguientes aspectos:

- Las empresas que patrocinan la vinculación de pequeños empresarios como proveedores, obtienen impacto favorable en la gestión de su cadena de valor, se destacan: aprovisionamiento de materias primas para cubrir la demanda de sus mercados, regulación de la calidad en el proceso de provisión de la materia prima, menores costos de materia prima, entre otros. Estas ventajas que se obtienen en la cadena de valor de la empresa se traducen en mayores ventas y mayores ganancias para las empresas padrinas.
- La modalidad de proveedores o socios estratégicos en el desarrollo de los negocios inclusivos, garantiza responsabilidad ambiental; entre las ganancias que se pueden visualizar en los casos que describe la tabla 27, se cuentan la generación de conciencia ambiental, desarrollo de procesos productivos que mitigan el impacto ambiental negativo, obtención de certificaciones ambientales y desarrollo de mercados verdes.
- Vinculación de comunidades en condiciones de real vulnerabilidad: pequeños grupos de campesinos, mujeres de bajos ingresos y jóvenes en riesgo de no encontrar oportunidades en el mercado laboral.
- Desarrollo de esquemas asociativos, las poblaciones vulnerables se organizan mejor para el desarrollo de procesos comerciales que cumplan con los estándares de calidad.
- Desarrollo de un sistema de comercio justo, donde se desenvuelven procesos productivos en condiciones de formalidad y bajo las reglas de juego del mercado, esto permite que las personas pobres vinculadas al modelo amplíen sus posibilidades de desarrollo de mercados.
- Desarrollo de procesos de asesoría técnica y financiera, con lo cual no solo se gana en la sostenibilidad del negocio, también se potencian capacidades en las comunidades (en este caso asociaciones de empresarios) vinculadas al proyecto inclusivo.

3.7 Conclusiones

Los negocios inclusivos son un modelos que representa la oportunidad de maximizar el valor económico y el valor social. En el caso del primero, se maximiza cuando los grandes empresarios pueden desarrollar nuevos mercados o consolidar redes de proveedores que se convierten en aliados estratégicos de sus procesos productivos. Por su parte, en el caso del segundo, el valor social se maximiza cuando las comunidades de más bajos recursos son vinculadas al mercado con productos diseñados a su medida y cuando los pequeños empresarios son apadrinados por empresas de mayor tamaño para alcanzar los niveles de productividad y competitividad que les permita jugar bajo las reglas del mercado.

El desarrollo de un modelo de negocio inclusivo en la modalidad de consumidores es una excelente estrategia de impulso al consumo con la población que se encuentra en la base de la pirámide, es un juego inclusivo que permite ganancias para las empresas y para la sociedad: para las empresas porque permite expandir su nicho de mercado, y para la sociedad porque permite el acceso a bienes y servicios, que antes no se podían alcanzar, en condiciones más justas.

El desarrollo de un modelo de negocio inclusivo en la modalidad de proveedores o socios es una estrategia de apalancamiento empresarial para los pequeños empresarios, bajo el liderazgo de grandes empresas estas organizaciones pueden comercializar sus productos, generando empleo y aportando al desarrollo económico y social de sus comunidades.

La adopción de modelos de negocio inclusivo se soporta en tres elementos: autosostenibilidad, responsabilidad ambiental y mejoras en la calidad de vida. En el caso de las empresas referenciadas, el componente económico y social presentan prácticas inclusivas claras, el componente de responsabilidad ambiental es un aspecto a fortalecer en las dinámicas de las empresas colombianas.

Referencias

- Chan, W. y Mauborgne, R. (2005). La estrategia del océano azul. *Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*. Norma.
- Chihambakwea, Z., Oosthuizen, G., Matope, S. and Uheidaa, E. (2019). A Conceptual Framework to Create Share Value in Base of the Pyramid Communities with Micro-Containerised Factories. *Procedia Manufacturing*, 33, 160-167.
- Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible. Cecodes. (2008). *Los negocios inclusivos en Colombia*. http://www.negociosinclusivoscolombia.org/site/wp-content/uploads/2017/05/Negocios_Inclusivos_en_Colombia.pdf.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.
- Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario. Finagro. (2012). *La asociatividad, estrategia de competitividad para los pequeños productores*. <https://bit.ly/3l10rD6>
- Lashitew, A., Bals, L. and van Tulder, R. (2020). Inclusive Business at the Base of the Pyramid: The Role of Embeddedness for Enabling Social Innovations. *Journal of Business Ethics*, 162(2), 421-448.
- Licandro, O., Pardo L. (2013). Experiencias de Negocios Inclusivos en el Uruguay. Universidad Católica del Uruguay-AVINA. Disponible en: <http://cempre.org.uy/docs/biblioteca/negocios%20inclusivos%20licandro%20pardo.pdf>
- Pineda, M. (2014). Negocios y sostenibilidad en la base de la pirámide. *Punto de Vista*, 5(9), 95-116. <https://journal.poligran.edu.co/index.php/puntodevista/article/view/566>
- Pouw, N., Bush, S. and Mangnus, E. (2019). Editorial overview: *Inclusive business for sustainability*. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 41, A1-A4. <https://bit.ly/3tTO334>
- Prahalad, C. (2012). *La oportunidad de negocios en la base de la pirámide*. Norma.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. PNUD. (2009). *Crecimiento de mercados inclusivos. Estrategias empresariales para la superación de la pobreza y la exclusión en Colombia*. <https://www.ideaspaz.org/tools/download/50663>
- Rosenstock, T., Lubberink, R., Gondwe, S., Manyise, T. and Dentoni, D. (2020). Inclusive and adaptive business models for climate-smart value creation. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 42, 76-81. <https://bit.ly/3CzM7QR>
- Van der Merwe, M., Grobbelaar, S., Schutte, C. and von Leipzig, K. (2017). *The base of the pyramid: Towards a high growth framework for SME action* [Conference paper]. International Association for Management of Technology Conference, Viena, Austria.
- World Business Council for Sustainable Development y Netherlands Development Organization. (2010). *Negocios inclusivos: creando valor en América Latina*. <https://bit.ly/3hZuG2K>

4. Las dinámicas de la economía naranja en Colombia en un escenario de crisis¹⁹

Carlos Mario Londoño Toro²⁰, Ana María Pérez Naranjo²¹, Humberto Serna Gómez²²

Resumen

El Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022: Pacto por Colombia, pacto por la equidad le apuesta a la economía naranja como un puntal del desarrollo social y económico del país. Lineamientos que deben seguir y ejecutar los entes nacionales, departamentales que reciban recursos del Estado. La economía naranja, de acuerdo con la Cuenta Satélite de Economía Naranja del DANE está conformada por las actividades de artes y patrimonio, creaciones funcionales e industrias creativas y culturales. En Colombia la economía naranja se constituyó en una de las apuestas de crecimiento, así se refleja en los planes de desarrollo nacional, y los planes de desarrollo del departamento de Antioquia y la ciudad de Medellín, pero las cifras sobre producción y empleo, más las dificultades originadas por la crisis del COVID-19 dan cuenta de la necesidad de repensar la estrategia naranja, es necesario apostar por un proceso de planeación estratégica y planeación financiera para hacer viable esta actividad como motor de crecimiento del PIB y generación de empleo.

Palabras clave: economía naranja, innovación, creatividad, crisis económica

¹⁹El presente artículo es producto de la investigación *Caracterización de prácticas innovadoras en pequeños negocios de la economía naranja en la ciudad de Medellín*, financiada por la Fundación Universitaria María Cano, en el marco de las convocatorias internas del año 2019. Proyecto adscrito al grupo SUMAR. Código 024112007-2019-311.

²⁰Magíster en Gestión de Organizaciones de la Universidad Cooperativa de Colombia. Docente investigador del grupo SUMAR de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Fundación Universitaria María Cano. Correo: carlosmariolondonotoro@fumc.edu.co.

²¹Doctora en Ciencias Humanas y Sociales de la Universidad Nacional de Colombia. Docente investigadora del grupo SUMAR de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Fundación Universitaria María Cano. Correo: anamariapereznaranjo@fumc.edu.co

²²Doctor en Planeación y Política Social de Harvard University. Docente investigador. Líder del Grupo de Investigación SUMAR de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Fundación Universitaria María Cano. Correo: humberto.serna@fumc.edu.co

4.1 Introducción

Dinámicas de la economía naranja en Colombia en un escenario de crisis es un artículo resultado de investigación que da cuenta de las realidades no solo coyunturales, sino también estructurales de la economía naranja en Colombia.

Además de presentar algunas reflexiones teóricas, el artículo da cuenta de tres aspectos fundamentales: las propuestas de economía naranja en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, propuestas que se ven reflejadas en los planes de desarrollo del departamento de Antioquia y la ciudad de Medellín para el periodo 2020-2023. La segunda parte presenta cifras sobre producción y empleo a nivel nacional y local, para comparar el comportamiento del sector de industrias creativas y culturales con el global de actividad económica. Este análisis se complementa con la desagregación de las cifras de valor agregado y empleo en las tres actividades claves que identifica la Cuenta Satélite de Economía Naranja: artes y patrimonio, creaciones funcionales e industrias culturales. La tercera y última parte del capítulo resalta las debilidades coyunturales y estructurales de la economía naranja en Colombia, situación que se evidencia a partir del análisis de prensa especializada, de las cifras de crecimiento del PIB y de la revisión de estudios del BID.

4.2 Planteamiento del problema

Para Buitrago y Duque (2013), la economía naranja hace referencia a:

Un conjunto de actividades que de manera encadenada permiten que las ideas se transformen en bienes y servicios culturales, cuyo valor está determinado por su contenido de propiedad intelectual. El universo naranja está compuesto por: i) la economía cultural y las industrias creativas, en cuya intersección se encuentran las industrias culturales convencionales; y ii) las áreas de soporte para la creatividad (p. 40).

Ese interés por los temas de la economía naranja llevaron al presidente de Colombia, Iván Duque, a proponer la economía naranja como uno de los motores de desarrollo y generación de empleo en el país a partir del 2018, planteamiento que se ve reflejado en los planes de desarrollo del departamento de Antioquia y la ciudad de Medellín.

Pero los resultados de la economía naranja en los últimos años no han sido muy satisfactorios en términos de tasas de crecimiento y generación de empleo, situación que se vio agudizada como resultado de la crisis económica de 2020 a raíz de la pandemia de COVID-19. Esta situación de crisis por la cual atraviesa la economía naranja lleva a formular la siguiente pregunta orientadora de este ejercicio investigativo: ¿cuáles son las condiciones estructurales y coyunturales de la economía naranja en Colombia a partir del 2015 y qué se debe hacer para potenciar la economía naranja como motor de desarrollo económico y social?

4.3 Justificación

La economía naranja es una apuesta contemplada en el *Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022: Pacto por Colombia por la equidad*, en este sentido reconocer las estrategias de economía naranja en el nivel nacional y territorial, se convierte en el punto de partida para identificar su potencial de impacto en términos de crecimiento y empleo, para identificar estrategias que permitan potenciar esta apuesta económica diferente.

A partir del 2015 en las estadísticas oficiales de Colombia se observan datos sobre las industrias creativas y culturales, pero los resultados no son muy satisfactorios, y estos se agudizaron con la crisis económica del año 2020, por lo cual el análisis de la estructura de la economía naranja y de las estrategias contempladas en los planes de desarrollo cobra más relevancia como punto de partida para reconocer los retos y definir las estrategias que se deben implementar en el sector de las industrias creativas y culturales.

4.4 Marco teórico

Los fundamentos teóricos de la economía naranja buscan claridad sobre el concepto y sus reales alcances. Este término fue popularizado por el escritor y gestor de medios de comunicación británico John Howkins, quien lo aplicó a quince industrias que iban desde las artes hasta la ciencia y la tecnología (Gutiérrez Campiño, 2019, p. 4).

Para Howkins, las organizaciones que entraban en la definición de economía creativa eran las industrias culturales y las industrias creativas. El primer término, industria cultural, data de las décadas de los años 30 y 40 y hace referencia a las técnicas de reproducción industrial en la creación y difusión masiva de obras culturales (Gutiérrez Campiño, 2019, p. 4). Con este concepto, tanto la economía creativa como el sistema económico por excelencia del siglo XX, el capitalismo, se mezclaron y ahora trabajan mancomunadamente. Se trata pues, de la mercantilización de la creatividad y de lo creativo.

Hacia la década de 1980 comenzó a hacerse referencia a las distintas formas de producción y consumo cultural (Gutiérrez Campiño, 2019, p. 5). Este espectro de la economía cultural impactó básicamente sobre la música, el arte, la escritura, la moda, el diseño y las industrias de los medios; así como sobre la creación artesanal, cuyo eje mueve una parte importante de las economías de los países en desarrollo (Gutiérrez Campiño, 2019, p. 5).

Por su parte, la industria creativa que empieza a aparecer en la década de 1990 tuvo su origen en la creatividad individual, la destreza, el talento y el potencial de producir riqueza y empleo a través de la generación y explotación de la propiedad intelectual (Gutiérrez Campiño, 2019, p. 6).

Este término, que surgió en Alemania, fue adoptado por el Reino Unido para desarrollarlo en su Ministerio de Cultura, Medios de Comunicación y Deporte. Y porque este término resultó ser una agrupación muy amplia de tipos distintos de trabajadores técnicos, directivos y profesionales y no solo trabajadores creativos, pudo llegarse a entender, entonces, que se trataba de industrias creativas (Gutiérrez Campiño, 2019, p. 6).

La Unesco, desde la investigación que hizo en el marco de desarrollo cultural en el 2009, propuso una definición que enmarcó las industrias culturales y las industrias creativas, entendiéndolas como el grupo de actividades a través de las cuales las ideas se transforman en bienes y servicios culturales y creativos y cuyo valor podría estar protegido por derechos de propiedad intelectual. Esta definición Incluye las actividades tradicionales y artísticas, la industria creativa y las actividades que brindan apoyo creativo a las industrias tradicionales (Benavente y Grazzi, 2018, p. 5).

Esta definición de la Unesco hizo énfasis en los bienes, servicios y actividades de contenido cultural, artístico y patrimonial, cuyo origen se basa en la creatividad, así como en las funciones necesarias que permitían a dichos bienes, servicios y actividades llegar al público y al mercado (Gutiérrez Campiño, 2019, p. 7).

Además del aporte conceptual de la Unesco, otras definiciones importantes fueron planteadas por Buitrago y Duque (2013), cuando se está haciendo alusión a la economía naranja se está hablando del:

Conjunto de actividades que de manera encadenada permiten que las ideas se transformen en bienes y servicios culturales, cuyo valor está determinado por su contenido de propiedad intelectual. El universo naranja está compuesto por: i) la economía cultural y las industrias creativas, en cuya intersección se encuentran las industrias culturales convencionales; y ii) las áreas de soporte para la creatividad (p. 40).

Y, en la misma dirección, para Rodríguez y López (2019), la economía naranja se refiere a todas aquellas industrias que incluyen: Ciclos de creación, producción y distribución de bienes y servicios que utilizan la creatividad y el capital intelectual como materia prima, es decir, todas aquellas actividades basadas en el conocimiento y que pueden generar ingresos por su comercio y los derechos de propiedad intelectual (p. 62).

Asimismo, Garay (2017) define a esta clase de economía en los siguientes términos: “el conjunto de actividades que ordena y desencadena una serie de acciones donde las ideas se transforman en bienes y servicios culturales, cuyo valor está determinado y regido por el contenido de la propiedad intelectual” (p. 36). La economía naranja genera propiedad intelectual, derechos de autor y por tanto democratiza diversifica la propiedad e ingreso de los actores en esta industria eje y motor de un nuevo desarrollo industrial que propende reducir la concentración regional de las industrias culturales mediante el aprovechamiento del potencial creativo e innovador del potencial local.

En síntesis, la economía naranja es un sector basado en el desarrollo y producción de contenidos culturales (Jiménez *et al.*, 2018) y se entiende como el conjunto de actividades que de manera encadenada permite que las ideas se transformen en bienes y servicios creativos, cuyo valor está determinado por su contenido de propiedad intelectual (Jiménez *et al.*, 2018, p. 6).

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal), las industrias de contenidos que se enmarcan en la economía naranja son: editorial, cine, televisión, radio, discográfica, contenidos para celulares, producción audiovisual independiente, contenidos para Web, juegos electrónicos y contenidos producidos para la convergencia digital (Gutiérrez Campiño, 2019, p. 9).

Igualmente, el DANE (2020) en el documento base de la Cuenta Satélite de Economía Naranja, plantea la clasificación de las actividades de economía naranja (tabla 28).

Tabla 28: Clasificación de las actividades de economía naranja

Categoría	Actividades
Artes y patrimonio	Artes visuales
	Artes escénicas y espectáculos
	Patrimonio material
	Actividades manufactureras de la economía naranja
	Turismo cultural
	Educación cultural y creativa
	Actividades asociativas y de regulación
Industrias culturales	Literatura y publicaciones
	Fonográfica
	Audiovisual
	Agencias de noticias y otros servicios de información
Creaciones funcionales	Medios digitales y software
	Diseño
	Publicidad

Fuente: DANE y Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022.

4.5 Metodología

El desarrollo de esta propuesta se fundamenta en un análisis cualitativo de la economía naranja, así, se identifican y explican las cualidades de esta economía a partir de la revisión de diferentes estudios, entre ellos algunos realizados por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), además se trabaja con el soporte de la información contenida en la Cuenta Satélite de Economía Naranja publicada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

Con el fin de realizar un análisis del impacto que ha tenido la economía naranja, se revisaron las cifras sobre producción y empleo de las actividades artísticas y culturales publicadas por el DANE, este análisis se complementó con la desagregación de los componentes de la Cuenta Satélite de Economía Naranja, en la cual se plantean tres divisiones: artes y patrimonio, industrias culturales y creaciones funcionales.

4.6 Discusión

El análisis y la discusión de los resultados de este ejercicio investigativo se presenta a partir de tres divisiones:

- La primera presenta una perspectiva de las apuestas de la economía naranja a nivel nacional y regional (el caso del departamento de Antioquia y la ciudad de Medellín), estas apuestas se pueden identificar desde los fundamentos legales y desde las propuestas contenidas en los planes de desarrollo.
- La segunda parte da cuenta del impacto de la economía naranja a partir del análisis de las cifras de producción y empleo del sector de las industrias creativas y culturales en Colombia y en la región Antioquia (Medellín). Este análisis se complementa con el estudio de valor agregado y cifras.
- La tercera parte presenta los principales problemas que ha enfrentado la economía naranja, tanto problemas de orden coyuntural (que están muy asociados a la crisis generada por el COVID-19) como problemas de orden estructural.

4.6.1 La economía naranja en Colombia: la perspectiva nacional y regional

El análisis de perspectiva de la economía naranja gira en torno a las apuestas nacionales y regionales frente al tema, esas apuestas se materializan en la *Ley de economía naranja* y en los planes de desarrollo vigentes a nivel nacional, departamental y municipal.

En el orden nacional hay dos elementos fundamentales, los planteamientos de la llamada *Ley de economía naranja* y los fundamentos naranja del *Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022: Pacto por Colombia, pacto por la equidad* (Ley 1955 de 2019).

Desde la perspectiva legal, en Colombia, la Ley 1834 de 2017 fue creada para enmarcar todas las actividades que dependieran de la economía naranja. Esta Ley determinó los parámetros que debe acoger tanto el gobierno como las diferentes entidades del Estado para darle aplicación y desarrollo a la política de la economía naranja. Para que

realmente surtiese efecto esta nueva economía en el país, la ley obligó a la creación de una política pública que se convierta en la estrategia para articular y coordinar el comportamiento de los actores a través de un conjunto de acciones que concreten las decisiones en torno a uno o varios objetivos colectivos, considerados necesarios para hacer frente a situaciones relevantes que afecten la aplicación de la norma (Gutiérrez Campiño, 2019, p. 15).

Así mismo, se expidió el Decreto 1935 de 2018, que creó el Consejo Nacional de la Economía Naranja (CNEN) en Colombia, entendido este como el organismo asesor y consultivo del Gobierno Nacional, encargado de formular lineamientos generales sobre el tema y de coordinar las acciones interinstitucionales necesarias para la promoción, defensa, divulgación y desarrollo de la economía creativa (Gutiérrez Campiño, 2019, p. 19).

Finalmente, el artículo 68 de la ley de financiamiento otorgó incentivos tributarios para empresas de economía naranja, así como rentas provenientes del desarrollo de industrias de valor agregado tecnológico y actividades creativas, por un término de cinco años, siempre que se cumplan los siguientes requisitos:

- Las sociedades deben tener su domicilio principal dentro del territorio colombiano, y su objeto social exclusivo debe ser el desarrollo de industrias de valor agregado tecnológico y de actividades creativas.
- Las sociedades deben ser constituidas e iniciar su actividad económica antes del 31 de diciembre de 2021.
- Las sociedades deben cumplir con el monto mínimo de empleo que defina el Gobierno Nacional que, en ningún caso, puede ser inferior a diez empleados. Los empleos que se tienen en cuenta para la exención en renta son aquellos relacionados directamente con las industrias de valor agregado tecnológico y actividades creativas. Los administradores de la sociedad no califican como empleados para efectos de la presente exención en renta.
- Las sociedades deben presentar su proyecto de inversión ante el Comité de Economía Naranja del Ministerio de Cultura, justificando su viabilidad financiera, conveniencia económica y calificación como actividad de economía naranja. El Ministerio debe emitir un acto de conformidad con el proyecto y confirmar el desarrollo de industrias de valor agregado tecnológico y actividades creativas.
- Las sociedades deben cumplir con los montos mínimos de inversión en los términos que defina el Gobierno Nacional, que en ningún caso puede ser inferior a veinte y cinco mil UVT y en un plazo máximo de tres años gravables. En caso de que no se logre el monto de inversión se pierde el beneficio a partir del tercer año, inclusive (Cluster Bogotá, 2018).

Como complemento al análisis legal, también es importante identificar los elementos básicos de economía naranja que están contenidos en los planes de desarrollo del orden nacional, departamental y municipal.

El Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, pacto por Colombia, pacto por la equidad, en sus pactos transversales tiene uno denominado: *Pacto por la protección y promoción de nuestra cultura y desarrollo de la economía naranja*. La tabla 29 presenta los objetivos, las metas y las estrategias definidas para la economía naranja en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) correspondiente al periodo 2018-2022.

Tabla 29: Fundamentación estratégica de la economía naranja en el PND

Objetivos	Metas	Estrategias
Garantizar acceso a oferta cultural y promocionar talentos en el marco de la cuarta revolución industrial.	Quintuplicar las personas beneficiadas por programas de formación artística y cultural. Se pretende pasar de 2.048 personas a 11.291 personas al final del cuatrienio.	Fortalecimiento de los procesos de formación artística y cultural.
Más lectura	Quintuplicar los proyectos y estímulos artísticos y culturales para los ciudadanos. Se pretende pasar de 2.921 a 16.593.	Fortalecimiento de los programas nacionales de concertación y estímulos a las actividades culturales.
Más formación artística y cultural	La otra meta es pasar de un crecimiento del PIB naranja de un 2,9 % en 2018 a un 5,1 % al final del periodo de gobierno.	Impulso a las agendas creativas y las áreas de desarrollo naranja.
Protección al patrimonio cultural		Articulación de las industrias creativas con los programas de asistencia técnica, con el ánimo de promover el desarrollo de emprendimientos naranja.
Más y mejor infraestructura para la cultura en todo el territorio nacional.		Apoyo a la incorporación de valor agregado naranja en todos los sectores industriales.
Inversiones en bienes públicos para potenciación de las industrias culturales como motor de desarrollo económico y equidad.		
Aplicación de la estrategia de las 7i: información, entorno institucional, desarrollo de industrias creativas, más infraestructura, integración de la economía naranja, capital humano, y criterios claros de propiedad intelectual.		Actualización de la política de propiedad intelectual.

Fuente: Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022.

En el orden regional, a partir de los planteamientos del PND los gobiernos departamental y local, dentro de su plan de desarrollo tienen apuestas desde la perspectiva de la economía naranja.

A nivel departamental, el *Plan de Desarrollo Departamental: Unidos por Antioquia 2020-2023* propone los siguientes planteamientos frente al tema del impulso a las actividades de la economía naranja.

La línea estratégica 1. Nuestra gente, en el componente de *Antioquia unida por la creación y la cultura* plantea el siguiente objetivo Disminuir la brecha en el acceso y garantía a los derechos culturales, como también a los procesos artísticos y patrimoniales del departamento, mediante el fortalecimiento de las organizaciones de base y la generación de capacidades instaladas en el territorio, que permita ampliar la oferta en calidad, con énfasis formación, creación, circulación y participación; como también la dotación y protección de los procesos artísticos, culturales y patrimoniales, para el beneficio de las subregiones de forma integral (Gobernación de Antioquia, 2020, p. 160).

Para el logro de este objetivo se proponen los siguientes programas, con su respectivo objetivo (tabla 30).

Tabla 30: Programas y objetivos de Antioquia unida por la creación y la cultura

Programas	Objetivos
Unidos para la creación, el arte y la cultura	Promover la creación, continuidad y producción artística de nuevo conocimiento, que aporte al capital cultural de la región, para la consolidación de sus expresiones y el fomento de manifestaciones propias del departamento, a través de estrategias que aporten al desarrollo de la economía creativa, y la sostenibilidad de prácticas culturales (Gobernación de Antioquia, 2020, p. 161).
Antioquia Vive	Generar escenarios de movilización para las diferentes expresiones artísticas en el departamento para divulgar y fomentar el arte emergente y la formación, creación, circulación e intercambio de saberes.
Unidos para la formación artística y cultural	Promover, cualificar y fortalecer los saberes y conocimientos de los diversos actores del sector artístico y cultural del departamento, mediante capacitación, formación, asesoría, apoyo y acompañamiento, apuntando al mejoramiento de su calidad de vida y fortalecimiento de su rol en la sociedad (Gobernación de Antioquia, 2020, p. 163).
Unidos por el patrimonio y la memoria	Promover la gestión integral del patrimonio cultural material e inmaterial que posee Antioquia, mediante acciones que fomenten el reconocimiento, conservación, activación, difusión, y sostenibilidad de los bienes y valores culturales (Gobernación de Antioquia, 2020, p. 163).
Unidos por la infraestructura y la dotación cultural	Brindar a la ciudadanía, artistas y gestores culturales, el acceso a la adecuación, el mantenimiento y mejoramiento técnico y locativo de la infraestructura física cultural, en pro de incrementar la cobertura y el adecuado desarrollo de sus prácticas y presentaciones en condiciones dignas y de calidad (Gobernación de Antioquia, 2020, p. 164).
Unidos por la participación y la ciudadanía cultural	Promover la implementación de las políticas públicas de participación y gestión cultural, a través de la creación de un modelo de gestión territorial que permita la integración de los diferentes agentes culturales, entidades, instancias de participación y procesos de fortalecimiento institucional (Gobernación de Antioquia, 2020, p. 165).

Fuente: Gobernación de Antioquia, 2020.

En el escenario local, el *Plan de Desarrollo Municipal de Medellín 2020-2023: Medellín Futuro* plantea los siguientes elementos frente al contexto de la economía naranja.

El plan de desarrollo para el periodo 2020-2023 se articula a partir de cinco líneas estratégicas. La primera de ellas refiere a la reactivación económica y al *Valle del Software*. De acuerdo con la Alcaldía de Medellín (2020), el objetivo de esta línea es:

Gestionar nuevas oportunidades, a partir de la educación, la innovación y el emprendimiento, aprovechando nuestras necesidades y fortalezas para potenciar, sofisticar y diversificar la economía de la ciudad mediante la apertura de nuevos escenarios y la generación de miles de empleos, en áreas asociadas a la economía digital y la cuarta revolución industrial (Alcaldía de Medellín, 2020, p. 10).

El desarrollo de esta línea estratégica del plan de desarrollo municipal se fundamenta en los siguientes componentes:

- Talento humano y empleo.
- Ciencia, tecnología, innovación y emprendimiento.

- Productividad, competitividad e internacionalización.
- Información, datos y generación de valor público.
- Inglés para Valle del Software.

De estos componentes, los que más relación guardan con los temas de economía naranja son los de ciencia, tecnología e innovación y los aspectos de productividad, competitividad e internacionalización. En el caso del componente de ciencia, tecnología, innovación y emprendimiento, este es uno de los pilares fundamentales del proceso de transformación económica de la ciudad, el objetivo definido para este componente en el Plan es:

Promover el desarrollo de las capacidades de ciencia, tecnología, innovación y emprendimiento de la ciudad en las tecnologías de la información y la comunicación, mediante una mayor articulación del ecosistema CTI, el fortalecimiento del programa de mentorías, la promoción de la inversión en la región, la formación de alto nivel y el impulso a la investigación aplicada (Alcaldía de Medellín, 2020, p. 212).

Los principales programas que hacen parte de este componente del plan de desarrollo municipal se presentan en la tabla 31.

Tabla 31: Programas de ciencia, tecnología, innovación y emprendimiento

Programa	Descripción
Centros del Valle del Software	Plataforma para la creación de emprendimientos y empresas de base tecnológica con el fin de transitar hacia las dinámicas de la cuarta revolución industrial.
Economía creativa	Potenciación del ecosistema de la economía creativa y cultural a través de la aplicación de las siguientes estrategias: acompañamiento especializado a iniciativas, formación de audiencias, generación de ingresos, y desarrollo de mercados para la economía creativa y cultural.
Investigación, innovación y retos de ciudad	Incentivar la investigación y la innovación para resolver los retos de ciudad y los retos empresariales.
Cultura digital	Crear hábitos para adoptar y apropiarse de uso de herramientas digitales y nuevas tecnologías por parte de empresas y personas en el marco de la cuarta revolución industrial.

Fuente: Alcaldía de Medellín, 2020.

Como se puede observar, el componente de ciencia tecnología, innovación y emprendimiento, busca desarrollar un enfoque integral de competitividad empresarial y de ciudad en el marco de la cuarta revolución industrial, es un enfoque que busca impactar a todas las actividades económicas para transformar la realidad empresarial y de ciudad, y que en un escenario de crisis como el que se vive actualmente es una propuesta totalmente pertinente.

En el caso puntual de la economía naranja, el programa de economía creativa y cultural busca potencializar de manera integral un ecosistema empresarial naranja en la ciudad de Medellín, que va desde el acompañamiento en la creación del negocio hasta el desarrollo de mercados y los procesos de comercialización.

Otro de los componentes importantes de la línea estratégica 1 del plan de desarrollo da cuenta de los temas de productividad, competitividad e internacionalización. De acuerdo con lo planteado en el plan de desarrollo, el objetivo de este componente busca “aumentar las capacidades productivas y competitivas de las empresas de la ciudad para avanzar hacia la creación y exportación de productos de mayor complejidad y valor agregado” (Alcaldía de Medellín, 2020, p. 220). Los principales programas que hacen parte de este componente del plan de desarrollo municipal se presentan en la tabla 32.

Tabla 32: Programas de ciencia, tecnología, innovación y emprendimiento

Programa	Descripción
Transformación digital de la economía	Especialización de las empresas a través de la automatización de procesos y diseño de nuevos modelos de negocio para ser más competitivos en los mercados local, nacional e internacional, en el marco de la cuarta revolución industrial.
Internacionalización empresarial	Posicionar la ciudad como un exportador de bienes, servicios y modelos de negocios, lo cual implica diversificar la canasta exportadora por medio de estrategias como las zonas francas.
Muévete a Medellín	Promover la inversión extranjera en empresas que generen valor agregado e intensivas en conocimiento; y además que ayuden a cumplir los proyectos estratégicos de ciudad.
Reactivación y transformación del sector turístico post COVID-19	Impulsar la reapertura y recuperación del turismo en la ciudad de manera sostenible, esto implica fortalecimiento empresarial, diseño de nuevos productos turísticos, adopción de buenas prácticas de seguridad e higiene y mercadeo de ciudad apoyado en las TIC, entre otras estrategias a desarrollar.
Dinamización de economías tradicionales	Incentivar, crear y fortalecer modelos de negocios sostenibles para las economías tradicionales, de manera que logren superar las dificultades ocasionadas por la pandemia del COVID-19, los nuevos modelos de negocio se deben articular con el ecosistema de innovación existente en la región.
Financiación e inversión para el desarrollo de la innovación	Promover el acceso a canales de financiación e inversión inclusiva para los temas de ciencia, tecnología e innovación en la ciudad.

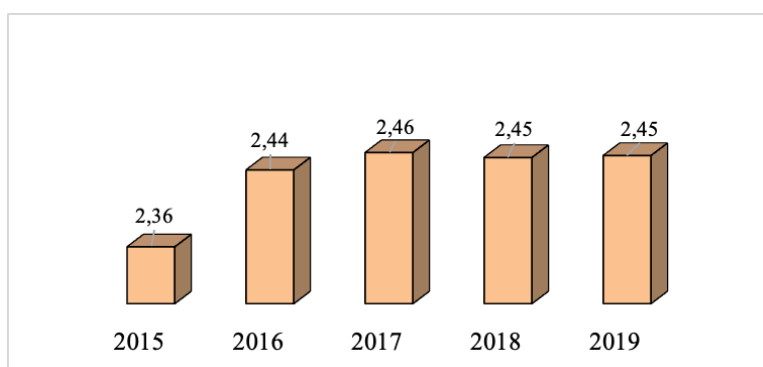
Fuente: Alcaldía de Medellín, 2020.

4.6.2 Impacto de la economía naranja en el orden nacional y regional

Para analizar el impacto de la economía naranja se van a trabajar dos tipos de fuentes de información estadística disponibles en el DANE: en primer lugar, mirar la participación y evolución de las actividades artísticas dentro del Sistema de Cuentas Nacionales. El segundo análisis es más específico: da cuenta de las estadísticas que presenta la Cuenta Satélite de Economía Naranja en términos de producción y empleo.

En relación con la participación y evolución de la producción del sector de actividades artísticas y culturales en Colombia, las figuras 1 a 4 presentan las participaciones y tasas de crecimiento a nivel nacional y departamental (Antioquia ²³) en los últimos cinco años.

Figura 1: Participación de las actividades artísticas en el PIB nacional. 2015-2019



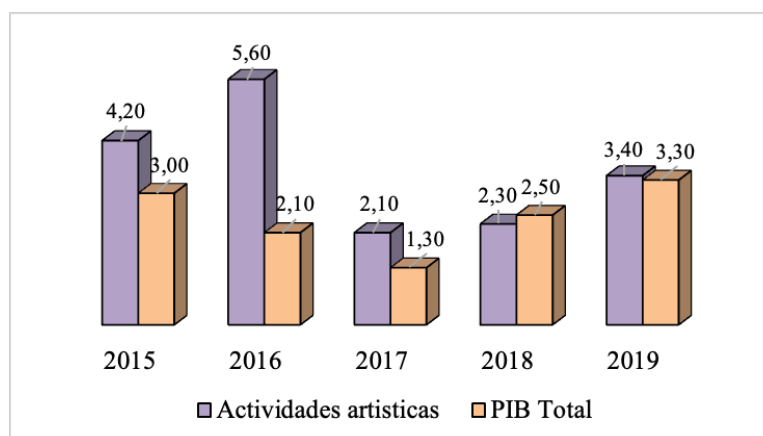
Fuente: DANE (2020)

La participación de las actividades artísticas y culturales en el PIB total aún es pequeña, aunque se observa un leve incremento entre los años 2015 y 2016. A partir del 2016 esa participación ha estado en promedio en un 2,45 % de la actividad económica nacional.

²³Las cifras departamentales se encuentran disponibles hasta el año 2018.

Entre los años 2015 y 2019, la tasa de crecimiento de las actividades artísticas y culturales registró un crecimiento superior al PIB total, excepto en el año 2018 que estuvo 0,2 puntos porcentuales por debajo. Es destacable la diferencia presentada en el 2016, cuando el crecimiento de las actividades artísticas fue superior en 3,5 puntos porcentuales al crecimiento del PIB total (5,60 % de las actividades artísticas frente a 2,10 del PIB total).

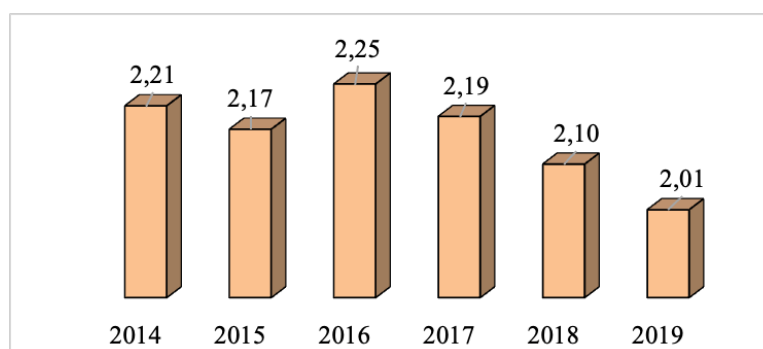
Figura 2: Tasa de crecimiento de las actividades artísticas y PIB total a nivel nacional. 2015-2019



Fuente: DANE (2020)

Después de mirar el comportamiento a nivel nacional, las figuras 3 y 4 presentan la participación de las actividades artísticas dentro del PIB total del departamento de Antioquia, así como la comparación entre las tasas de crecimiento de las actividades artísticas y del PIB total, ambos análisis aplican para el periodo 2014 a 2019.

Figura 3: Participación de las actividades artísticas en el PIB total del departamento de Antioquia. 2014-2019

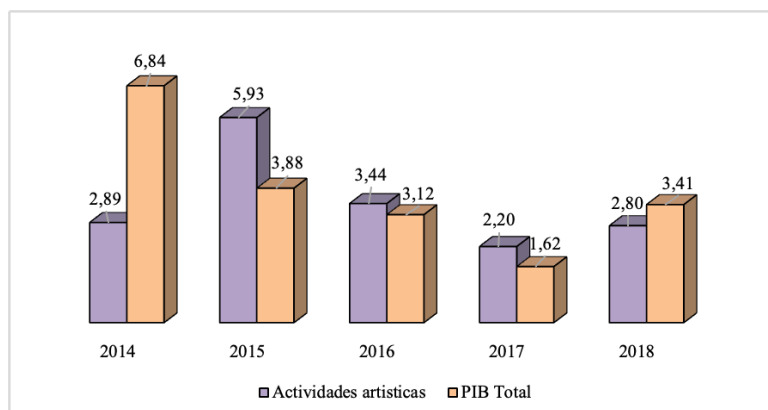


Fuente: DANE (2020)

La participación de las actividades artísticas, al igual que en el orden nacional, presentan un bajo impacto dentro del total de actividad económica, pero se destaca el crecimiento en la participación entre los años 2015 y 2016. En términos de registros de participación los valores son muy similares. Comparando el 2019, a nivel nacional las actividades artísticas tenían un peso de 2,45 % y en el orden departamental este registro fue de 2,01 %, lo que permite observar una tendencia a la baja en las actividades artísticas y culturales en el departamento de Antioquia.

La figura 4 da cuenta de las tasas de crecimiento del PIB total y de las actividades artísticas y culturales en el departamento de Antioquia.

Figura 4: Tasa de crecimiento de las actividades artísticas y PIB total del departamento de Antioquia. 2015 – 2018



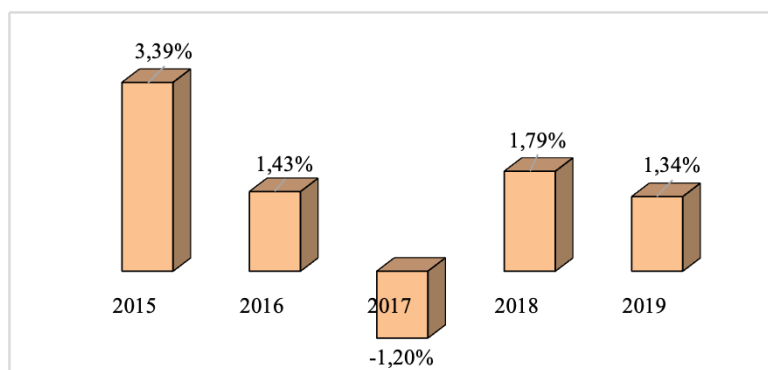
Fuente: DANE (2020)

La comparación entre las tasas de crecimiento de actividades artísticas con las tasas del PIB total en el departamento permite observar que entre los años 2015 y 2017 las actividades artísticas crecieron por encima del promedio de la economía regional, destacándose el crecimiento de 2015 que fue de un 5,93 %. El año 2018 implica un cambio de tendencia, si bien el crecimiento de las actividades artísticas fue superior en 0,6 puntos porcentuales en relación con la tasa del año 2017, el valor de 2,8 es inferior al crecimiento de la economía regional que se ubicó con un registro de 3,41 %, este comportamiento indica la necesidad de impulsar de manera más fuerte las actividades de economía naranja.

Después de presentar cifras sobre el comportamiento de las actividades artísticas y culturales a partir de la información del Sistema de Cuentas Nacionales del DANE, a continuación, se van a presentar algunas estadísticas particulares en relación con la Cuenta Satélite de Economía Naranja presentada por el DANE (2020).

En un primer análisis, en la figura 5 se presenta la tasa de crecimiento de la producción total del sector de economía naranja a partir del análisis de las estadísticas de la Cuenta Satélite de Economía Naranja, por su parte, la figura 6 da cuenta de la participación relativa de los tres subsectores que conforman la economía naranja: artes y patrimonio, industrias culturales, y creaciones funcionales.

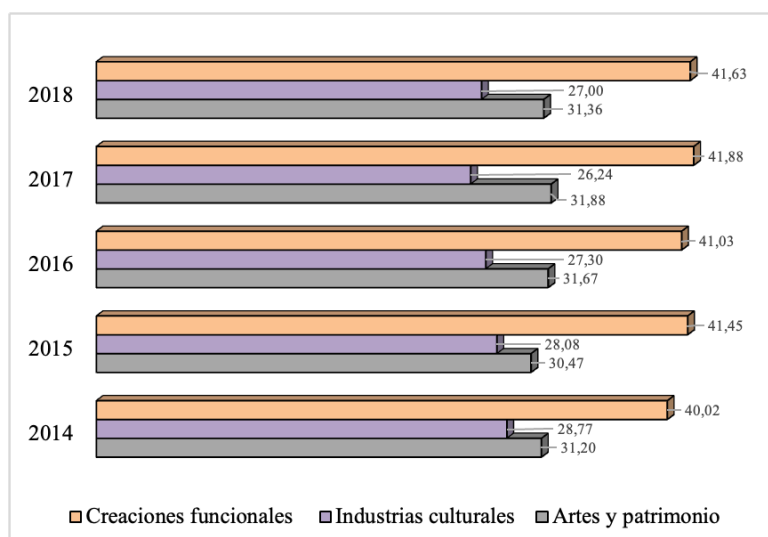
Figura 5: Tasa de crecimiento de la producción naranja. 2015-2019



Fuente: DANE (2020)

la figura anterior muestra que el crecimiento consolidado de las tres actividades que hacen parte de la economía naranja aún no logra despegar, el resultado más significativo se registró en el 2015 con una tasa de crecimiento de 3,39 %, los años 2016 y 2017 fueron de descenso en el crecimiento de las actividades naranja, al punto que en 2017 el registro de crecimiento fue de -1,20 %, para los años 2018 y 2019, aunque se registran tasas de crecimiento positivas, están por debajo de la tasa promedio de crecimiento de la economía, y no cumple las expectativas del gobierno nacional con respecto al desempeño de la economía naranja.

Figura 6: Participación de las actividades de economía naranja. 2014 – 2019

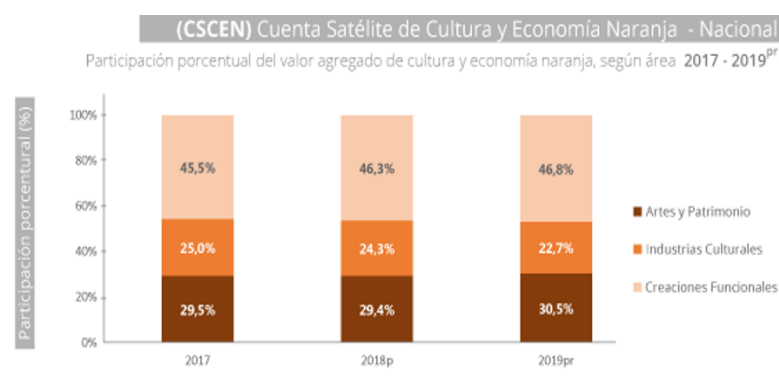


Fuente: DANE (2020)

En términos de la participación de las diferentes actividades de economía naranja, los datos permiten observar que las participaciones más altas para el periodo 2014-2019 se encuentran en las creaciones funcionales (registros que en promedio contabilizan un 41,20 % del valor de la producción de economía naranja), es importante destacar que dentro de las creaciones funcionales están los medios digitales y el software, la publicidad y el diseño.

En segundo y tercer lugar, están las cuentas de artes y patrimonio con una participación promedio de 31,32 % y la cuenta de industrias culturales con un promedio de participación de 27,48 % respectivamente. Como complemento a este análisis de las actividades de economía naranja, desde la perspectiva de la producción, la figura 7 presenta la composición de valor agregado en cada uno de los tres subsectores de economía naranja.

Figura 7: Composición del valor agregado en actividades de economía naranja. 2017 – 2019

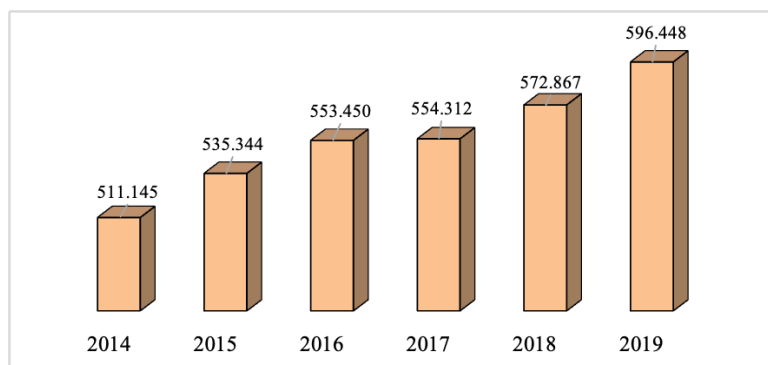


Fuente: DANE (2020)

Los resultados de la figura 7 permiten observar que el mayor valor agregado se encuentra en las creaciones funcionales, resultado que es consistente con las participaciones de esta subcuenta dentro del total de la producción naranja. Para terminar este proceso de contextualización sobre la importancia de la economía naranja, también es importante dar cuenta del potencial de generación de empleo, tanto a nivel global como al interior de cada uno de los subsectores de economía naranja, la figura 8 da cuenta de estos comportamientos.

Los resultados de la figura 8 permiten observar en términos absolutos un crecimiento en el empleo de las actividades que hacen parte de la economía naranja, los crecimientos más importantes se observan entre los años 2014-2015, al pasar de 511.145 empleos a 535.344 (una variación de 4,73 %); el otro crecimiento importante se registra entre los años 2018 y 2019 cuando los empleos del sector naranja pasaron de 572.867 a 594.448 puestos de trabajo (una variación de 4,11 %), este crecimiento en los empleos tiene sustento en el impulso dado a la economía naranja desde el *Plan Nacional de Desarrollo: pacto por Colombia, pacto por la equidad*.

Figura 8: Comportamiento del empleo la economía naranja. 2014-2019

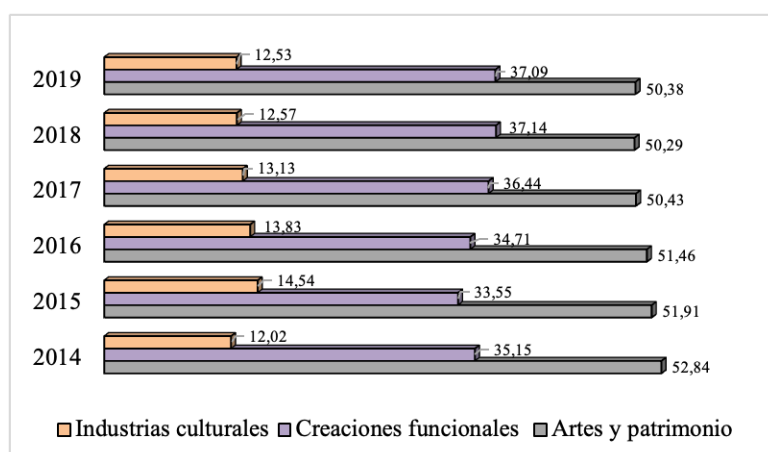


Fuente: DANE (2020)

Como complemento al análisis de los datos de empleo presentados en la figura anterior, en la figura 9 se presenta la distribución de los empleos entre las tres grandes actividades que componen la Cuenta Satélite de Economía Naranja. Los resultados que se presentan permiten identificar las siguientes dinámicas:

- El mayor generador de empleo en las “actividades naranjas” está representado en el subsector de artes y patrimonio, el cual en promedio representa un 51,22
- Las creaciones funcionales representan en promedio el 35,68

Figura 9: Participación de las diferentes actividades de economía naranja en la generación de empleo. 2014-2019



Fuente: DANE (2020)

Después de presentar las cifras de comportamiento de la producción y el empleo naranja, en el siguiente apartado se presentan los problemas coyunturales y estructurales que padece la economía naranja en Colombia.

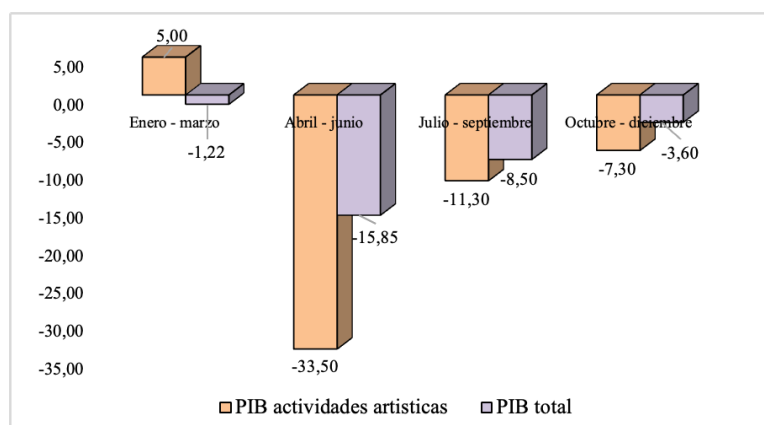
4.6.3 Problemas coyunturales y estructurales de la economía naranja

El presidente de la República de Colombia, Iván Duque Márquez, durante su posesión del 7 de agosto de 2018, prometió impulsar la economía naranja y convertirla en uno de los motores principales del país, para que, según él, “nuestros actores, artistas, productores, músicos, diseñadores, publicistas, joyeros, dramaturgos, fotógrafos y animadores digitales conquisten mercados, mejoren sus ingresos, posicionen su talento y atraigan los ojos del mundo” (Carcés Córdoba, 2020). Esta economía naranja incluye toda creación artística o cultural que garantice la innovación y el reconocimiento al conocimiento como marca propia.

Más allá de las buenas intenciones que presentan los planes de desarrollo, la llegada de la crisis económica ocasionada por las medidas de aislamiento obligatorio, la prohibición de eventos masivos, pusieron en la cuerda floja las dinámicas económicas del sector naranja, agravando problemas estructurales que venían desde antes de la crisis.

A continuación, se muestra la situación coyuntural y estructural de la economía naranja en Colombia. En términos coyunturales, la figura 10 presenta el comportamiento de las tasas de crecimiento del PIB total y de las actividades artísticas durante los cuatro trimestres correspondientes a 2020.

Figura 10: Tasas de crecimiento de las actividades artísticas y culturales y del PIB total. Enero-diciembre de 2020



Fuente: DANE (2020)

Como se puede observar en las cifras, el comportamiento de la producción de las actividades artísticas y culturales, a partir del segundo trimestre, registró tasas de crecimiento negativas, aunque se observa una tendencia a mejorar los escenarios para este sector que representa una fuerte apuesta de gobierno. En comparación con las tasas de crecimiento del PIB total, el comportamiento observado en el sector naranja presenta un panorama más complejo, lo cual no solo obedece a factores coyunturales sino también a factores de orden estructural, tal y como se analiza a continuación.

En términos estructurales, de acuerdo con un estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo en 2018, se identifican las siguientes debilidades estructurales de la economía naranja:

- El 90,4 % de los emprendedores naranja tiene estudios universitarios, la creación del negocio se constituye en la materialización de su proyecto de vida, de lo cual se desprende que un 43,5 % de las personas que participaron en el estudio son autoempleados.
- En cuanto a las condiciones financieras de los emprendedores naranja, un 58 % considera que los ingresos que genera el negocio no son suficientes para vivir. Además, un 48,9 % de ellos comenzaron el negocio con dinero propio, lo que indica debilidades en el músculo financiero de la economía naranja.
- Los negocios de la economía cultural y creativa tienen debilidades estructurales que los pueden llevar al fracaso. De acuerdo con los resultados del estudio, un 39,5 % de los encuestados considera que los negocios fracasan por falta de planeación estratégica y debilidades en planeación financiera, para un 23,9 % la causa de fracaso está en la incapacidad de definir un mercado meta y estructurar una mezcla de mercadeo adecuada, un 20,5 % considera que los negocios fracasan por falta de flujo de caja necesario que le permita atender sus necesidades, un 19,8 % considera que falta convicción por parte del emprendedor y de su equipo de trabajo, y por último, un 19 % considera que no se cuenta con el equipo de trabajo adecuado.

Esta crítica realidad estructural se manifiesta en problemas de orden coyuntural, la realidad de la economía naranja durante el año 2020 se caracteriza por algunos de los siguientes comportamientos:

El Fondo para el Desarrollo Cinematográfico, por ejemplo, indica que la industria del Cine ha sufrido enormemente con las salas cerradas. Así mismo, las apuestas por el cine en diversas ciudades, como la convocatoria lanzada en el FICCI en Cartagena no podrán desarrollarse. Esa convocatoria contaba con una bolsa de 26 mil millones aproximadamente y en las condiciones vigentes, no podrá recaudar ni siquiera diez mil (Carcés Córdoba, 2020).

Por otro lado, los museos, los centros de memoria, los procesos comunitarios, la lectura y las bibliotecas, están verdaderamente preocupados en tanto que se ha visto muy poco esfuerzo frente a su salvaguarda. El confinamiento en la Colombia, bajo cuarentena obligatoria, tuvo cerrados o parados más de 300 teatros de auditorio, 1.200 salas de cine, 1.500 bibliotecas, 800 casas de cultura y 200 escuelas de danza, entre otros cientos de emprendimientos y negocios culturales (Miranda Hamburguer, 2020).

En cuanto a las librerías y editoriales en medio de la pandemia se encuentra en principio el asunto de la comercialización, pues muchas de las librerías no tenían sus portales web lo suficientemente robustecidos y completos para atender a los usuarios. Por ese motivo, los primeros meses de la pandemia, muchas de ellas estuvieron completamente cerradas y apenas cinco meses después pudieron reabrir a partir de las innovaciones tecnológicas que cada una de ellas implementó para la comercialización y distribución de libros. “Las primeras en abrir fueron las que tenían comercio electrónico y apenas ahora están abriendo las librerías físicas. Sabemos que la recuperación va a ser muy lenta porque

no se va a permitir la asistencia completa a los establecimientos por parte del público", afirmó Enrique González, presidente de la Cámara Colombiana del Libro (Portafolio, 2020).

Con el tiempo, ha podido percibirse que a medida que la pandemia del coronavirus se intensifica, el mundo tiende a reorganizarse y a muchos trabajadores del sector creativo les resulta cada vez más difícil sobrevivir. Debe tenerse en cuenta que los emprendedores creativos de Latinoamérica y el Caribe son en su mayoría jóvenes que aprendieron a hacer negocios durante el proceso mismo de gestación de sus empresas, partiendo con inversión propia. Según el BID, un 58 % de ellos manifiesta no generar un ingreso suficiente para vivir de su emprendimiento antes del brote del COVID-19 (Luzardo, 2020).

Ante este panorama tan complejo que presentan la economía naranja, se identifican unos retos claves, el documento Conpes 3659 (política nacional para la promoción de las industrias culturales en Colombia) promulgado por el Departamento Nacional de Planeación define como componentes estructurales de este sector cinco líneas o áreas estratégicas orientadas a facilitar y superar los obstáculos en la circulación de bienes y servicios de la Industrias Culturales a saber: acceso al financiamiento y a los instrumentos públicos de desarrollo empresarial, su incorporación al mundo digital y usos de nuevas tecnologías, formación y el desarrollo del capital humano para este sector, hacer de esta industria un quehacer de las grandes capitales, las regiones, los municipios y las veredas del país, ahí hay mucha creatividad e innovación oculta.

4.7 Conclusiones

En Colombia la economía naranja ya existía desde el 2014 con la publicación de información de la Cuenta Satélite de Economía Naranja, y la posterior expedición de la Ley 1834 de 2017. Con la llegada de Iván Duque Márquez a la presidencia en el 2018 se buscó potenciar la economía naranja como una fuente de crecimiento y oportunidad de generación de empleo, esta apuesta de orden nacional también se empezó a ver reflejada en los planes de desarrollo regionales para el periodo 2020-2023, tal es el caso del departamento de Antioquia y la ciudad de Medellín, con lo cual se puede deducir que el impulso a la economía naranja en Colombia es una apuesta de carácter estratégico.

La economía naranja como apuesta estratégica de crecimiento y desarrollo del mercado laboral en el periodo 2014-2019 registró resultados contradictorios, por un lado las cifras del DANE permitieron observar que en este sector se generaron para este periodo de análisis un promedio de 553.928 empleos, pero de otro lado las cifras de aporte a la actividad económica no representaron más del 3 % de la actividad económica y con altibajos en las tasas de crecimiento. Estos datos son solo un reflejo de las debilidades estructurales identificadas por el BID para la economía naranja en América Latina, entre las cuales se destacan la falta de visión empresarial, la carencia de planeación estratégica, la falta de un modelo de planeación financiera y las dificultades de generar un flujo de caja que asegure procesos de crecimiento sostenibles.

En el año 2020, con la llegada del COVID-19 a Colombia, y el cierre de muchas actividades económicas decretadas por el gobierno nacional, representaron un fuerte golpe para la economía naranja, la imposibilidad de desarrollar eventos sumergió en una profunda crisis a este sector de la economía, hecho que se vio reflejado en las tasas de crecimiento negativas a partir del segundo trimestre, y aunque las tasas cada vez son menos negativas hay problemas de crecimiento que se deben resolver.

En Colombia, la economía naranja se constituyó en una de las apuestas estratégicas de crecimiento y se refleja en el plan de desarrollo nacional así como en los planes de desarrollo del departamento (como es el caso concreto Antioquia) y en el de la ciudad de Medellín, pero las cifras sobre producción y empleo, más las dificultades originadas por la crisis ocasionada por el COVID-19, cuando las empresas existentes tuvieron que repensar su modelo de negocio, los medios de promoción, distribución y la relación con los clientes actuales y potenciales, innovar su oferta, para un mercado de incertidumbre que obligó a las empresas culturales, para sobrevivir, a incorporarse al mundo digital como estrategia para no entrar en crisis, con un impacto social impredecible; circunstancias todas que dan cuenta de la necesidad de repensar la estrategia naranja y apostarle a un proceso de planeación estratégica y planeación financiera que incorpore aprendizajes, identifique riesgos, y anticipen estrategias que minimicen el impacto, para hacer viable esta actividad como motor de crecimiento del PIB, "aprovechando el potencial competitivo de las industrias culturales, aumentar su participación en la generación del ingreso y el empleo nacionales, y alcanzar elevados niveles de productividad", como lo señala la Ley 1955 de 2019.

Referencias

- Alcaldía de Medellín. (2020). *Resumen del Plan de Desarrollo Municipal 2020-2023: Medellín futuro*.
<https://bit.ly/3MFmYJo>
- Banco Interamericano de Desarrollo. BID. (2018). *Emprender un futuro naranja*. BID. <https://bit.ly/3pUINvG>
- Benavente, J. y Grazi, M. (2018). *Impulsando la economía naranja en América Latina y el Caribe*.
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000368782>
- Buitrago, F., Duque, I. (2013). La economía naranja. Una oportunidad infinita. BID. Disponible en:
<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-Econom%C3%ADa-Naranja-Una-oportunidad-infinita.pdf>.
- Carcés Córdoba, M. (2020). Los decretos de emergencia y la economía naranja. *La línea del medio*.
<https://lalineadelmedio.com/decretosdeemergencia-economianaranja/>
- Cluster Bogotá. (noviembre de 2018). *¡Infórmese! Ley de financiación para la Economía Naranja*.
<https://bit.ly/3sZccG3>
- Congreso de la República. (2019). Ley 1955 por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022: Pacto por Colombia, pacto por la equidad. 25 de mayo de 1955. <https://bit.ly/3A34iwi>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. DANE. (2020a). *Gran Encuesta Integrada de Hogares. Mercado laboral*. <https://bit.ly/3i0a0YA>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. DANE. (2020b). *Cuenta Satélite de Cultura y Economía Naranja (CSCEN) 2014-2019*. <https://bit.ly/36cLpgB>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. DANE. (25 de junio de 2021). *Cuentas nacionales departamentales: PIB por departamento*. <https://bit.ly/369mtqj>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. DANE. (2022). *PIB nacional trimestral*.
<https://bit.ly/3pWCU02>
- Departamento Nacional de Planeación. (2010). Documento Conpes 3659. Política nacional para la promoción de las industrias culturales en Colombia.
<http://acpi.org.co/wp-content/uploads/2013/09/CONPES-INDUSTRIAS-CULTURALES.pdf>
- Garay, S. (2017). Economía naranja colombiana en tiempos modernos. Revista Ploutos. Disponible en:
<https://journal.universidadean.edu.co/index.php/plou/article/download/1873/1724/6102>
- Gobernación de Antioquia. (2020). *Plan de Desarrollo Departamental 2020-2023: unidos por la vida*.
<https://bit.ly/3w3nlaV>
- Gutiérrez Campiño, M. (2019). *El desarrollo de la economía naranja en la legislación colombiana* (Trabajo de Grado, Pontificia Universidad Javeriana). <https://bit.ly/3sXFJzP>
- Jiménez, I., Millán, M. y Suárez, D. (2018). Efecto del valor agregado del consumo cultural: una aproximación a la economía naranja en Colombia. *Ploutos*, 7(2), 4-11.
- Luzardo, A. (2020). ¿Qué necesita la Economía Naranja en medio de la crisis del COVID-19? *Industrias creativas: cultura, arte y creatividad*. <https://bit.ly/3KAbUeJ>
- Miranda Hamburger, F. (2020). El freno a la naranja. *Portafolio*. <https://bit.ly/3I2fBYM>
- Portafolio. (2020). Economía naranja busca salidas para sobrevivir a la actual crisis. <https://bit.ly/3KBaKzs>
- Rodríguez, M., López, M. (2019). Economía naranja: una opción de emprendimiento para Colombia de la mano de las instituciones de educación superior. <https://revistas.uxternado.edu.co/index.php/contad/article/view/6246/8648>.

5. Determinación de las dimensiones de la capacidad innovadora en instituciones de educación superior desde una mirada estratégica y cultural²⁴

Juan Andrés Vélez Salamanca²⁵, Sara Melguizo Tamayo²⁶, Jorge Guadalupe Montoya²⁷,
Humberto Serna Gómez²⁸

Resumen

La innovación abordada como proceso, y no como un evento, requiere de una cultura flexible y transformadora, lo que permite direccionar el liderazgo hacia la materialización de las innovaciones, en especial las disruptivas, que pueden cambiar el rumbo estratégico de las organizaciones. En la universidad del futuro, la innovación será parte del ADN de una cultura que desarrolle capacidades innatas para anticipar el futuro. La innovación definida como proyecto final propende por resultados innovadores, que se evidencien mediante mejoras en productos, servicios, y en la forma de impactar y transformar los ámbitos sociales. Sin embargo, la dinámica actual ha cambiado transformando el concepto de innovación integrándolo como un proceso transversal a toda la cadena de valor de las organizaciones y por tanto como dinamizador de los cambios en procesos operativos, productos, servicios, estructura organizacional, así como el modelo empresarial u organizacional, representativa de esta transformación ha sido la sociedad 5.0. Estos cambios han permitido trascender el concepto de innovación abordado como un episodio, a uno en que la innovación es un proceso, permanente y sistémico. Por tanto, la innovación ocurre en los procesos operativos, en los de gestión y control de las organizaciones (Gunter McGrath, 2013), aunque en algunas se realice en menor medida.

El desconocimiento acerca de cómo se gesta una cultura de innovación dentro de las instituciones educativas ha conllevado a desarrollar un modelo que permita conocer la relación entre los componentes de la cultura innovadora, y la gestión de la misma en las instituciones de educación superior (IES), más allá del concepto académico y acercándose más al concepto empresarial se hace necesario conocer el aspecto institucional con la finalidad de fortalecer las actividades y procesos que permitan propiciar una cultura innovadora. Este estudio se plantea por conveniencia, es de tipo cualitativo, busca describir, contrastar y analizar los indicadores de desarrollo de la cultura organizacional de innovación, y con ello profundizar en la comprensión de cómo suceden en la organización la estrategia y la gestión de la innovación. La recolección de la información se logró mediante la aplicación de un instrumento cuantitativo con el cual se midieron las dimensiones de gestión estratégica, estructura e infraestructura, gestión de procesos, gestión de capital humano, componente comportamental e investigación y desarrollo organizacional y multiculturalidad. A partir de allí cada dimensión con su definición y componentes respaldan los procesos direccionados por las instituciones para la generación de la cultura innovadora al interior de las IES.

Palabras clave: innovación, cultura innovadora, competencias personales, comportamiento innovador, ADN innovador.

²⁴El presente artículo es producto de la investigación Cultura organizacional de la innovación en instituciones de educación superior, financiada por la Fundación Universitaria María Cano, en el marco de las convocatorias internas, año 2020. Código 024112008-2019-311, proyecto adscrito al grupo Sumar.

²⁵Magíster en Educación y Nuevas Tecnologías de la UDIMA. Docente investigador del grupo SUMAR de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Fundación Universitaria María Cano. Correo: juanandresvelezsalamanca@fumc.edu.co

²⁶Magíster en Comunicación de la Universidad de Medellín. Docente investigador del grupo SUMAR de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Fundación Universitaria María Cano. Correo: saramelguizo@fumc.edu.co

²⁷Doctor en Administración Educativa por el Instituto Pedagógico de Posgrado de Sonora (México). Profesor Investigador Titular en el Instituto Tecnológico de Sonora (México). Correo: jorge.mendoza@itson.edu.mx

²⁸Profesor investigador emérito ante Colciencias, líder del grupo SUMAR, Fundación Universitaria María Cano. Correo: husego@yahoo.com

5.1 Introducción

“Cada vez más países, economías, industrias y empresas, tienen presente que su prosperidad no depende de sus recursos naturales, sino cada vez más de sus sistemas educativos, científicos e innovadores” (Oppenheimer, 2014, p. 11), situación que permite considerar la innovación en las organizaciones como una estrategia de proyección la cual sea aplicada en las empresas de cualquier ámbito (financieras, científicas, comerciales, etc.).

La innovación abarca diversos escenarios, que van desde mejoras elementales de objetos, hasta los impactos y transformaciones en ámbitos sociales, con lo que se hace importante promover un pensamiento innovador que, de acuerdo con (Goñi Zabala, 2014), es necesario adquirir más conocimientos y capacidades que permitan competir, incorporar nuevos clientes y generar valor por medio del uso del conocimiento, dado que estamos en un siglo donde cada día se van optimizando los productos (Fontalvo Barrios *et al.*, 2013), lo que obliga a las empresas de distintos sectores a comprender que la innovación es una decisión estratégica en la cual es importante trabajar para proyectar el futuro. Considerando lo anterior, el propósito de este trabajo es indagar cómo se plantea la innovación dentro de las IES de manera que permita crear escenarios educativos pertinentes, ello a pesar de la inexistencia de estudios sobre la capacidad de innovación de las IES entendidas como organizaciones.

La innovación habilita a las organizaciones para anticipar los cambios, en un entorno signado por el conocimiento y el surgimiento de la economía de los intangibles, propone una visión sistémica de la empresa u organización incorporando la innovación como un componente fundamental del ADN de la organización, donde se consolida una cultura de la innovación para hacerla sostenible en el ámbito de la empresa. El impacto de la situación actual con el COVID-19, obligó a las instituciones universitarias a nivel global a repensar el modelo educativo y a analizar el impacto en los procesos, la estructura, la gestión y a gestar modelos de aprendizaje acordes a las nuevas dinámicas (Aznar Díaz *et al.*, 2020).

La innovación se transforma en un argumento para la promoción de factores diferenciadores en las empresas que prestan servicios de educación, los cuales, acertadamente, se refieren al ámbito académico, pero ahora abren la oportunidad para estar en el ámbito institucional. De esta forma, la propuesta del presente trabajo se configura como una alternativa para conocer la valoración de aquellas condiciones que se constituyen en dimensiones de una cultura de la innovación, se propone evaluar esta situación en instituciones de educación superior en tanto estas organizaciones han sido abanderadas de la innovación en sus procesos formativos, es interés ahora evaluar estas condiciones en las circunstancias institucionales, procurando un acercamiento a la condición estratégica que permita la generación, implementación y desarrollo de una cultura de innovación dentro de las IES desde las lógicas organizacionales.

Diversos estudios centran su atención en la innovación educativa, principalmente en la transformación pedagógica, con la cual se pueden crear escenarios educativos más pertinentes introduciendo, entre otras, metodologías activas de aprendizaje, no obstante, son inexistentes los estudios sobre de innovación, como proceso dentro de una visión sistémica de las IES. Partiendo de esta problemática, es importante cuestionarse ¿Cuáles son las dimensiones que promueven la cultura de innovación de las IES en Medellín con una visión sistémica organizacional?

5.2 Marco teórico

5.2.1 Innovación en empresas de educación

Proponer en las organizaciones una cultura innovadora implica establecer un clima que produzca un entusiasmo colectivo por la creatividad y que genere desafíos que lleven a asumir riesgos sin temor a equivocarse (Oppenheimer, 2014). Esto implica, no solo actividades innovadoras, sino también una acción transversal que permita consolidar la innovación en el compartir de conocimiento. Además, permite acercarse al rumbo estratégico de la organización en función de la innovación, considerando que la gestión de conocimiento “requiere (...) para que sea realmente fructífera (...) un receptor capaz de absorber y aprovechar lo que se le transmite, cuanto mayores sean las capacidades de los empleados, mayores son las posibilidades de conseguir mejoras de productividad” (Sancho, 2008).

La apertura a una economía basada en el conocimiento permite a las organizaciones dinamizar el cambio, consolidando un “conjunto de procesos que permiten utilizar el conocimiento como factor clave para añadir y generar valor (Aguirre y Tejedor, 1998). En este accionar empresarial impulsado por la velocidad con la que acontecen los cambios del entorno permiten tener claridad sobre la perspectiva acerca de la proyección de la innovación como un elemento de desarrollo empresarial, procurando que “la innovación tome el valor de estrategia, puesto que trasciende las barreras de la organización empresarial para situarse también en todos los niveles de competitividad de una nación, como un componente que cataliza el desarrollo de ventajas competitivas” (Pulgarín y Pineda, 2011), permitiendo a las desarrollar programas que involucren en una transferencia real y práctica del conocimiento, de forma que sea una “tarea de reconocer un activo humano enterrado en las mentes de la persona y convertirlo en un activo empresarial al que puedan acceder y que pueda ser utilizado por un mayor número de personas, de cuyas decisiones depende la empresa” (Marshall *et al.* 1996)

Esta transferencia crea un ambiente de transformación a la luz de los procesos estratégicos que:

Implican necesariamente que las empresas tengan un direccionamiento a largo plazo, apoyado en procesos formales en los cuales se definan metas, objetivos, programas, actividades y recursos, entre otros, pero consideren además la dinámica del ambiente en el cual operan y los continuos cambios que se presentan en el entorno (Tarapuez *et al.*, 2016).

Se logran con esto las bases de la construcción de un ambiente que facilite las condiciones para la generación y desarrollo de la innovación en la organización. Hablar de innovación como proceso o actividad es una decisión que puede tomarse y aplicarse a todas las empresas y en ese sentido es importante considerar la posibilidad que existe, en el sentido que “cada vez la innovación se impone en la aplicación en las empresas ya sea de tecnología, financieras, científicas, comerciales, porque estamos en un siglo donde cada día se van mejorando y desarrollando las cosas” (Fontalvo Barrios *et al.*, 2013), de antemano, esto plantea un reto implícito en el proceso, por lo que se hace necesario establecer un contexto adecuado donde se cuente con elementos culturales al interior de las instituciones con el fin de formar y consolidar una cultura y mentalidad innovadora.

Para esto se propone a la innovación como “un proceso, un largo viaje o trayecto que se detiene a contemplar la vida en las aulas, la organización de los centros, la dinámica de la comunidad educativa y la cultura profesional del profesorado” (Carbonell, 2005, p. 11). Este proceso puede establecerse como un instrumento de cambio necesario y positivo en cualquier actividad humana considerando lo industrial, empresarial o educativo, requiere promover una innovación constante para seguir siendo sostenible (Serdyukov, 2017). Esta situación reta a las instituciones de educación superior, entendiendo que, en entorno actual, estas requieren de un liderazgo que acostumbre a la institución a vivir pensando en la creación y la destrucción simultáneamente, ello para poder permanecer, crecer, ser sostenible y generar valor para sus públicos de referencia en la próxima década. La innovación puede orientarse hacia el progreso en uno, varios o todos los aspectos del sistema educativo: teoría y práctica, currículo, enseñanza y aprendizaje, políticas, tecnología, instituciones y administración, cultura institucional y formación docente (Serdyukov, 2017). Permitiendo con ello ser un generador de cambio de las percepciones alterando no solo las dinámicas académicas, sino permeando el constructo cultural de la misma, mediante “los cambios en las creencias, valores, actitudes, opiniones y estilos de vida de una sociedad en su conjunto” (Hüsik y Mann, 2010).

Es pertinente y quizás arriesgado en este punto hacer una distinción importante y que consiste en marcar una diferencia entre lo que es innovación educativa y lo que significa innovación en empresas de educación. Es posible definirla a la luz de Fritsch y Slavtchev (2007), quienes plantean que la mera presencia de una universidad no parece ser en modo alguno garantía de una contribución significativa al funcionamiento de un sistema de innovación. Para ello, también es importante considerar el planteamiento de los mismos autores quienes mencionan que, hasta el momento, el conocimiento sobre los factores que determinan el impacto de las universidades en los sistemas de innovación y las diferentes funciones que pueden cumplir es bastante incompleto. Por ello, considerar el sustento de la distinción permite reconocer algunos puntos:

- “La innovación educativa implica cambios en la práctica profesional esencialmente y no son sustancialmente importantes para el sistema educativo en su conjunto” (Barraza Macías, 2005, p. 28).
- “Realizar cambios en el aprendizaje y la formación que produzcan mejoras en los resultados de aprendizaje. Sin embargo, para que se considere innovación educativa el proceso debe responder a unas necesidades, debe ser eficaz y eficiente, además de sostenible en el tiempo y con resultados transferibles más allá del contexto particular donde surgieron” (Sein-Echaluze *et al.*, 2014).
- “Una innovación educativa es una suma sinérgica entre crear algo nuevo, el proceso en el que se aplica y la aportación de una mejora como resultado del proceso, y todo ello con una dependencia del contexto en el que se desarrolla y aplica la supuesta innovación” (García-Peñalvo, 2016).

Con el fin de soportar los escenarios donde se plantean los conceptos de innovación educativa y la innovación en los procesos encargados de la formación, García-Peñalvo (2015, p. 9), propone una descripción que sirve como instructivo para identificar las áreas donde se gesta la innovación en las instituciones educativas (tabla 33).

Tabla 33: Perspectivas de la innovación educativa

Perspectiva	Descripción
Perspectiva institucional	Es la región que va a recoger las tendencias más relacionadas con la toma de decisiones, planificación estratégica, gestión de la tecnología y gestión de la propia innovación.
Perspectiva del profesorado	Es la región más cercana al contexto del profesor y su docencia, es decir, en la que se van a volcar todas aquellas innovaciones que tienen un carácter más ligado a la impartición de los contenidos curriculares.
Desarrollo de competencias transversales	Es la región en la que se potencian las competencias transversales, muy ligadas a las denominadas habilidades blandas (<i>soft skills</i>) que tanta importancia tienen en el mercado laboral y en el desarrollo más humanista de los estudiantes.
Perspectiva de extensión institucional	Es la región en la que se desarrollan los aspectos más novedosos que tienen que ver con la labor de extensión hacia la sociedad y la formación permanente.

Fuente: García-Peñalvo (2015).

Las perspectivas mencionadas permiten ubicar la presente investigación en la región de desarrollo de competencias transversales, entendiendo que se pretende medir aspectos de la cultura organizacional en relación a la institución educativa como empresa y aspectos comportamentales del ser humano, considerando que las tendencias en innovación educativa se ubican en la zona de “desarrollo de competencias transversales como es el desarrollo del pensamiento computacional que consiste en la resolución de problemas, el diseño de los sistemas, y la comprensión de la conducta humana” (Wing, 2006; García-Peñalvo, 2015, p. 13).

La comprensión de la innovación educativa a nivel empresarial es un reto permanente gracias al constante análisis de ideas y oportunidades, como una secuencia de eventos en los que nuevas ideas son desarrolladas, en ese sentido “se pone en evidencia la necesidad de desarrollar capacidades en la academia para identificar, gestionar y desarrollar proyectos y productos transferibles que puedan dar respuesta a retos de su entorno” (Romero Duque *et al.*, 2018, p. 88). Esta condición es una tarea diaria que requiere del compromiso del estamento universitario y su relación con los actores del entorno con el fin de promover actividades de impacto social y de desarrollo empresarial mediante el acompañamiento en la creación de modelos de negocios, así es posible comprometer a la institución universitaria para que asuma el liderazgo en la promoción de los aspectos innovadores.

5.2.2 Medición de las dimensiones de una cultura de la innovación

Para las instituciones universitarias la comprensión de sus propias capacidades innovadoras es tarea que permite crear un fundamento para el desarrollo de una cultura empresarial enfocada a la innovación, por ello es pertinente entender las capacidades organizacionales como una “habilidad, facultad, fuerza o aptitud de la organización para realizar eficientemente sus actividades mediante el uso, la combinación y la coordinación de sus recursos y destrezas mediante rutinas para integrarlas, recombinarlas en nuevas estrategias de creación de valor” (Zollo y Winter, 2002, como se citaron en Romero Duque *et al.*, 2018). Estas capacidades se refuerzan en el contexto organizacional como parte de la cultura empresarial y en especial, aquella direccionada a la innovación.

La cultura se crea a partir de la interiorización de valores, en ese sentido, constituye el principio del ADN. Dyer, Gregersen y Christensen (2012) refieren directamente a la importancia de la innovación al considerar esta como la savia de la economía mundial, sin embargo, la innovación no ocurre en terrenos infértiles, para que exista en la organización un pensamiento y una política innovadora, se requiere que exista un componente que podríamos llamar reconversión genética. De acuerdo con esta metáfora, se les otorga una caracterización a las organizaciones innovadoras a partir de su ADN, ello facilita una condición que permite a las empresas y organizaciones manejar un mosaico de múltiples personalidades y características similares y, a la vez, diferentes. Aquí se genera una diferencia con las demás organizaciones al conseguir una identidad basada en su marca y elemento cultural. Si bien en los seres humanos el ADN se caracteriza por ser hereditario y se transmite de generación en generación, para las empresas e instituciones el ADN se define, construye, mantiene y ajusta de acuerdo a las dinámicas culturales, por tanto, se entiende por ADN organizacional como: “el conjunto de factores organizacionales y culturales que subyacen en el comportamiento de una organización y que definen su personalidad” (Estupiñán y Neilson, 2014).

El ADN organizacional supone una visión sistémica de la empresa, cuya gestión se refleja en comportamientos y constituyen su cultura organizacional. En esta perspectiva se permite plantear un concepto que se asocia más a un esquema biológico como el ADN, que a un concepto social como la cultura organizacional, ahora bien, puede sonar arriesgado, sin embargo en este enfoque lo que se pretende es encontrar las premisas fundamentales, los cimientos de lo que puede convertirse en un esquema de aplicación, formación y entrenamiento para desarrollar innovaciones en las empresas que marquen pautas para los mercados en los cuales tienen su misión social.

La axiología organizacional permite una definición mucho más cercana a las escuelas del comportamiento organizacional. En esa perspectiva, es clave considerar entonces los elementos propios de la cultura como un generador de la innovación y por ende de la definición del ADN innovador de la organización, en esta línea, se define la cultura organizacional como el conjunto de comportamientos que una organización acuerda con sus clientes internos y externos para que aseguren el cumplimiento de los objetivos y metas empresariales y la promesa de valor a sus grupos de referencia (Serna, 2008).

En la identificación de las capacidades organizacionales para la innovación, se considerarán aquellas que representan un elemento clave para la gestión de la innovación, las cuales facilitan a las organizaciones contar con un equipo humano que favorezcan la gestión del conocimiento. Para el caso se consideran entonces:

- **La gestión estratégica:** se considera como la definición de una ruta de desarrollo de la organización, basada en los principios y valores, la misión, los objetivos y la estrategia de comunicación para asegurar una visión compartida. La gestión estratégica es “la comprensión de la manera cómo las empresas alcanzan y mantienen su ventaja competitiva. Para estos autores, el mundo empresarial está conformado por aspectos relacionados con una competencia basada en la innovación, la relación precio-desempeño, el incremento de las utilidades” (Teece *et al.*, 1997, como se citaron en González Molano y Martínez Campo, 2014).
- **La estructura:** define las funciones y roles de los integrantes de la organización, su participación en la toma de decisiones, sus niveles de autoridad y empoderamiento en el logro de los objetivos organizacionales. “Las compañías que se hayan visto obligadas a cambiar sus estructuras estáticas a estructuras flexibles, en función de reorientarse a actividades cuyo norte sean la satisfacción de las necesidades del cliente y alcanzar valores diferenciales respecto a los competidores apoyadas por importantes y altamente dinámicas herramientas tecnológicas” (González Molano y Martínez Campo, 2014).
- **Los procesos:** entendida como la administración y gestión de los procesos que integran la cadena de valor de la empresa u organización, sus interacciones e interdependencias, aseguran la generación de valor para los grupos de referencia, asumiendo que es en los procesos donde se genera o destruye valor. Están definidos como “aquel conjunto de actividades cuyo producto crea un valor intrínseco para el usuario o el cliente” (Pérez, 1996, como se citó en Zapa Pérez, 2014).
- **La gestión humana:** se enfoca en asegurar las competencias²⁹ y capacidades del talento humano estimula su desarrollo y crecimiento, reconocer los logros y fomentar el mejoramiento continuo para la satisfacción, tanto de los clientes internos como externos. Asimismo, la gestión humana tiene como “sentido dar un apoyo claro desde las altas esferas de la organización a las innovaciones de gestión humana, asegurarse de que el área de gestión humana no esté aislada de los demás departamentos y hacer que la organización entera se responsabilice de la aplicación de prácticas justas de gestión humana” (Calderón Hernández *et al.*, 2009).

Como marco de referencia y complemento a estas dimensiones, se sugieren elementos transversales que permitan entregar una mirada amplia de acuerdo con las dimensiones que influyen en la innovación dentro de la empresa, de forma que permita una mirada holística. Dichas dimensiones son:

- **Comportamental.** Como parte de las condiciones cambiantes del ser humano y que afectan a la organización, es clave considerar cómo los diferentes tipos de tipos de personalidades están inmersos en los procesos de innovación. Por ello es importante considerar, no solo los elementos de cambio, sino también los generadores de confianza, como factores que diferencian a los integrantes de una organización en el manejo de sus emociones, esto considerando que “las organizaciones se ven afectadas no solo en su funcionamiento operativo, sino que además se afecta su dimensión social, como la cultura y el clima organizacional, y algunos resultados organizacionales, como la productividad, la creatividad y la innovación” (Bedoya Dorado y García Solarte, 2016). Es decir, la emoción, el compromiso y la disposición están alineadas para lograr establecer la innovación como un elemento diferenciador. Por tanto, una empresa u organización tiene un elemento particular que, al igual que los seres humanos, la hace diferente a las demás: su ADN, es decir, aquello muy propio que permite diferenciarla, logrando con ello una identidad corporativa como una “asamblea de señales visuales (físicas y conductuales) por las cuales una audiencia puede reconocer a la compañía y distinguirla de las otras, lo cual se puede usar para representar o simbolizar a la compañía” (Shee y Abratt, 1989, como se citaron en Duque Oliva y Carvajal Prieto, 2015, p. 116).
- **Investigación y desarrollo organizacional.** En el mundo actual resulta imperativa la transformación y detrás de ella, las innovaciones que se enmarcan en la organización, de esta forma, las empresas deben propender por espacios que aporten a la investigación y al desarrollo de nuevas alternativas de trabajo que beneficien a las empresas en sus aspectos competitivos y su desarrollo de productividad. “En ese contexto competitivo

²⁹ Este concepto se plantea acerca del proceso complicado que lo conforma con distintos saberes (saber ser, saber hacer, saber conocer, y saber convivir) para realizar actividades o resolver problemas, dentro de una perspectiva de procesamiento cognitivo, mejoramiento continuo y compromisos éticos, con la meta de contribuir al desarrollo personal (Tobón, 2007).

es imprescindible para su sobrevivencia que las organizaciones innoven constantemente, no solo en la creación de nuevos servicios y productos, en las formas estratégicas de conducir la organización, sino también en las acciones cotidianas, en procesos de la gestión” (Netto Machado *et al.*, 2012).

- **Multiculturalidad.** Asimismo, la cuarta revolución tecnológica, actualmente en auge, está cambiando la forma en que percibimos y resolvemos nuestras necesidades, lo que conlleva a fusionar las tecnologías de información tales como el internet de las cosas con el manejo de grandes cantidades de datos para proponer soluciones innovadoras disruptivas a nuestra realidad en una economía que cada vez está más globalizada y donde se presenta un fenómeno muy interesante: la convergencia de personas con distintas culturas, de manera que cada una de ellas aporta su conocimiento y experticia en dicha integración de soluciones. De aquí la aparición de programas de formación para concientizar a los trabajadores de la necesidad de desarrollar habilidades necesarias para entender la diversidad y ser sensibles a las diferencias que pueden existir entre ellos y las personas de otros países (Ramírez y León, 2008).

5.3 Metodología

El estudio plantea una muestra por conveniencia de tipo cualitativo, se quiere describir, contrastar y analizar los indicadores de desarrollo de la cultura organizacional de innovación, y con ello profundizar en la comprensión de cómo sucede en la organización la estrategia y gestión de la innovación.

Previamente a la aplicación del instrumento para levantar la información, se optó por la validación del mismo mediante la técnica de juicio de experto, proporcionando para ello se considerará en dicho proceso elementos de suficiencia, claridad, coherencia y relevancia de las variables a medir en relación al objeto de estudio.

La recolección de la información se fundamentó en la aplicación de un instrumento de medición cualitativo diseñado con el fin de medir las dimensiones establecidas. Dicho instrumento se desarrolló como tipo encuesta con una escala Likert acorde al diseño que se muestra en la tabla 34. El cuestionario se construyó con el fin de tener en cuenta la percepción de expertos, dada la cantidad de respuestas recibidas en la conveniencia, no es posible someter el cuestionario a herramientas o técnicas estadísticas que permitan validarlo, sin embargo, es de gran valor al consolidar las percepciones de los expertos, pues a futuro es posible ampliar la muestra de su aplicación y contar con un instrumento, que dé cuenta de la medición de los procesos de innovación en las empresas de cualquier sector.

Tabla 34: Criterios de medición escala Likert

Dimensión	Componentes	Existencia		Importancia					Implementación				
		Sí	No	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Nota: instrumento para el levantamiento de la información.

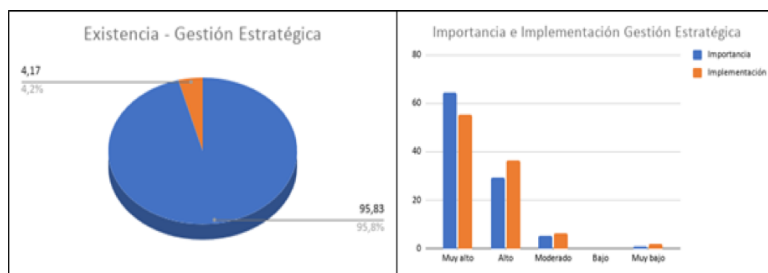
Fuente: elaboración de los autores.

5.4 Resultados

Los resultados encontrados luego de la aplicación del instrumento se presentan de acuerdo con las dimensiones definidas anteriormente, con el fin de hacer una agrupación de los hallazgos se organiza la información de acuerdo con los componentes a evaluar, de manera que permiten tener una mirada completa de cada dimensión.

En relación con la dimensión de gestión estratégica, el 95,8% de las respuestas manifiestan la existencia de principios y valores, liderazgo organizacional, planes de desarrollo y todo lo que llevan consigo los procesos de la gestión estratégica. En cuanto a la importancia, tienen una muy alta valoración de los componentes de la gestión estratégica; igualmente sucede en la implementación de estos componentes dentro de las instituciones educativas. Es importante, revisar en detalle los puntajes de los componentes, sobre todo en aquellas instancias donde las valoraciones son moderadas o muy bajas, porque son puntos que deben abordarse en las estrategias de mejoramiento de los procesos de innovación en las empresas educativas.

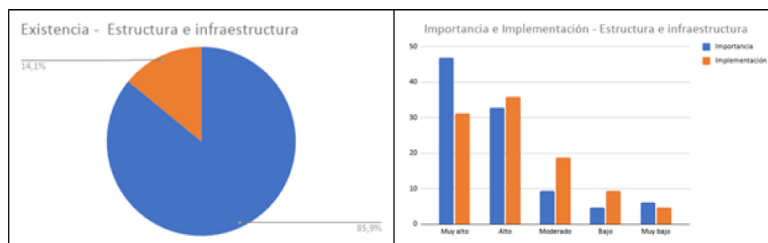
Figura 11: Frecuencia de la existencia, importancia e implementación de la dimensión de gestión estratégica



Fuente: elaboración de los autores.

En cuanto a la dimensión de estructura organizacional y la infraestructura física y tecnológica, el 85,9 % manifiesta la existencia de las condiciones estructurales que se hacen presente en las dinámicas de mando y estructura teniendo en cuenta condiciones de jerarquía, organización por procesos, matricial, adhocrática o en redes, tienen un valor en el desarrollo de la innovación. Para el 67,19 % de los encuestados es significativo dicha dimensión en cuanto a la implementación en la institución, lo que puede significar que aún hay un espacio para fortalecer, desde la estructura, la dinámica innovadora. Y el 79,69 % considera importante en gran medida que dicha dimensión se haga presente en el proceso de la generación de cultura de innovación.

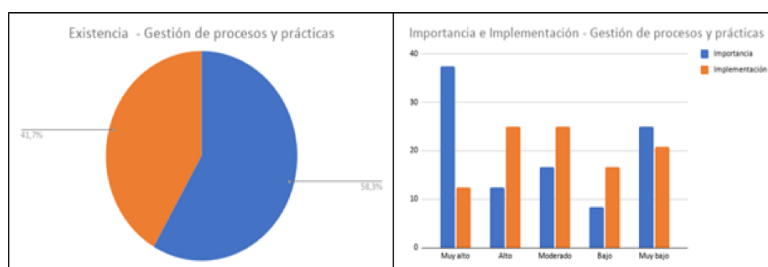
Figura 12: Frecuencia de la existencia, importancia e implementación de la dimensión de la estructura e infraestructura



Fuente: elaboración de los autores.

La dimensión de procesos y práctica pretende medir la facilidad de acceder a recursos, procesos administrativos que promuevan la innovación en las instituciones, este es un punto crítico para la promoción de la innovación. En relación con la existencia se encuentra que el 58,33 % considera que en la institución sí existen procesos adecuados para trabajar la innovación. Con relación a la importancia e implementación hay una dispersión en la consideración de si en las instituciones, a pesar de tener dicha dimensión, no se evidencia su implementación, el 37,50 % percibe que la implantación es baja o muy baja, en contra de que el 50 % considera que es importante dicha dimensión en la institución.

Figura 13: Frecuencia de la existencia, importancia e implementación de la dimensión de gestión de procesos y prácticas.

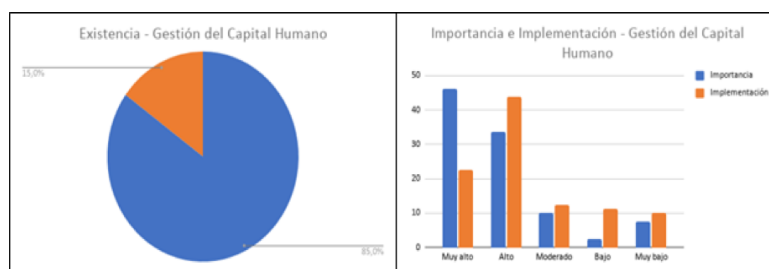


Fuente: elaboración de los autores.

Las siguientes dimensiones tienen características diferentes, y es que ambas se relacionan con el talento humano, hacen referencia a la persona como eje generador de innovación. La primera de ellas se relaciona con la gestión del capital humano teniendo en cuenta las competencias innovadoras, pensamiento creativo y divergente, así como los procesos de actualización del conocimiento, desarrollo de habilidades (blandas y duras). En este caso el 85 % de los encuestados afirma que sí existen condiciones que fortalecen la gestión del capital humano y para quienes existe una

alta o muy alta importancia e implementación (80 % y 66,25 %), teniendo mayor evidencia de la importancia que de la misma implementación.

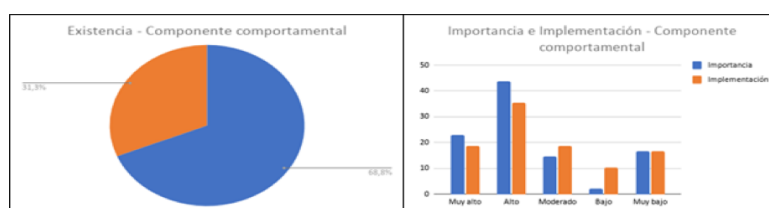
Figura 14: Frecuencia de la existencia, importancia e implementación de la dimensión de gestión de capital humano



Fuente: elaboración de los autores.

La dimensión que toca la influencia de las personas en la organización, es la relacionada con el comportamiento, hace referencia al componente emocional en relación ya no a su aptitud (competencias), sino también a su actitud y disposición a innovar teniendo en cuenta estilos de pensamiento divergente o convergente, con la posibilidad de establecer observaciones, cuestionamientos y experimentación. En ese sentido, las respuestas indicaron que la existencia de esta dimensión es del 68,8 %, la importancia para esta dimensión es, según las respuestas, un 66,67 % (alta o muy alta), a diferencia de la implementación, solo que la percepción es que apenas es del 54,17 %, queda así un camino para trabajar en esta dimensión.

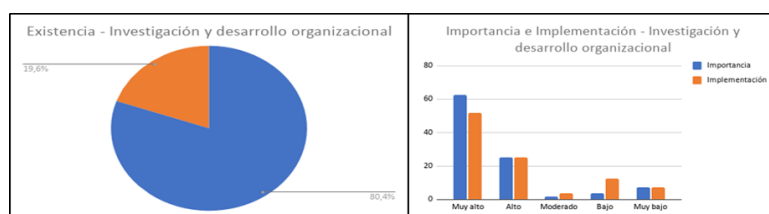
Figura 15: Frecuencia de la existencia, importancia e implementación de la dimensión comportamental



Fuente: elaboración de los autores.

En cuanto a la dimensión de investigación y desarrollo organizacional se propone un componente basado en la gestión del conocimiento y el establecimiento de políticas, normas y reglamentaciones que protejan la propiedad intelectual generada en la institución. Igualmente se considera el desarrollo de proyectos de innovación y transferencia de tecnología. Con relación a la existencia de los elementos de la dimensión el 80,36 % considera que existen y el 97,50 % considera que alto o muy alto en relación con la importancia, y hay un 76 % que considera que su implementación es alta o muy alta en las instituciones.

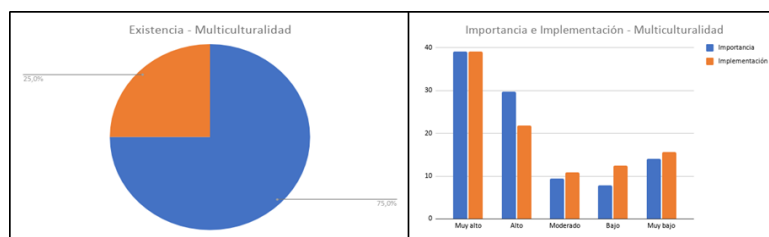
Figura 16: Frecuencia de la existencia, importancia e implementación de la dimensión investigación y desarrollo organizacional



Fuente: elaboración de los autores.

El último componente se relaciona con la multiculturalidad, esta dimensión permite valorar la internacionalización y la existencia de convenios con instituciones o personas que transfieran adecuadamente el conocimiento para estimular la creatividad y la innovación. En este sentido, el 85 % de los encuestados considera que sí existe dicha dimensión en las instituciones. Y en cuanto a la importancia, 68,75 % la considera alta o muy alta y el 60,94 % estima que se implementa en la institución, creando con esto una posibilidad de fortalecer las estrategias de internacionalización y de intercambio cultural en la innovación.

Figura 17: Frecuencia de la existencia, importancia e implementación de la dimensión investigación y desarrollo organizacional



Fuente: elaboración de los autores.

5.5 Conclusiones

El proceso de indagación permite tener un acercamiento acerca de cómo comprender la dinámica que existe en las instituciones y empresas para promover la innovación, en especial porque la innovación puede ser una excelente alternativa estratégica, solo que para ello se requiere de un compromiso de las personas que están en los niveles directivos, así como de una disposición de habilidades, competencias y emociones de las personas implicadas en procesos innovadores.

Las instituciones universitarias realizan un valioso trabajo en la promoción de acciones innovadoras en sus procesos de formación que, adicionalmente, benefician a los públicos de interés que se relacionan con la institución, esta característica permite fortalecer las condiciones propias para promover la cultura de la innovación entre su planta administrativa bajo una dinámica empresarial que permita el desarrollo de la innovación bajo un marco cultural.

Las instituciones reconocen la existencia de los componentes de innovación evaluados, y en todos los casos evidencian su importancia, sin embargo, a la hora de establecer su implementación, hay falencias en gran parte de las instituciones evaluadas. Es posible que aquí exista un espacio de trabajo importante que permita crear una cultura de innovación que sea consolidada en el tiempo y que permita identificar políticas claras y planes de acción consolidado.

La estrategia debe marcar el camino para consolidar las acciones que permitan desarrollar planes y acciones que fortalezcan la cultura de la innovación, para ello es fundamental contar con los elementos de infraestructura y de procesos y prácticas innovadoras de manera que se faciliten los recursos para la promoción y el desarrollo de la innovación. En ese sentido es pertinente proveer los procesos administrativos, los recursos financieros y tecnológicos como elementos clave para la promoción de la innovación, en el entendido que permite alinear el pensamiento estratégico con la disposición de recursos para la ejecución de las metas trazadas.

Las dimensiones de capital humano y comportamental permiten conocer la disposición de la institución para la formación de competencias relacionadas con la innovación, ahora bien, el factor comportamental es el aspecto que de alguna forma se convierte en un factor subjetivo, ya que depende de la disposición de los individuos y su intención de acertar en la promoción y aceptación de las ideas propuestas para romper con el *statu quo*.

El trabajo de la investigación permite encontrar validez para el principio que la generación de la cultura innovadora no es espontánea y al mismo tiempo va más allá de un componente estratégico ideal, es una condición que parte de las personas, no hay forma de concebir la innovación sin una vinculación directa de las personas en la organización y con ellas comprender el cambio de actitud y, al mismo tiempo, una respuesta clara y decidida de la institución en la cual se trabaja en ese frente para conocer el impacto de las dimensiones en empresas de otros sectores y establecer planes de acción y propuestas que fortalezcan la cultura de la innovación y se evidencien los resultados.

Referencias

- Aguirre, A. y Tejedor, B. (1998). Proyecto Logos: investigación relativa a la capacidad de aprender de las empresas españolas. *Boletín de Estudios Económicos*, 53(164), 231-249.
- Aznar Díaz, I., Cáceres Reche, M., Alonso García, S. y Moreno Guerrero, A. (2020). *Sociedad 5.0 ante la pandemia: investigación e innovación educativa*. Octaedro.
- Barraza Macías, A. (2005). Una conceptualización comprehensiva de la innovación educativa. *Innovación Educativa*, 5(28), 19-31. <https://www.redalyc.org/pdf/1794/179421470003.pdf>
- Bedoya Dorado, C. y García Solarte, M. (2016). *Efectos del miedo en los trabajadores y la organización*. *Estudios Gerenciales*, 32(138), 60-70.
- Calderón Hernández, G., Cuartas Castaño, J. y Álvarez Giraldo, C. (2009). Transformación organizacional y prácticas innovadoras de gestión humana. *Innovar*, 19(35), 151-166.
- Carbonell, J. (2005). El profesorado y la innovación educativa. En P. Cañal de León (Coord.), *La innovación educativa* (pp. 11-26). Akal.
- Dyer, J. H., Gregersen, H. B., and Christensen, C. M. (2012). *El ADN del innovador*. ND: Ediciones Deusto.
- Estupiñán, J., and Neilson, G. L. (2014). The 10 principles of organizational DNA. *strategy+ business magazine*.
- Fontalvo Barrios, A., Luckert Beltrán, A., Martínez Puentes, S. y Olivella Suarez, J. (2013). *Papel de la innovación en el sector empresarial* [Ponencia]. 11th Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology, Cancún, México. <http://www.laccei.org/LACCEI2013-Cancun/StudentPapers/SP016.pdf>
- Fritsch, M. and Slavtchev, V. (2007). Universities and Innovation in Space. *Industry and Innovation*, 14(2), 201-218. <https://doi.org/10.1080/13662710701253466>
- García-Peñalvo, F. (2015). Mapa de tendencias en innovación educativa. *Education in the Knowledge Society*, 16(4), 6-23. <https://bit.ly/3pVoUDJ>
- García-Peñalvo, F. (2016). *En clave de innovación educativa*. Construyendo el nuevo ecosistema de aprendizaje [Ponencia]. I Congreso Internacional de Tendencias en Innovación Educativa, Arequipa, Perú.
- González Molano, C. y Martínez Campo, J. (2014). Gerencia estratégica e innovación empresarial: referentes conceptuales. *Dimensión Empresarial*, 12(2), 107-116.
- Goñi Zabala, J. (2014). *Mentefactura*. Díaz de Santos.
- Gunter McGrath, R. (2013). *The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business*. Harvard Business Review Press.
- Hüsig, S. and Mann, H. G. (2010). The role of promoters in effecting innovation in higher education institutions. *Innovation Management, Policy and Practice*, 12(2), 180-191. <https://doi.org/10.5172/impp.12.2.180>
- Marshall, C., Prusak, L., and Shpilberg, D. (1996). Financial risk and the need for superior knowledge management. *California management review*., 77-101.
- Netto Machado, D., Castro de Carvalho, L. y Heinzmann, L. (2012). Ambiente favorável ao desenvolvimento de inovações e cultura organizacional: integração de duas perspectivas de análise. *Revista de Administração*, 47(4), 715-729.
- Oliva, E. J. D., y Prieto, L. A. C. (2015). La identidad organizacional y su influencia en la imagen: una reflexión teórica. *Suma de negocios*, 6(13), 114-123.
- Oppenheimer, A. (2014). ¡Crear o morir! Nomos.
- Pulgarín, S. y Pineda, L. (2011). La innovación estratégica: su caracterización y un posible enfoque desde las ciencias de la complejidad. *Criterio Libre*, 9(15), 173-192. <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/1207>
- Romero Duque, G., Suárez Castro, R. y Rodríguez Celis, H. (2018). Modelo de capacidades de innovación para instituciones de educación superior. *INGE CUC*, 14(1), 87-100. <https://doi.org/10.17981/ingecuc.14.1.2018.8>
- Sancho, A. (2008). Innovación tecnológica, competitividad y productividad: una aproximación al sector hostelería y restauración de la comunidad valenciana. *Rotur*, (1), 153-164.
- Sein-Echaluze, M., Fidalgo Blanco, Á. y García-Peñalvo, F. (2014). Buenas prácticas de innovación educativa. *Revista de Educación a Distancia*, (44), 1-5. <https://bit.ly/3w04cGE>
- Serdyukov, P. (2017). Innovation in education: What works, what doesn't, and what to do about it? *Journal of Research in Innovative Teaching and Learning*, 10(1), 4-33. <https://doi.org/10.1108/JRIT-10-2016-0007>
- Serna Gómez, H., Salazar Gómez, J., y Salgado Pinilla, J. (2008). *Mercadeo Estratégico: teoría, metodología y herramientas*. 3R Editores.
- Tarapuez, E., Guzmán, B. y Parra Hernández, R. (2016). Estrategia e innovación en las mipymes colombianas ganadoras del premio Innova 2010-2013. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 170-180.

- Ramírez, L. M., y León, A. D. R. (2008). Gestión estratégica de la diversidad cultural en las organizaciones. *Ciencias Sociales Online*, 5(1), 53-70.
- Tobón, S. T. (2007). El enfoque complejo de las competencias y el diseño curricular por ciclos propedéuticos. *Acción pedagógica*, 16(1), 14-28.
- Zapa Pérez, R. (2014). Impacto de la gestión por procesos en la innovación de las organizaciones. *Cintex*, 19, 23-37.

6. Evaluación del impacto de la formación de pregrado: estrategia para la toma de decisiones en instituciones de educación superior³⁰

Juliana Andrea Montoya Otálvaro³¹, Gabriel Saldarriaga-Ruiz³², Humberto Serna Gómez³³,
Ricardo León Sánchez Arenas³⁴

Resumen

Mediante los estudios de impacto de los egresados en el mercado laboral se pueden evidenciar la pertinencia y calidad de los programas de formación, así como la alineación de los servicios educativos ofrecidos con el propósito misional. Este trabajo propone un modelo de medición de impacto a partir de la investigación aplicada desde metodologías mixtas que permitan, tanto la comparabilidad como la obtención de información detallada sobre las experiencias de los distintos actores involucrados en el proceso formativo. Se usa como eje de reflexión y ejemplo del modelo la investigación ejecutada en 2019 y titulada *Evaluación del impacto de la formación de pregrado en los egresados de la fundación universitaria maría cano: periodo 2013-2018*. El modelo permitió conocer aspectos demográficos, de desempeño académico, de inserción laboral, de participación en investigación, de desarrollos de emprendimientos de los graduados, así como su satisfacción con los servicios de la institución y la formación obtenida.

Palabras clave: indicadores de impacto, empleabilidad, formación, egresados.

³⁰Este artículo es producto de la investigación Evaluación del impacto de la formación de pregrado en los egresados de la Fundación Universitaria María Cano: periodo 2013-2018, financiada por la Fundación Universitaria María Cano, con código 015011073-2018-311, en el marco de la convocatoria interna n.º 3 de 2018. Para la ejecución de este proyecto participaron los grupos Psique y Sociedad del programa de Psicología de la María Cano y el grupo SUMAR de la Facultad de Ciencias Empresariales de la María Cano.

³¹Doctora en Psicología de la Pontificia Universidad Católica de Argentina. Docente e investigadora del grupo Psique y Sociedad de la Facultad de Ciencias de la Salud d la Fundación Universitaria María Cano. Correo: julianaandreamontoyaotalvaro@fumc.edu.co.

³²Doctora en Psicología de la Pontificia Universidad Católica de Argentina. Docente e investigadora del grupo Psique y Sociedad de la Facultad de Ciencias de la Salud d la Fundación Universitaria María Cano. Correo: julianaandreamontoyaotalvaro@fumc.edu.co.

³³Doctor en Planeación y Política Social de Harvard University. Docente e investigador, investigador emérito ante Colciencias, líder del grupo SUMAR de la Fundación Universitaria María Cano. Correo: humberto.serna@fumc.edu.co

³⁴Doctor en Ciencias de la Educación de UMECIT. Docente investigador del grupo SUMAR de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Fundación Universitaria María Cano. Correo: ricardo.sanchez@fumc.edu.co

6.1 Introducción

La educación verdadera es praxis, reflexión y acción del hombre sobre el mundo para transformarlo

(Freire, 2007, p. 7).

El mundo actual se enfrenta a constantes transformaciones y la innovación se reconoce como un factor clave para alcanzar cambios realmente significativos, la educación no está exenta y es por esto por lo que las instituciones de educación superior (IES), se encuentran en constantes procesos de evaluación e intervención de cada uno de sus procesos que permitan garantizar índices idóneos de calidad tanto para sus egresados como para el sector en el cual saldrán a desempeñarse.

La calidad certificada es una ventaja competitiva para la supervivencia institucional, de ahí que los estudios de impacto en la formación de graduados son un insumo muy importante para la toma de decisiones estratégicas. La búsqueda permanente de la calidad en los programas que ofrecen las IES tiene como propósito final formar profesionales que cumplan con los requerimientos que la sociedad, la empresa y el mundo actual demandan.

Hoy es clara la importancia de la medición y valoración del impacto de la formación de los graduados como un factor básico en la obtención de la acreditación y también para resolución de desafíos crecientes en un mundo cambiante. El entorno donde se desarrollan las actividades en las IES se vuelve cada vez más complejo. La creciente globalización, el proceso de internacionalización, el incremento de la competencia en los mercados educativos y laborales, la rapidez en el desarrollo de las tecnologías de información, el aumento de la incertidumbre en el entorno y, en el caso educativo, el acceso universal a los procesos de enseñanza-aprendizaje, los cambios en el sistema y la implementación de procesos de autoevaluación, acreditación y convergencia originan que la información derivada del impacto de formación se convierta en un elemento clave para la gestión, así como para la supervivencia y crecimiento institucional (Barcos, 2008, p. 215).

Así como en las organizaciones, las IES requieren cambiar constantemente para mejorar sus procesos. Las IES en Colombia están reguladas por la Ley 30 de 1992, que establece que:

La educación superior es un proceso permanente que posibilita el desarrollo de las potencialidades del ser humano de una manera integral, se realiza con posterioridad a la educación media o secundaria y tiene por objeto el pleno desarrollo de los alumnos y su formación académica o profesional.

Además, busca garantizar la calidad del servicio educativo a través de la inspección y vigilancia. De la misma manera, crea un Consejo Nacional de Educación Superior, con la responsabilidad de dar fe pública de los altos niveles de calidad de las instituciones y recomendar políticas educativas al Gobierno Nacional. Una de sus funciones más importantes de esta ley es la relacionada con acreditación de las instituciones en cuanto a calidad académica y administrativa.

Además, busca garantizar la calidad del servicio educativo a través de la inspección y vigilancia. De la misma manera, crea un Consejo Nacional de Educación Superior, con la responsabilidad de dar fe pública de los altos niveles de calidad de las instituciones y recomendar políticas educativas al Gobierno Nacional. Una de sus funciones más importantes de esta ley es la relacionada con acreditación de las instituciones en cuanto a calidad académica y administrativa.

Por lo anterior, es necesario que en las IES se construyan indicadores capaces de resumir de manera clara y concisa la información desde diferentes ámbitos, debido a que el entorno en el que nos encontramos es de creciente participación y exigencia. Las IES que utilizan indicadores de impacto para analizar los planes de desarrollo, pueden detectar cambios a partir de acciones y permiten la comparación con alguna situación anterior, lo cual facilita la toma de decisiones con datos y hechos.

En este sentido, los indicadores juegan un papel fundamental, dado que representan una fuente primaria de medición para los diferentes niveles de la estructura organizacional de las IES. Estos indicadores son utilizados para proveer información de alertas tempranas, evaluar el desempeño, la eficacia, la eficiencia del recurso humano, la satisfacción de los usuarios (estudiantes), el impacto social de las diferentes acciones tomadas en las IES, se convierten finalmente, en instrumentos de control y de rendición de cuentas que permiten orientar la organización a un modelo de seguimiento y mejoramiento continuo basado en la toma de decisiones a partir de datos y hechos concretos.

El presente capítulo ofrece una propuesta metodológica de evaluación de impacto de los egresados en el medio laboral y en su calidad de vida a partir de un proyecto de investigación ejecutado en una institución de educación superior como una estrategia para la toma de decisiones.

6.2 Planteamiento del problema

En el mundo actual la calidad certificada es una ventaja competitiva para la sostenibilidad institucional. Las organizaciones se han visto obligadas a evolucionar utilizando herramientas que les permitan la medición y el control de sus procesos y con ello lograr mejorar tanto en productividad como en calidad. Para verificar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, es de gran importancia implementar indicadores que permitan analizar la información obtenida. De acuerdo con Rincón (2012), los indicadores son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de los proyectos y planes estratégicos. Estos son más importantes todavía si su tiempo de respuesta son cortos ya que de esta manera las acciones correctivas se realizan de forma oportuna.

Esta concepción de la evaluación constante de los procesos ha ido permeando poco a poco todos los sectores económicos de la sociedad, incluyendo el sector educativo, donde se ha impulsado una nueva percepción del rol que cumple la educación dentro de la sociedad y su relevancia para alcanzar altos estándares de calidad de vida como una respuesta a los cambios presentados en los entornos sociales, culturales y económicos como respuesta a los fenómenos de apertura y globalización (Ochoa, 2007).

El nuevo giro en la concepción del sistema de la educación superior implica la búsqueda permanente de la alta calidad en los programas que se ofrecen. Se espera que así se acerquen cada vez más al logro de su misión: la formación de profesionales que cumplan con los requerimientos que la sociedad, la empresa y el mundo actual demandan.

En Colombia, respondiendo a estas nuevas demandas, el Ministerio de Educación Nacional (MEN) expidió el Decreto 1330 de 2019 que ajusta la reglamentación del sector educativo alineándola a la promoción de las condiciones para mejorar la calidad en la educación y el aprendizaje, llamando a una constante evaluación de los resultados de los estudiantes durante y después de la carrera. Las instituciones, tanto públicas como privadas, se ven enfrentadas entonces a la necesidad de desarrollar estrategias de seguimiento de sus graduados como un medio importante para evaluar la calidad de la formación ofrecida y obtener información que les permita conservar y mejorar los estándares de calidad de sus programas y de sus servicios. Los estudios sobre el impacto de los egresados en el medio laboral y de la formación en sus propias vidas se convierten por lo tanto en uno de los insumos más importantes para la toma de decisiones estratégicas respecto a la orientación académica y administrativa.

Las evaluaciones de los impactos que tiene la formación ofrecida en pregrado permiten responder a la necesidad de alinear la formación teórica y técnica de los estudiantes para la formación en competencias que les permitan desenvolverse eficientemente en diversas áreas. Así mismo, establecer una oferta educativa que brinde a los estudiantes una formación que les permita satisfacer las exigencias del entorno. Es posible también identificar y programar actividades académicas, investigativas o culturales de interés para la comunidad universitaria.

Responder a la pregunta sobre cuáles son las mejores estrategias de evaluación del impacto de la formación de pregrado en los egresados de una IES, requiere del diseño de modelos pertinentes de caracterización de la situación actual de los egresados en rangos de tiempo claro y de descripción de los posibles efectos y beneficios que la formación recibida por los egresados ha tenido en su vida y en el contexto social y empresarial. Se propone que la mejor manera de desarrollar este estudio de impacto es a partir de las metodologías de investigación aplicada que integre los enfoques cuantitativo y cualitativo, es decir los modelos mixtos que se desarrollen en dos fases paralelas.

6.3 Justificación

La educación superior en Colombia es un bien público, derecho que incluye a todos los ciudadanos; es, además, diversa pues tiene como propósito ampliar y facilitar el acceso de los jóvenes de este nivel, lo que permite un país con ciudadanos competentes y con capacidades, con posibilidades de desarrollo pleno en una sociedad que ofrece igualdad de oportunidades.

La educación superior tiene, además, un valor aspiracional para la familia, el estudiante y su círculo familiar y social (amigos). Cuando el estudiante llega a la IES tiene un propósito de vida, sueña con su quehacer, pero también con su deber ser, inclusive sin tener en cuenta si es realista el camino para conseguirlo. Sin embargo, la toma de decisiones sobre cuál programa profesional se escoge y en que institución logra su sueño, la soportan su posicionamiento y su promesa de valor. La propuesta de valor está sustentada tanto por las expectativas que tiene el estudiante de que su necesidad de formación sea atendida con el cumplimiento de lo ofrecido por la institución y que él aceptó al matricularse. La brecha de valor se cierra cuando un estudiante evalúa la calidad del proceso de formación y su desempeño y logros y cuando sale al mercado laboral.

En el desarrollo de las funciones sustantivas de las IES (docencia, investigación, proyección social), los procesos facilitadores o de soporte –como factores o ejes estratégicos– son los que sostienen el modelo de gestión institucional que asegura el cumplimiento de la promesa de valor de la institución y que fue aceptada por el alumno con su vinculación. En el desarrollo y gestión de estas funciones y de las del proceso de soporte, se implementan diferentes estrategias enfocadas a la formación integral de los estudiantes, desde las competencias en el ser, el saber, el hacer y el convivir, competencias que propenden por el mejoramiento de la calidad de vida de los educandos, la formación integral de su perfil profesional para el desempeño laboral. Este crecimiento en la formación de los estudiantes y sus logros tendrá como referencia sus expectativas y aspiraciones dentro del marco de la promesa de valor institucional.

La relación entre el cumplimiento de la promesa de valor y la satisfacción de las aspiraciones del estudiante, genera una brecha de valor que permite medir el impacto de la formación del estudiante y su desempeño en el mercado laboral. Así pues, la evaluación de impacto permite dimensionar estadísticamente la magnitud de la brecha de valor, documenta con hechos y datos los logros y la satisfacción del estudiante y del mercado.

Un estudio de impacto permite saber si un programa de formación está realmente logrando los objetivos para los que fue creado, ayuda también a dimensionar el efecto de un programa educativo y conocer la incertidumbre que genera la brecha de valor identificada, así como los retos institucionales, para superarlos, si existieren, pero también los logros deben ser columna en la que se soporta el posicionamiento institucional.

Los estudios de impacto son un insumo fundamental para los procesos de autoevaluación institucional y la rendición de cuentas ante los grupos de referencia, ambos procesos vinculantes para la acreditación institucional.

6.4 Marco teórico

La evaluación de impacto tiene como objetivo establecer si los programas de intervención produjeron los efectos esperados en las personas y si esos efectos se deben a la intervención misma, además de examinar las posibles consecuencias positivas o negativas que no se habían previsto al hacer las intervenciones (Baker, 2000).

En su definición clásica Stufflebeam y Phi Delta Kappa National Study Committee on Evaluation (1971) definen la evaluación como “un proceso que facilita la identificación, la recolección y la interpretación de informaciones útiles a los encargados de tomar decisiones y a los responsables de la ejecución y gestión de los programas” (p. 26). Se consideran también las teorías de Kaplan y Norton como referentes de un modelo único en la gestión de la estrategia empresarial. La influencia que han alcanzado estos dos teóricos ha sido significativa a lo largo de los años y el modelo ha sido implementado en muchas organizaciones que lo han catalogado como factor de éxito.

De la fusión de estos dos pensamientos nace el concepto del *Balanced Scorecard* (BSC) también denominado *cuadro de mando integral*, un modelo utilizado por el 60 % de las organizaciones en el mundo para poner en pie su estrategia. El sistema gerencial de Kaplan y Norton (2009) coincide en que los resultados de una organización van más allá de números, de ahí, se dan cuenta que se están desaprovechando factores intangibles como el conocimiento, las habilidades, las capacidades y las formas de trabajar, las cuales integran la organización, contribuyen al cumplimiento de objetivos y ayudan a alcanzar ventajas competitivas (ISOTools, 2015).

El BSC permite observar cómo, desde lo intangible, puede alcanzarse un alto nivel de satisfacción de las necesidades de los clientes, cumplir las expectativas y de este modo obtener los resultados financieros esperados (Malgioglio et al., 2002).

Cada perspectiva se interrelaciona entre sí, generando un comportamiento de causa-efecto que debe ser medido a través de indicadores. Las medidas del CMI (cuadro de mando integral) deben utilizarse para comunicar y articular la estrategia empresarial, para coordinar las iniciativas de la organización con el fin de obtener objetivos comunes. El emplear el CMI de esta manera hace que el sistema no sea tradicional sino un sistema de información y comunicación (ISOTools, 2015).

De este modo, el modelo tiene logro en el campo de la estrategia ya que la convierte en un conjunto de actuaciones que facilitan la estructura suficiente para un sistema de gestión y medición, logrando un equilibrio entre los objetivos de corto y largo plazo que les permiten a las organizaciones enfocarse en lo realmente importante para poner en marcha su plan estratégico (ISOTools, 2015). Por lo anterior, el CMI pasa de ser un simple sistema de medición a un sistema de gestión que puede utilizarse para clarificar la estrategia y comunicarla a toda la organización y finalmente realizar revisiones estratégicas periódicas para mejorar o modificar la estrategia (ISOTools, 2015).

Serna (2006), define el sistema integrado de medición de gestión como “una expresión cuantitativa que permite medir el comportamiento o desempeño de una determinada variable de negocio, y que, al ser comparada con una referencia, permite identificar desviaciones sobre las cuales tomar acciones correctivas” (p. 1). En este sentido, los planes estratégicos, que en términos de la teoría de Buitrago et al. (2019) constituyen la carta de navegación y por tanto el referente a seguir, en las IES deben formularse de acuerdo con su proceso misional, considerando que dentro del ámbito administrativo las IES son organizaciones empresariales, por lo tanto, sus modelos de seguimiento de resultados deben ser medidos y evaluados de manera periódica, lo que conlleva a un mayor direccionamiento y control y genera mayor credibilidad y confianza para los grupos de interés.

El punto de partida para los modelos de medición debe enfocarse principalmente en los diferentes niveles de la institución. Uno de ellos es el estratégico, generalmente a cargo de los consejos superiores. En esta instancia se involucran los objetivos estratégicos, los cuales monitorean y miden fundamentalmente el desempeño de los macroprocesos. Por su parte, en el nivel ejecutivo (equipo rectoral) se incluyen los objetivos tácticos, los cuales monitorean y miden los procesos y, finalmente, el nivel operativo (docentes, comunidad universitaria) que trabaja los objetivos operativos, encargados de monitorear y medir las actividades (Serna, 2006).

Entre los textos más relevantes para el desarrollo de la presente investigación, se encuentra el documento *Seguimiento a graduados por instituciones y programas académicos: un reto para los estudios cualitativos del sector*. Este

documento aborda el importante avance en materia de seguimiento a graduados, elemento fundamental contenido en los referentes de calidad y en los lineamientos del Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC) de la Educación Superior (Mineducación, 2019). Por consiguiente, hace un rastreo desde los años 2001 a 2017 de manera aleatoria, en métodos que se han aplicado entre egresados para determinar su inserción laboral y deja una plataforma abierta y activa para seguir con su modelo de recopilación de información.

Por otro lado, el texto *Educación, reformas y movimientos universitarios en Colombia: apuestas y frustraciones por un proyecto modernizador en el siglo XX*, caracteriza el proceso de reforma educativa propuesto para Colombia en la segunda mitad del siglo XX, a partir de los lineamientos presentados por el Plan Atcon³⁵, recurriendo al análisis contextual, es decir, sin perder de vista los asuntos económicos, políticos, sociales y culturales que en su momento enmarcaron, obstaculizaron y, en muchos casos, impulsaron cada etapa de la reforma. El tema es relevante para comprender la importancia de las reformas de la educación superior y sus consecuencias, derivadas en la constitución de un movimiento estudiantil fortalecido por la confrontación de intereses políticos y sociales (Acevedo, 2015, p. 102). Lo anterior hizo que la educación se tornara poco a poco más asequible, lo cual generó con el transcurrir de los años más demanda que oferta de profesionales en el mercado, contribuyendo a tomar alternativas distintas entre los egresados para su aplicación profesional.

En el documento *Caracterización del mercado laboral de los recién egresados de la educación superior: el caso de la Pontificia Universidad Javeriana*, se encuentra un estudio realizado por la Sede Central de la Pontificia Universidad Javeriana en cuanto a sus recién egresados durante el primer trimestre de 2012 en carrera tales como: bacteriología, literatura, microbiología agrícola, microbiología industrial, odontología y sociología presentando la tasa más alta de desempleo dentro de su estudio mientras que los programas de contaduría pública, ingeniería de sistemas, matemáticas y nutrición y dietética son los que cuentan con una tasa de desempleo más baja. Las variables del mercado laboral que son tantas veces utilizadas como diagnóstico, revelan una notoria heterogeneidad entre distintos segmentos de los egresados. A nivel institucional, la tasa de desempleo fue aproximadamente del 14 % y la tasa global de participación del orden del 94 %. Sin embargo, entre hombres y mujeres se encuentra una diferencia sustancial en la tasa de desempleo: 12 % y 16 %, respectivamente (Ardila Vargas, 2013, p. 42). Diferencia que da paso a indagar qué tan predominante son estos resultados entre las (IES) del país y así centrarnos en la población femenina y su alcance a la hora de desempeñar su profesión.

En la misma línea, el documento *La educación superior en Colombia: situación actual y análisis de eficiencia*, examina el estado de la educación superior en Colombia y estima los niveles de eficiencia de diferentes programas académicos de las instituciones de educación superior del país. Para el análisis de eficiencia se utilizan técnicas de frontera estocástica y los resultados de las pruebas Saber Pro (Melo-Becerra *et al.*, 2017, p. 1). En este artículo se evidencia la cantidad de egresados que han salido a incursionar en niveles técnicos, tecnológico y de pregrado entre 2000 y 2013 dando estadísticas funcionales para las estimaciones sobre el desempeño de los egresados en Colombia en el periodo 2000-2017.

En relación con la empleabilidad de los egresados en Colombia, el texto *Desempleo atrapa a los profesionales*, evidencia cómo con la apertura económica, las empresas existentes y bien posicionadas del país comenzaron a hacer reestructuraciones y los profesionales a negociar sus retiros y optar por emprender nuevos proyectos, pues les daría mejor rentabilidad que la que las empresas brindaban ya que estas preferían un profesional con poca experiencia que trabaja por mucho menos, que a aquellos experimentados en cada campo. Las ofertas de servicios profesionales en carreras como ingeniería, arquitectura, derecho e incluso medicina y odontología eran ya cotidianas en los periódicos. Encontrar algo en que ocuparse que se aproximara a la preparación académica, era una odisea. La experiencia resultaba muy costosa para muchas empresas y la salida de nuevos profesionales en su afán de logran un enganche es muy grande (El Tiempo, 1997).

Por su parte, el *Boletín Educación Superior en Cifras* en un artículo titulado *Indicadores de vinculación laboral de recién graduados de la educación superior* en Colombia hace referencia a las estrategias adoptadas por el Ministerio de Educación Nacional para que los estudiantes que acceden a la educación superior permanezcan en el sistema y se gradúen, para ello, han estudiado:

Y adelantando una medición cuantitativa de seguimiento laboral desde el año 2007, que consiste en cruzar información de los graduados de educación superior con las bases de los aportes al Sistema de Seguridad Social Integral -salud, pensión y riesgos profesionales- que realizan los empleadores al Ministerio de Salud y Protección Social, a través de la Planilla Integrada de Liquidación de Aportes. Como resultado de estos cruces, se estiman dos indicadores: la Tasa de Vinculación o porcentaje de graduados que realizan cotización a la seguridad social y los salarios promedio de dichos aportes (MEN, 2016).

Finalmente, el documento, *Los egresados y su desempeño en el medio: un desafío de las instituciones formadoras del recurso humano en salud*, evidencia cómo el proceso de autoevaluación contempla factores como el desempeño de sus egresados, conocer dónde están ubicados, qué están haciendo, cuáles son sus vínculos con la universidad

³⁵El Plan Atcon agrupa una serie de reformas que incluyen la privatización de la educación en todos los niveles, el cobro elevado de las matrículas, la represión a los estudiantes y al profesorado.

que los formó y cómo los vincula la universidad al enriquecimiento de sus programas. Es un trabajo descriptivo por cuanto registra las condiciones actuales de los egresados de seis programas académicos que generan propuestas para el futuro. Se aplicaron encuestas a egresados y empleadores arrojando diversas conclusiones aportantes para el tema de investigación encontrando entre los más relevantes que los seis programas académicos han participado en la generación de empresas lo que muestra el grado de creatividad, aporte a la profesión y al contexto donde se desempeñan (Argote *et al.*, 2001, p. 171).

6.2 Planteamiento del problema

Para el desarrollo de los procesos de evaluación del impacto de los egresados de pregrado en el medio se propuso como modelo un diseño de investigación con enfoque metodológico mixto, donde se integran tanto los datos cuantitativos como los cualitativos.

El enfoque cuantitativo se desarrolló desde un diseño no experimental, transversal y descriptivo, debido a que no hay control de variables. Los datos se toman en su contexto natural se recolectan en un solo momento y en un tiempo único. El muestreo utilizado fue probabilístico, aleatorio estratificado proporcional, para lo cual se tomó como referencia información suministrada por la Vicerrectoría de Extensión de la Fundación Universitaria María Cano. La tabla 35 contiene información de la muestra (n) de egresados para cada uno de los programas y cada una de las sedes de la Institución. El fin de este método es indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables.

Tabla 35: Muestra propuesta para el componente cuantitativo de la investigación

Programa académico	n
Administración de empresas	339
Contaduría Pública	185
Ingeniería de Sistemas	50
Fisioterapia - Cali	113
Fisioterapia - Medellín	185
Fisioterapia - Neiva	66
Fisioterapia - Popayán	65
Fonoaudiología	78
Psicología	109
Total	1190

Fuente: elaboración de los autores.

En la fase cualitativa se utilizaron las técnicas de grupo focal con egresados y entrevista semiestructurada con el sector empleador.

La investigación cualitativa estructura su trabajo analítico en torno a categorías, sin preocupación expresa por la medida, es decir, privilegia las categorías analíticas o nominales. En las investigaciones cualitativas la categorización sirve para tener información organizada que permita luego hacer un buen análisis, basado en una adecuada estructura formada por categorías (Galeano, 2018).

El análisis de una investigación cualitativa está fundamentado en un sistema de categorías que facilitan la descripción de los subtemas del tema central que se van a trabajar, que para este caso el impacto que el proceso educativo ha tenido en los egresados de los programas de la FUMC seleccionados, y el impacto de estos egresados en el medio laboral. En la tabla 36 se observa el número de participantes de este componente.

Tabla 36: Participación de informantes en grupos focales y entrevistas realizadas con egresados y empleadores

Grupo	Técnica cualitativa	Pregrado	N
Egresados	Grupo focal	Fisioterapia	4
		Fonología	5
Egresados	Entrevista semiestructurada	Psicología	7
		Contaduría	4
Total			23
Empleadores	Entrevista semiestructurada	Fisioterapia	24
		Fonología	6
		Psicología	5
		Contaduría	2
		Administración	2
		Ingeniería de sistemas	2
Total			41
Total			64

Fuente: elaboración de los autores.

Las categorías de análisis se definieron a partir del marco teórico de la investigación, por otro lado, el enfoque cualitativo permitió la aparición de categorías emergentes, las cuales aparecieron tanto en el caso de los egresados, como en el de los empleadores. Estas categorías emergentes fueron: adaptación al medio, competencias en el ámbito tecnológico, correlación entre el rol docente y el rol profesional, enfoques desde la multidisciplinariedad, necesidad de mayores y mejores procesos de práctica.

A los egresados se les consultó sobre cuatro dimensiones: i) formación, ii) conocimiento específico del programa, iii) impacto en la calidad de vida y iv) asuntos institucionales (figura 18). A cada una de estas dimensiones se les asignaron categorías específicas divididas de la siguiente forma:

- Formación: calidad de los contenidos, experiencia de aprendizaje bajo las diferentes metodologías.
- Conocimiento específico del programa: conocimiento en las diferentes competencias disciplinares ofrecidas en los planes de estudio y en el perfil de egreso.
- Impacto en la calidad de vida: cambios significativos en la calidad de vida, generación de oportunidades a partir del proceso de profesionalización.
- Asuntos institucionales: aspectos diferenciadores con respecto a otras instituciones, percepción sobre los procesos administrativos.

Figura 18: Categorías de primer orden del componente cualitativo



Fuente: elaboración de los autores.

Al grupo de empleadores se le preguntó por seis grandes dimensiones o categorías. Se consultó sobre su percepción acerca de la formación de los egresados, incluyendo subcategorías como las competencias en el saber, el hacer y en el ser. Se les preguntó también por aquellos aspectos que valoran como diferenciadores respecto a otras instituciones. Se consultó sobre su satisfacción frente al desempeño de los egresados. Por los criterios de selección de egresados

y por las competencias que perciben que el medio demanda. Finalmente, se les solicitaron sus sugerencias para la institución y el programa.

Para el análisis de la información no estructurada, la investigación social cualitativa ha desarrollado un abanico de técnicas de análisis de información tales como: análisis comparativo, análisis conversacional, de contenido, de discurso, comparación constante, inducción analítica, documental y visual (Galeano, 2018). En esta investigación se usó el análisis de contenido, el cual implicó revisar, clasificar y categorizar la información, buscando la identificación de patrones. Una vez obtenido el conjunto de materiales cualitativos se clasificó su contenido en categorías apropiadas para describirlo de forma ordenada y metódica. Este procedimiento de clasificación es denominado análisis de contenido o de codificación. El análisis de contenido es una técnica que permite la descripción objetiva y sistemática de los elementos que se hayan recogido en la comunicación y la interacción con el entrevistado.

Dentro de la investigación, en esta etapa se depuró y realizó el sistema categorial. Se recombino la información recogida confrontándola de manera directa con las preguntas planteadas en los grupos focales y las guías de entrevista. Con el material transcrito se realizó el proceso de análisis de la información usando como herramienta el software especializado Atlas.Ti versión 8.4. Se agruparon en una unidad hermenéutica todos los documentos y se codificaron cada una de las transcripciones para luego ser sintetizarlas e interpretarlas globalmente.

6.6 Resultados

Se encontró que la mayoría de los egresados de la Fundación Universitaria María Cano son mujeres. Respecto a la ubicación geográfica se observó que estos impactan sobre todo en la región Centro oriental y Suroccidental del país. No hay una participación importante de personas en situación de discapacidad. La gran mayoría de los egresados se reportan en los estratos socioeconómicos medios. La mayoría de los egresados estudiaba mientras trabajaba, se destaca también que hay una relación entre el sector donde se trabaja que coincide con la carrera que se estudiaba.

Según los sondeos realizado por Mineducación, el periodo comprendido entre recibir los títulos y engancharse en al campo laboral es aproximadamente de entre tres meses y un año, tiempo que está directamente ligado al método o canal por el cual postule su currículo. Los egresados de la institución se encuentran en su gran mayoría empleados y relacionan de manera positiva que graduarse les facilitó ascender en sus empleos, cambiar de trabajo o conseguir un empleo nuevo después, por lo tanto, se observa que desde la institución se está impactando en la promoción de la movilidad laboral.

Un porcentaje alto de los egresados se emplean en las áreas de la salud, lo que es coherente con la historia y la naturaleza de la Institución, pero se ve también un crecimiento en la participación en los sectores de servicios, administración y educación. Respecto al salario este no es muy alto, pero es coherente con las políticas nacionales de máximo empleo con salarios bajos. La mayoría de los egresados está en cargos que solamente puede ser desempeñados por personas de la misma profesión, o profesionales universitarios o especialistas afines, por lo tanto, el grado de subempleo es bajo.

Es reducido también en número de iniciativas de emprendimientos por parte de los egresados, así como la participación en proyectos de investigación, esto es algo que también señalaron los empleadores.

En términos de competencias genéricas, los egresados de la María Cano tienen una calificación positiva. Respecto a la valoración del plan de estudios se encuentra una valoración alta en cuatro de las variables estudiadas. El aspecto que no es bien valorado es la flexibilidad del currículo. Respecto a la continuación de los estudios en posgrado se encontró que está en un nivel medio bajo.

Los aspectos institucionales en general fueron bien valorados. La calificación mayor la tiene el sentido de pertenencia hacia la institución y las tres menores subrayan la falta de mayor reconocimiento tanto de la Institución como de su programa en el medio. De igual forma se encuentran falencias en el seguimiento a los egresados.

En términos generales, la Institución se orienta a un tipo particular de estudiante, el cual no tiene tanto tiempo al estar trabajando mientras estudia y hace gran esfuerzo por cualificarse. Para ellos los tiempos se estructuran de una manera distinta por lo tanto se presenta como un reto poder adaptarse a esta población, que demanda una educación que no es solamente diurna. Propuestas que puedan suplir esta demanda sería horarios más flexibles, educación en línea y programas virtuales. La institución es bien valorada por los egresados y están dispuestos para recomendarla a familiares y conocidos.

La percepción de los empleadores sobre los egresados es positiva en términos de satisfacción de desempeño. Destacan sobre todo que estos traen al medio competencias básicas suficientes, pero con necesidades de profundización. También destacan habilidades en el hacer, y sobre todo valoran las competencias del ser.

Al unir las visiones de los egresados y los empleadores se ha logrado una imagen más completa de la experiencia educativa que ofrece la FUMC y de los impactos que tanto produce en la vida de los egresados como también en el medio laboral. Se sugiere a la Universidad continuar desarrollando este tipo de estudios de impacto y de esta manera poder adaptarse a los retos y cambios constantes que se dan en el entorno educativo y laboral.

Se logra concluir que no solo es notoria la brecha salarial entre mujeres y hombres, sino el porcentaje de desempleo presentando cifras de 20,9 % y 11,08 % respectivamente ha llevado en los últimos años a los egresados a la creación

y potencialización de sus propias empresas, marcar y patentes contribuyendo así a disminuir los índices de desempleo y fortaleciendo la economía del país.

Después de realizar las evaluaciones correspondientes y utilizar los métodos mencionados con anterioridad, se ha evidenciado una afinidad con respecto a la formación técnica, tecnológica y superior ligada a ciertos campos del conocimiento, entre ellos económicos y administrativos, dejando por fuera las ingenierías, las cuales son las mejor remuneradas, lo que ha creado una brecha salarial entre el sexo masculino y femenino.

Esto coincide con un comportamiento a nivel salarial de los egresados de la Fundación Universitaria María Cano en comparación con otras instituciones a nivel regional para los programas de Administración de Empresas y Contaduría Pública, levemente por encima del promedio, pero con una recepción por parte de las empresas del 90 % en promedio de los dos programas, lo que da un prestigio positivo a la Institución al tener una buena oferta por parte de las empresas.

6.7 Discusión

De acuerdo con la investigación realizada, se concluye que la gestión total de la calidad está enfocada en identificar cuáles son los errores y desviaciones que se producen en los procesos. Además, se establece que un sistema de control de gestión es una orientación para realizar el seguimiento periódico y constatare con el fin de cumplir con los objetivos misionales en las universidades, siendo útil para recolectar información de manera efectiva.

Es necesario implementar indicadores en las universidades con el fin de alimentar los sistemas de información y realizar planes de mejoramiento para el logro de la excelencia y permanencia. Así, las universidades deberán contar con un conjunto de buenas prácticas para un mejor control y monitoreo de los procesos mediante indicadores que se establezcan en los procesos de acreditaciones, autoevaluaciones y certificaciones de calidad. Por otro lado, es fundamental para las IES definir un control de gestión para el mejoramiento paulatino de su quehacer, mediante procedimientos que estandarizan el seguimiento de indicadores en las universidades.

6.8 Conclusiones y recomendaciones

El presente estudio de impacto de la formación del pregrado buscaba identificar en los egresados aquellos aspectos que lo hacen brillar en un medio laboral cada vez más competitivo. Los objetivos de identificar los indicadores que permiten la evaluación del impacto de la formación de pregrado en los egresados de la Fundación Universitaria María Cano, diagnosticar la situación de los egresados de pregrado de la Fundación Universitaria María Cano que se graduaron entre 2013 y 2018 y describir los posibles efectos y beneficios que la formación recibida por los egresados ha tenido en su vida y en el contexto social y empresarial, se han cumplido.

El modelo propuesto, basado en la investigación con diseño mixto permite tanto a la institución como a la comunidad académica establecer políticas y sistemas educativos dentro de la FUMC que brindan a los estudiantes una formación que les permita satisfacer las exigencias del nuevo orden mundial.

Se generó información para alinear la formación teórica y técnica de los estudiantes para la formación en competencias específicas valoradas por el medio. Esto les va a permitir tanto a los estudiantes como a los egresados identificar las competencias para desenvolverse eficientemente en diversas áreas y de esta manera mejorar el impacto de los programas de la María Cano. También se han identificado acciones de mejora en los campos académico, investigativo e institucional.

Los egresados de la FUMC han podido comparar su situación particular con la de otros profesionales colegas con los que comparte el medio laboral. Los empleadores tienen a la mano información veraz sobre las competencias de los aspirantes a los puestos de trabajo. De igual forma, el grupo de los padres de familia y los aspirantes pueden tener mayor claridad en la información sobre el programa a elegir.

Para la directiva de la María Cano se ha podido generar información que permitiría revisar, de manera sustentada, los resultados obtenidos, la pertinencia, la suficiencia y la empleabilidad de los programas académicos ofrecidos. Así como insumos para la obtención o renovación de registros calificados y para la acreditación en alta calidad de los programas ofrecidos por la universidad.

En la Institución se han podido utilizar los indicadores de impacto como herramienta adecuada en la evaluación de planes de desarrollo, toda vez que permiten medir en periodos de mediano o largo plazo, la trascendencia de estos en la sociedad. Se ha implementado un mejor control para que cada una de las áreas estandarice su metodología de seguimiento de los indicadores. Se ha generado un registro histórico de indicadores que permita identificar cambios y trazabilidad de su comportamiento para mantener el control de los resultados. Finalmente, los indicadores se encuentran en proceso de integración a la gestión por procesos para el mejoramiento continuo en los planes de desarrollo institucional.

Referencias

- Acevedo, Á. (2015). Educación, reformas y movimientos universitarios en Colombia: apuestas y frustraciones por un proyecto modernizador en el siglo XX. *Revista de Estudios Sociales*, (53), 102-111. <https://revistas.uniandes.edu.co/doi/full/10.7440/res53.2015.08>
- Ardila Vargas, L. (2013). *Caracterización del mercado laboral de los recién egresados de la educación superior: el caso de la Pontificia Universidad Javeriana*. Pontificia Universidad Javeriana. <https://bit.ly/3Clp3je>
- Argote, L., Duque, Á., González, L., Payán, A., Payán, C., Rojas, L. y Tovar, M. (2001). Los egresados y su desempeño en el medio: un desafío de las instituciones formadoras del recurso humano en salud. *Colombia Médica*, 32(4), 169-173. <https://bit.ly/3CBZ64w>
- Baker, J. (2000). *Evaluación del impacto de los proyectos de desarrollo en la pobreza. Manual para profesionales*. Banco Mundial. <https://bit.ly/3qjNiPR>
- Barcos, S. (2008). Reflexiones acerca de los sistemas de información universitarios ante los desafíos y cambios generados por los procesos de evaluación y acreditación. *Avaliação*, 13(1), 209-244.
- Buitrago, A., Rodríguez, M. y Serna, H. (2019). Modelo de evaluación de la gestión y competitividad empresarial. *Podium*, (35), 97-118. <https://bit.ly/35lbu7r>
- Congreso de la República. (1992). Ley 30 por la cual se organiza el servicio público de la Educación Superior. Diario Oficial 40.700 de 29 de diciembre de 1992.
- Ministerio de Educación Nacional. (2019). Decreto 1330 por el cual se sustituye el Capítulo 2 y se suprime el Capítulo 7 del Título 3 de la Parte 5 del Libro 2 del Decreto 1075 de 2015 único reglamentario del sector educación. <https://bit.ly/3t2OGYD>
- El Tiempo. (1997). *Desempleo atrapa a los profesionales*. <https://bit.ly/3pXMkIG>
- Freire, P. (2007). La educación como práctica de la libertad. Siglo XXI. <https://bit.ly/37gXMsh>
- Galeano, M. (2018). Estrategias de investigación social cualitativa: el giro en la mirada. La Carreta Editores.
- ISOTools. (2015). Norton y Kaplan: dos referentes para un modelo único en la gestión de la estrategia. Calidad y Excelencia. <https://bit.ly/3t24U4c>
- Kaplan, R. y Norton, D. (2009). *El cuadro de mando integral*. The Balanced Scorecard. Planeta.
- Malgioglio, J., Carazay, C., Suardi, D., Bertolino, G., Díaz, T., Fernández, A., Mancini, C., Nannini, S., Tapia, A. y Vázquez, C. (2002). *Distintos enfoques del capital intelectual*. (Ponencia). Séptimas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística, Rosario, Argentina. <https://bit.ly/3tKhXqe>
- Melo-Becerra, L., Ramos-Forero, J. y Hernández-Santamaría, P. (2017). La educación superior en Colombia: situación actual y análisis de eficiencia. *Desarrollo y Sociedad*, (78), 59-111. <http://www.scielo.org.co/pdf/dys/n78/n78a03.pdf>
- Ministerio de Educación Nacional. (marzo de 2016). Indicadores de vinculación laboral de recién graduados de la educación superior en Colombia. <https://bit.ly/35KZDWa>
- Mineducación. (2019). Observatorio laboral para la educación. Ministerio de Educación. <https://ole.mineduacion.gov.co/1769/w3-article-380419.html>
- Ochoa, C. (2007). Impacto social de los programas de pregrado. <https://bit.ly/3MIzOGH>
- Rincón, F. (2012). El diagnóstico empresarial como herramienta de gestión gerencial. *Aglala*, 3(1), 103-120.
- Serna, H. (2006). *Índices de gestión: cómo diseñar un sistema integral de medición de gestión*. 3R Editores.
- Stufflebeam, D. and Phi Delta Kappa National Study Committee on Evaluation. (1971). *Educational evaluation and decision making*. Peacock.

7. Determinantes de los flujos de remesas recibidas en Colombia desde el Ecuador a partir de una perspectiva empírica³⁶

Carlos José Rigoberto Andrade Herrera³⁷, Juan Fernando Arango Sánchez³⁸, Eudis Eugenia López Gómez³⁹

Resumen

El objetivo del presente trabajo es determinar los factores macroeconómicos que influyen en la recepción de remesas en Colombia desde el Ecuador (2005-2020). La metodología empleada para este ejercicio se realizó a través de un modelo de series de tiempo de largo plazo cuyos resultados muestran que el ingreso (salarios) y el tipo de cambio (peso/dólar) son los determinantes que influyen en el aumento de los flujos de remesas en Colombia. El esquema de dolarización de la economía ecuatoriana se ha convertido en un atractivo para los ciudadanos colombianos, que se han insertado en actividades económicas como servicios, comercio, agricultura, minas y canteras, hoteles y restaurantes, comercio, entre otras. En este escenario, y frente a las constantes devaluaciones del peso con relación al dólar, los familiares de los emigrados colombianos tendrían más oportunidades de aumentar relativamente sus ingresos.

Palabras clave: remesas, series de tiempo, salarios, ingresos (salarios), tipo de cambio.

³⁶El presente artículo es producto de la investigación Modelo estratégico para empresas textiles a partir de la caracterización del comportamiento ambiental de consumidores y productores, financiada por la Fundación Universitaria María Cano, en el marco de las convocatorias internas del año 2020. Código del proyecto: 024112008-2019-311 adscrito al grupo Sumar.

³⁷Doctor en Economía Aplicada de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Docente de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Correo: cjandrade@puce.edu.ec.

³⁸Doctorando en Desarrollo Sostenible de la Universidad de Manizales. Docente investigador del grupo SUMAR de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Fundación Universitaria María Cano. Correo: juanfernandoarangosanchez@fumc.edu.co

³⁹Magíster Administración en Finanzas de la Universidad Tecmilenio. Docente investigadora del grupo SUMAR de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Fundación Universitaria María Cano. Correo: eudiseugenialopezgomez@fumc.edu.co

7.1 Introducción

Durante las dos últimas décadas (2005-2020), los recursos provenientes del exterior por concepto de remesas familiares han adquirido importancia como fuente de ingresos externos de la economía colombiana y como complemento de la renta de los hogares receptores colombianos. Los ingresos de remesas se han caracterizado por su relativa estabilidad en los hogares beneficiarios y por su contribución positiva al dinamismo de la economía. La permanencia de estos ingresos plantea interrogantes acerca de los factores que los determinan, así como sobre las características de los beneficiarios y la motivación que alienta a los emigrados al envío de divisas al país. La metodología empleada para este ejercicio se realizó por medio de modelos de series de tiempo-tendencia secular cuyos hallazgos permitieron observar que las remesas actúan de forma procíclica con respecto a la coyuntura económica del Ecuador, lo cual, es congruente con la teoría económica. Los flujos de remesas como fuente de divisas, no forman parte del endeudamiento externo del país y sus volúmenes son regulares y estables. La emigración y las remesas familiares han ocupado las principales preocupaciones del Gobierno por la permanente salida de mano de obra. Sin embargo, existen ciertas investigaciones empíricas, aplicadas al caso colombiano, que en parte poseen un soporte conceptual y analítico que permiten comprender los determinantes de los flujos de remesas. Identificar de buena fuente los factores de las remesas permitió concebir por qué y cómo se determinan los envíos al país, cuáles son las principales razones de su relativa estabilidad. De las respuestas a estos interrogantes se podrá evidenciar la conveniencia de la aplicación de instrumentos o políticas de desarrollo. Las remesas familiares son comprendidas como una consecuencia del fenómeno migratorio y son consideradas como un flujo de capital equivalente a otros rubros, como la inversión extranjera directa, donaciones, endeudamiento externo, etc. (Islas y Moreno, 2011).

El presente artículo está compuesto, en primera instancia, por la revisión bibliográfica de la literatura sobre migración y flujos de remesas y proporcionan una síntesis teórica. La segunda parte realiza una caracterización migratoria colombiana, en una tercera sección se presenta un modelo econométrico (series de tiempo) para exhibir los determinantes de los flujos de remesas recibidos en Colombia desde el Ecuador y en la cuarta sección se presentan los resultados, hallazgos y contribuciones del trabajo.

7.2 Planteamiento del problema

Las remesas representan una importante fuente de ingresos para los países latinoamericanos, más aún después de la apertura económica iniciada en la década del noventa, se generan a partir de una serie de motivaciones que incluyen el altruismo, el pago de deudas o servicios prestados, la inversión en diferentes activos o la cobertura ante riesgos en la variación de ingresos del migrante o de su familia en el país de origen (Garavito-Acosta *et al.*, 2019, p. 18). Tradicionalmente, los principales países receptores de migración colombiana han sido Estados Unidos, España, Ecuador, Venezuela, sin embargo, recientemente se han sumado Argentina, Chile y Canadá como destinos importantes.

La migración colombiana hacia el Ecuador mantuvo un constante crecimiento desde finales de los años noventa, al mismo tiempo que fue cambiando de perfil. Al inicio, además de la población fronteriza, migraron profesionales y ejecutivos en el contexto de la integración económica y comercial, además del estímulo de la dolarización. Luego vino la mayor oleada de inmigración generada por el recrudecimiento del conflicto interno, provocando que la solicitud de refugio se convirtiera en una forma regular de ingreso al vecino país, posteriormente, se implementaron facilidades para establecerse de manera permanente con la llamada “Visa Mercosur”. Solo a partir de 2017, los colombianos dejaron de ser el mayor flujo de inmigración al Ecuador, debido al incremento de la crisis en Venezuela (Morales, 2020).

7.3 Justificación

La dinámica interna de Colombia, marcada por el conflicto interno y por difíciles condiciones económicas para un gran porcentaje de la población, ha llevado a muchos colombianos a buscar nuevas oportunidades en otros países y, entre estos destinos, Ecuador se ha consolidado como uno de los más importantes.

Las condiciones económicas y de orden público en el Ecuador se han convertido en factores atrayentes para la migración colombiana, lo que se ha traducido en un creciente flujo de remesas que han contribuido a mejorar la situación económica de numerosas familias colombianas, sobre todo en el suroccidente del país. No obstante, más allá de las condiciones económicas, existe una serie de circunstancias sociales, favorables y desfavorables, que determinan el volumen de remesas de Ecuador hacia Colombia. Por consiguiente, este trabajo aborda el tema de las remesas desde una perspectiva socioeconómica que trasciende el análisis meramente macroeconómico y describe tanto las causas como las consecuencias de la migración colombiana hacia el Ecuador, con el propósito de arrojar luces sobre un fenómeno que cada vez cobra más relevancia en la agenda nacional, debido al creciente número de inmigrantes y emigrantes que entran o salen de nuestro país.

7.4 Marco teórico

La teoría neoclásica de la migración expuesta por Ravenstein es una de las más influyentes en la hipótesis de movilidad humana, señala que el origen de la migración internacional es de carácter económico y ha de explicarse por las diferencias en expectativas salariales, reflejados en los niveles de ingresos y de bienestar social (Dávila, 2012).

La decisión de emigrar se basa en una elección racional, a fin de maximizar su utilidad con base a determinados rendimientos esperados. Así, la emigración es la manifestación de la movilidad del factor trabajo hacia su mejor uso alternativo. De su lado, Durand y Massey señalan que la decisión para emigrar toma en consideración las condiciones de vida de la familia del emigrante (niveles de vida y bienestar de la familia relacionando con factores como educación, salud, pobreza e inequidad) (Canales, 2009). Por tanto, la optimización de la utilidad, los rendimientos esperados, la movilidad del trabajo y las diferencias salariales entre un lugar y otro son las variables que explican los movimientos migratorios internacionales.

Por tanto, la emigración laboral llevaría a concluir que las políticas a aplicarse en el manejo de los movimientos migratorios internacionales deben prestar especial atención a los mercados de trabajo. La teoría de la causalidad de Myrdal fundamenta que la migración internacional tiende a reconfigurar las estructuras demográficas de las localidades donde existe desigualdad de desarrollo económico y social (Franco, 2012).

Esta teoría tiene sus efectos en los cambios que se perciben en las diferentes formas de organización social y económica que asumen los migrantes y, que se vería afectada por la expansión de las redes, que comprende la distribución regional del capital humano, sentido social del trabajo y estructura de la producción (Canales, 2009). Esta corriente plantea que existe un reposicionamiento y recomposición en la estructura social y económica de las familias de los migrantes en sus lugares de destino y origen: “la idea es que éstas modifican la realidad en formas que inducen a desplazamientos a través de una serie de procesos socioeconómicos” (Arango, 2003, p. 22). Según Taylor (1992) este modo de emigración continua está compuesta de personas en edad de producir lo que podría llevar a la reducción del capital humano en las regiones de origen y a su acumulación en las regiones receptoras, lo que va transformando las estructuras productivas de las regiones de origen, principalmente del (Canales, 2009).

La nueva economía de la migración resalta la decisión de los individuos que reaccionan en función de los nexos familiares, económicos y culturales, en los cuales las personas actúan colectivamente para maximizar sus ingresos esperados, minimizar los riesgos y reducir las limitaciones asociadas con los distintos mercados –laboral, agrícola, servicios–. La decisión de migrar es considerada como una función cuyo objetivo es mejorar el estatus social del migrante en las comunidades de origen, y está sujeta a restricciones que podrían identificarse como limitaciones impuestas por ciertos países (políticas antimigratorias), pues la partida de su lugar de origen busca optimizar su condición de vida dada su situación precaria, derivada del bajo ingreso percibido en su comunidad (Maldonado, 2018).

Karras (2009) simplifica el análisis al dividir los determinantes de la migración entre tendencias de largo plazo, que se refieren al grado y velocidad de convergencia salarial de los ingresos per cápita entre los países que envían y reciben emigrantes; y de corto plazo, que se refieren a las situaciones coyunturales de las economías (Andrade, 2014). De su lado, Buch complementa el análisis de factores macroeconómicos al referir que el nivel de actividad económica en el país de origen y en el de destino se ve afectado por ciertas variables como salarios, inflación, tipo de cambio, tasa de interés, medios de pago y eficiencia del sistema financiero del país de origen (Andrade, 2014). Todas estas variables se convierten en elementos importantes de información que toman en cuenta los potenciales emigrantes. Además, son factores destacados que determinan la estabilidad macroeconómica y, ciertamente, los emigrantes prefieren países con seguridad económica y con bajas tasas de desempleo que les permitan posicionarse en un empleo estable que se revierta en un aumento de sus ingresos (Andrade, 2014).

Es indudable que la migración es necesaria para mantener el progreso y bienestar de las naciones más desarrolladas, sin embargo, la rapidez y magnitud del fenómeno migratorio puede generar desajustes que afectan la estabilidad interna de un país, en especial el mercado laboral (Gutiérrez, 2020). La migración internacional se traduce en la movilidad humana de millones de personas, lo que tiene connotaciones socioeconómicas relacionadas con la tendencia a reducir la pobreza. La migración es un fenómeno que estimula la renta al permitir que trabajadores de una economía se trasladen a lugares donde, por las diferencias de ingresos, aparezcan como más productivos, dando lugar al incremento de la producción y al crecimiento de la riqueza. Así, el capital humano es importante en la inserción laboral de migrantes que, al trasladarse desde su lugar de origen al país de destino, lleva consigo un limitado nivel de cualificación que le separa del residente, una brecha ocupacional y salarial que se amplía cultural y económicamente (Canales, 2009).

Salas y Herrera plantean un modelo microeconómico de la opción individual de emigrar, en el cual el individuo decide hacerlo porque su cálculo beneficio-costos lo lleva a esperar un rendimiento neto positivo, fruto del movimiento o cambio de lugar. La emigración internacional se convierte así en una forma de inversión en capital humano, las personas se trasladan hacia donde pueden ser más productivas; sus costos están asociados al movimiento que representa la búsqueda de un nuevo trabajo, el esfuerzo de aprender un idioma y cultura, la adaptación al mercado laboral, y el precio de dejar atrás los viejos lazos familiares y sociales (Contreras, 2004).

La economía de la migración analiza las decisiones familiares que actúan colectivamente para maximizar sus expectativas de ingresos y disminuir las carencias de mercados, principalmente el de trabajo (Massey *et al.*, 1993;

Lauby y Stark, 1988; Taylor, 1986; Stark, 1991). Así, los hogares asumen los riesgos migratorios para mejorar el bienestar de sus economías, diversificando los aportes familiares (local y externo). En el caso de que las actividades internas no consigan alcanzar un nivel de ingresos adecuado, el hogar recurre a la migración con el consecuente ingreso complementario por el envío de remesas (Massey *et al.*, 1993, p. 4). Se suele considerar, entonces, que los principales motivos del envío de los flujos de remesas son el resultado de la generosidad de los emigrantes, su compromiso de vida con los familiares (manutención) e interés propio (ahorro, inversión).

Para analizar la dinámica de los flujos de remesas, Gupta (2005) señala que se puede pensar en un marco optimizador mediante el cual un migrante maximiza su utilidad eligiendo el nivel óptimo de su consumo, y los flujos de remesas enviados a su familia para cubrir sus necesidades. Las remesas, como ayuda para mantener a los miembros de la familia, dependerían de los ingresos de los migrantes y de las necesidades e ingresos de los beneficiarios. Las remesas para inversiones (en depósitos, propiedades, acciones, etc.) se verían influidas por consideraciones de riesgo y rendimiento. Los principales resultados establecidos en la literatura son: las remesas están motivadas más por un motivo altruista que por un motivo de inversión; las remesas se utilizan más para consumo que para inversión; y no responden a las tasas relativas de rendimiento de las inversiones en el país de origen.

De su lado Ana María Aragonés consideran que los flujos de remesas ayudan a suministrar divisas al país, facilitan el manejo de la política monetaria debido a que estos flujos son relativamente estables frente a las demás variables que aportan con el ingreso de divisas (Aragonés, 2008). Las remesas, al ser incorporadas al proceso de decisión de las personas, enfatizan la fortaleza de las relaciones familiares. Así, el emigrante, al ser miembro de una familia, incluye en su función de maximización de su bienestar individual al resto de miembros, e introduce una restricción para extender su utilidad con el fin de generar un patrón de consumo estable en su hogar como en su lugar de residencia en el país anfitrión.

Existe el consenso de que los emigrados optimizan su utilidad al enviar remesas y que su generosidad maximiza la utilidad de la familia al influir directamente en la función de beneficio del emigrante. Con el objetivo de realizar un análisis microeconómico y empírico sobre los determinantes del flujo de remesas, clasificaron la literatura en dos perspectivas (Islas, 2011). La primera se apoya en la idea de que los lazos familiares afectan el flujo de remesas. Esta perspectiva considera que el envío de remesas familiares es una variable endógena (VE) en el proceso de decisión migratoria, junto con el tiempo de estancia, el ahorro, el nivel de vida, entre otras. Además, se valoran las relaciones familiares y los aspectos socioeconómicos, otorgando mayor importancia a las características de los emigrantes y sus familias. La segunda perspectiva trata de la optimización de portafolio (OP), al considerar el interés propio de los emigrantes como principal motivación para el envío de dinero. En este caso se considera que las remesas son motivadas por el ahorro y, de forma específica, por decisiones individuales de inversión. El emigrante decide dónde invertir sus ahorros y maximizar su utilidad, sujeto a restricciones derivadas de su consumo personal y del valor de los instrumentos financieros a su alcance en el país de origen y destino. En esta perspectiva, la dimensión financiera es relevante, dado que las decisiones de remitir sus remesas asocian al riesgo y rendimiento esperado de sus ahorros e inversiones (Islas y Moreno, 2011, p. 13).

En el trabajo de investigación de (Vargas, 2005) mostraron un modelo intertemporal que expresa la relación entre el flujo de remesas familiares y las condiciones macroeconómicas de los países de origen y destino. El modelo supone que un emigrante en el primer periodo (t_1) envía dinero a su familia y en el segundo (t_2) regresa a su hogar (siendo $t = 1, 2$). La utilidad del emigrante depende de su consumo en el periodo t_1 y del consumo de su familia (C_1), que está en el país de origen. Por tanto, se tiene que la función de utilidad del migrante es $\cup (C_1, C^*)$ en la que las primeras derivadas parciales tanto con respecto a su propio consumo como al de su familia son positivas, cumplirían con la condición de primer orden para maximizar esta función, mientras que las segundas derivadas son negativas respecto a la función primitiva, esta no mide su crecimiento (o decrecimiento) sino su ritmo de crecimiento o decrecimiento relativo (Islas y Moreno, 2011).

Se asume que el consumo de la familia del emigrante, en el país de origen está en función de su nivel de ingreso, que puede considerarse como la suma de dos componentes: el fijo (y^*) y el que depende de las condiciones económicas del país de origen ($\pi Y^* \text{ con } \pi \geq 0$, π es el parámetro que representa la relación entre las condiciones económicas del país de origen y el ingreso variable de la familia del migrante). Además, el consumo de la familia está influido positivamente por las remesas (r), que llegan marginalmente reducidas por el costo de envío (α). Por tanto, la función de consumo de la familia estaría dada por: $c * (y^* + \pi Y^*, \alpha r)$. Por otro lado, el ingreso del emigrante puede ser fraccionado por la suma de dos componentes. La primera, se refiere al ingreso fijo, mientras que la segunda dependería del flujo de remesas que obedecería a la coyuntura económica del país de destino: $(y^1 + \phi Y^1)$, donde, $\phi \geq 0$ representa la relación entre el ingreso variable del emigrante y las condiciones económicas del país de destino. El emigrante puede consumir, enviar remesas y ahorrar (s) una parte de su ingreso en el periodo t_1 . Por tanto, se asume que la función de utilidad en el periodo t_2 es $V(c^2)$ debido a que en este periodo se asumió que no enviará remesas, puesto que regresará a su lugar de origen en t_2 .

La función de maximización de la utilidad del emigrante estaría dada por:

$$Max_{(c^1, r, s)} \cup (c^1, c^*) + \beta V(c^2) \quad (1)$$

Sujeta a:

$$y^1 + \phi Y^1 = c^1 + r + s \quad (2)$$

$$y^2 + \phi Y^2 + (1 + i)s = c^2 \quad (3)$$

Donde β es un factor temporal de descuento, i es la tasa de interés del ahorro en el país de destino, e $(y^2 + \phi Y^2)$ tienen la misma interpretación de $(y^1 + \phi Y^1)$ para el segundo periodo⁴⁰. De las condiciones de primer orden, resultaría que un mejoramiento de la coyuntura económica del país de destino provocaría un aumento del envío de remesas. Por tanto, el emigrante remitiría más dinero cuando su condición laboral en el país de destino económicamente mejor. De la misma manera, si el emigrante está enviando dinero por razones de compromiso y generosidad (altruismo) y, si las condiciones económicas en el país de origen mejoran, los envíos de dinero se reducirían porque su familia estaría relativamente en mejor situación, aun remitiendo cantidades inferiores de remesas. Asimismo, sobre las implicaciones del tipo de interés no se pueden obtener a priori ninguna conclusión, ya que existen dos efectos contrarios: el primero es que, al aumentar el rendimiento del ahorro en el país de destino, el emigrante podría consumir más en el segundo periodo, cuyo efecto es positivo en las remesas. Por otro lado, frente al aumento en los montos de ahorro, el emigrante aumentaría sus activos y reduciría las cantidades de remesas enviadas.

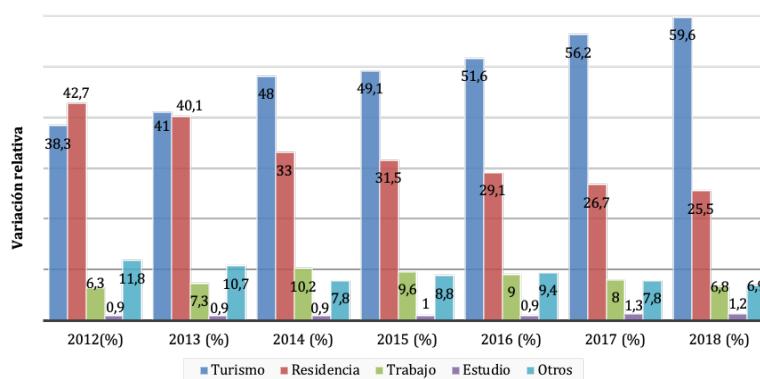
A la hora de determinar el impacto de los flujos de remesas en el desarrollo se analizan sus usos alternativos: consumo, ahorro e inversión. En principio, parecería más productivo canalizarlos a inversión en lugar de consumo. No obstante, según el grado cultural y costumbres de los receptores de estos flujos se destinarán a inversiones productivas que mejoren en parte el desarrollo económico o si se canalizan hacia el consumo de primera necesidad que mejoren el bienestar en el corto plazo. Por otra parte, al priorizar los bienes de primera necesidad (alimentación, vestimenta, etc.) estos tendrán efectos microeconómicos beneficiosos en el bienestar y mejora del capital humano. De ahí se deriva un impacto directo en el desarrollo económico e indirecto de la productividad del mercado laboral aun cuando las remesas se dediquen al consumo familiar (Padilla, 2020).

La recepción de los flujos de remesas es importante desde la óptica microeconómica. Estos recursos son una ayuda permanente para las familias receptoras con los cuales pueden paliar en parte sus necesidades. No obstante, la abundancia de estos recursos recibidos ha motivado propuestas para canalizarlas a usos alternativos, con lo cual, podrían mejorar las condiciones socioeconómicas que prevalecen en las familias que residen en las distintas localidades ecuatorianas receptoras de estos recursos. El creciente interés y los estudios sobre el origen y destino de las remesas se han concentrado en el desarrollo cuyos flujos, en parte, dinamizan el crecimiento económico, ya que aumentan el poder adquisitivo de los hogares y parte de estos fondos se destinan como capital de trabajo para la producción de bienes y consolidación de microempresas de aquellos hogares receptores de remesas. Desde una visión más amplia, estos flujos son cruciales para financiar en parte los déficits comerciales que ayudan a la estabilidad de la cuenta corriente de la balanza de pagos (Andrade, 2022).

7.4.1 Caracterización de la emigración colombiana a Ecuador

De acuerdo con cifras publicadas por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2012) los principales motivos de viaje al exterior por parte de los colombianos son: turismo, residencia, estudio y trabajo (figura 19) entre los cuales se evidencia un porcentaje alto relacionado con residencia y turismo (Migración Colombia y Organización Internacional para las Migraciones, 2017).

Figura 19: Motivo de la salida de colombianos al exterior



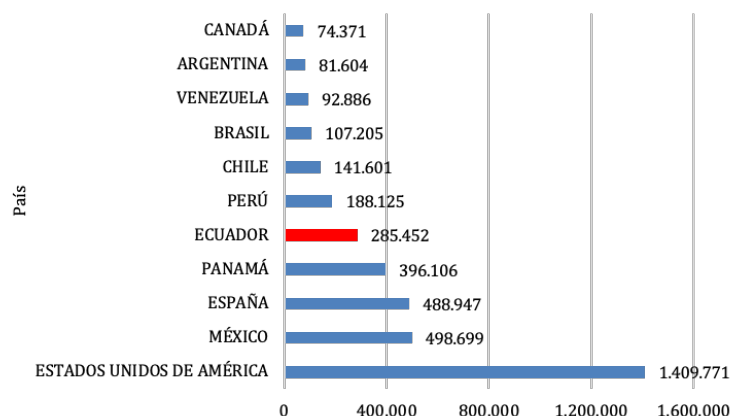
Fuente: Migración Colombia y Organización Internacional para las Migraciones (2017).

⁴⁰De las condiciones de primer orden se encuentra la utilidad para el primer período (t_1) que está dada por la expresión $U_1 = \beta V(1 + i)$ y que $\alpha U_2 C_r^* = \beta V_1(1 - i)$.

■ Variación relativa, 2012-2018

En lo que respecta a los principales lugares de destino de los colombianos, se destacan los Estados Unidos, México, España, Panamá y Ecuador (figura 20). A continuación, se muestran los datos de migración colombiana para algunos países seleccionados en el año 2019, el último en no verse afectado debido a la crisis desatada por la pandemia del COVID-19.

Figura 20: Principales países de destino de los colombianos en 2019



Fuente: Unidad Administrativa Especial Migración Colombia (2021, p. 20).

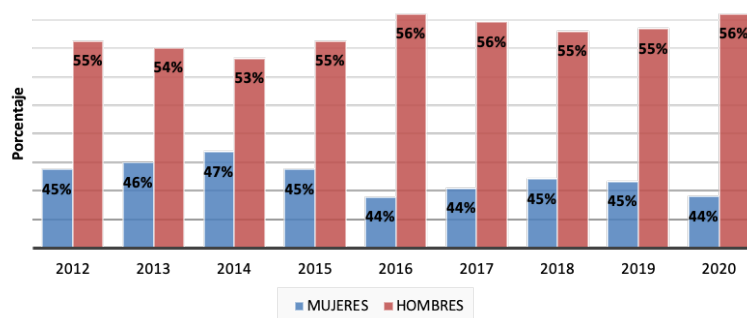
Para el caso particular del Ecuador, país en el cual se centra este trabajo, a continuación se presenta una caracterización de los colombianos migrantes a dicho país partiendo de las categorías de género, edad, departamento de origen y motivo de viaje, adicionalmente, se presentará un análisis complementario basado en factores sociales y de orden público que en este contexto resultan relevantes.

Ecuador es catalogado como un país con larga tradición migratoria, para inicios del presente siglo contaba ya con más de 30.000 colombianos radicados (Castro y Canal, 2018, p. 61), para 2010 los migrantes colombianos se caracterizaban por tener un bajo nivel educativo, una edad promedio superior a los 30 años, una estancia promedio en el país mayor a los 20 años y una gran similitud en cuanto a género (Garavito-Acosta *et al.*, 2019, p. 13). Adicionalmente, el 56 % de los colombianos radicados en Ecuador en 2010, se clasificaban como migrantes antiguos debido a que llevaban más de cuatro años viviendo en el país (Castro y Canal, 2018, p. 69).

Uno de los principales instrumentos para establecer el número de población colombiana residente en el Ecuador es el Censo de Población y Vivienda, que en el año 2010 contabilizó a 89.931 personas de nacionalidad colombiana en todo el país (INEC, 2010). Sin embargo, existe un subregistro importante que se evidencia, además de otros registros, en los saldos migratorios. De acuerdo con estos datos, en el período 2000-2010 más de medio millón de personas de nacionalidad colombiana registraron su entrada al país, pero no su salida. Aunque ello no demuestra necesariamente la cantidad de población que se quedó residiendo en el Ecuador, resulta una diferencia importante. Por otro lado, de la población registrada por el censo, la mayoría se encuentra en la región sierra (57 %), frente a 30 % en la costa. La provincia de Pichincha concentra la mayor cantidad de inmigrantes (30 %), Guayas con 16 % y el resto de provincias incluyen porcentajes muy bajos” (INEC, 2010).

En lo relacionado con el género de los migrantes colombianos al Ecuador, los datos disponibles desde el año 2012 hasta el 2020 muestran una mayor proporción de hombres, que se ha mantenido prácticamente sin variaciones en términos porcentuales (Unidad Administrativa Especial Migración Colombia, enero de 2021). Esto se explica en parte, por la influencia del conflicto armado (cuyos actores directos son en su mayoría hombres) en la migración y por la mayor participación histórica de los hombres en el mercado laboral (figura 21).

Figura 21: Género de colombianos que ingresaron a Ecuador

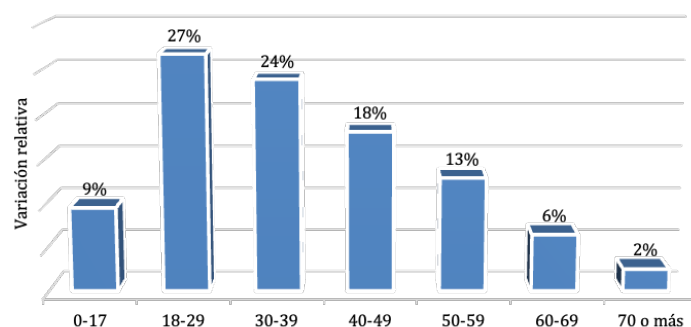


Fuente: Unidad Administrativa Especial Migración Colombia (2021).

■ Variación relativa, 2012-2018

En cuanto a la edad, se observa una concentración de alrededor del 70 % de los migrantes en el rango etario comprendido entre los 18 y 49 años, cabe aclarar que dicha distribución es prácticamente igual en ambos sexos, lo cual tiene lógica dada la importancia del trabajo como factor de migración. Por otro lado, destaca la baja proporción de migrantes mayores de 60 y menores de 17 años, cada uno de estos grupos etarios representa un porcentaje inferior al 10 % del total (figura 22).

Figura 22: Género de colombianos que ingresaron a Ecuador

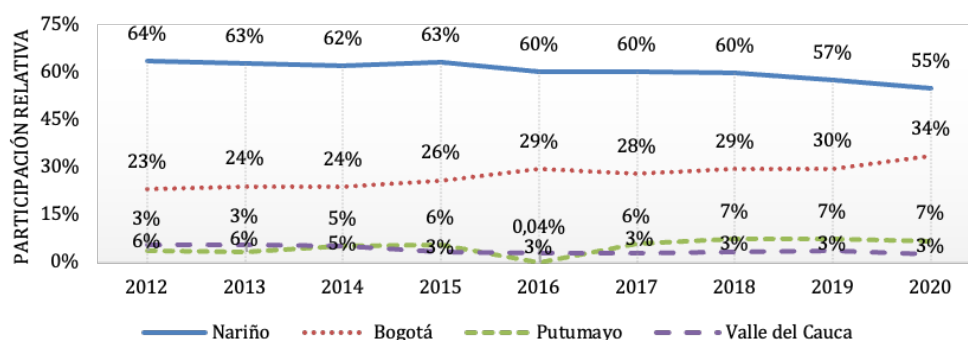


Fuente: Unidad Administrativa Especial Migración Colombia (2021).

■ Variación relativa, 2012-2020

Por otro lado, la procedencia de los colombianos que viajaron a Ecuador se encuentra muy concentrada en los dos puestos migratorios ubicados en los departamentos de Nariño y Bogotá, por los cuales pasó aproximadamente el 90 % de los migrantes en el periodo 2012-2020, si se incluyen los puestos de Cali y Putumayo, la cifra se eleva a cerca de 97 % (figura 23) (Unidad Administrativa Especial Migración Colombia, enero de 2021). Cabe aclarar que el hecho de que un migrante utilice el puesto de control de un departamento o ciudad para llegar al Ecuador, no necesariamente implica que reside en dicha región, no obstante, es un buen indicador de las rutas más utilizadas por los migrantes colombianos que viajan al país vecino.

Figura 23: Distribución geográfica de los puestos de control migratorio utilizados por los colombianos que viajaron a Ecuador, 2012-2020



Fuente: Unidad Administrativa Especial Migración Colombia (2021).

Los principales departamentos de origen de los colombianos migrantes al Ecuador según (Unidad Administrativa Especial Migración Colombia, 2021a) son: Nariño (23 %), Valle del Cauca (15 %), Putumayo (15 %) y otros departamentos (47 %), cifras que permiten decantar los datos suministrados por la UAEMC. Igualmente, al inicio de esta sección se describieron los principales motivos detrás de la migración (figura 19) se presentaron los datos relacionados con los motivos de viaje de los colombianos al exterior, dicha información incluye todos los países de destino y los principales factores que motivaron el viaje. En este punto se analizarán los motivos que, de manera particular, llevan a los colombianos a viajar al Ecuador. Dado el enfoque de esta investigación, en la siguiente tabla se incluyen solo los motivos de viaje que están relacionados de manera directa con el envío de remesas.

Tabla 37: Entradas y salidas de colombianos según motivo de viaje (2012-2020)

	Año	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Trabajo	Entradas	20134	23599	26817	25369	22818	21129	19728	18317	4657
	Salidas	557	516	375	288	479	496	419	236	272
	Flujo neto	19577	23083	26442	25081	22339	20633	19309	18081	4385
Estudio	Entradas	837	934	1338	1359	1143	1010	910	831	191
	Salidas	153	127	46	61	70	43	52	43	49
	Flujo neto	684	807	1292	1298	1073	967	858	788	142
Retorno	Entradas	26	76	13	32	4	1727	779	14	10
	Salidas	147	4251	1730	1869	2951	26	15	141	233
	Flujo neto	-121	-4175	-1717	-1837	-2947	1701	764	-127	-223
Otros*	Entradas	80	29	51	30	31	20	24	21	30
	Salidas	305	669	852	676	843	230	227	170	2849
	Flujo neto	-225	-640	-801	-646	-812	-210	-203	-149	-2819

* Deportados y repatriados

Fuente: Unidad Administrativa Especial Migración Colombia (2021).

Los datos presentados evidencian que el trabajo es el motivo que mayor flujo de migrantes viene generando, a excepción del año 2020, como consecuencia de la pandemia sanitaria del COVID-19 que frenó los viajes, principalmente por el cierre de fronteras. En este escenario, se presentó una cifra cercana a los 20.000 colombianos que ingresaron al Ecuador por motivos laborales, mientras que las salidas no superaron las 1.000, lo que al final del periodo reflejó un flujo neto de entradas de alrededor a 180.000 personas. Por otra parte, aproximadamente 8.500 colombianos migraron por motivos de estudio.

Por otro lado, en lo relacionado con el estado civil, la condición de los migrantes en Ecuador es muy similar a la de los nativos de este país, contrario a la conformación de los hogares, en donde la prevalencia de los multihogares es entre 3,5 (hombres) y 4,3 (mujeres) veces mayor que la de los ciudadanos ecuatorianos (Castro y Canal, 2018, p. 76). Además, los migrantes colombianos son menos propensos a poseer vivienda propia y además presentan menor tendencia a trabajar de cuenta propia. Entre las explicaciones a tales condiciones precarias, los autores señalan que la cercanía con Ecuador, el conflicto armado y la pobreza en el sector rural colombiano generan una suerte de selección negativa de los colombianos que deciden migrar hacia el vecino país (Castro y Canal, 2018, p. 89).

Referente al nivel educativo de los colombianos residentes en Ecuador, la información disponible mostraba que para 2010 el 41 % tenía formación primaria, 36 % secundaria y 16 % en educación superior (pregrado o posgrado),

mientras que el 7 % de los mayores de 15 años manifestaban ser analfabetos. Las cifras anteriores implican un mayor nivel educativo de la población migrante colombiana en comparación con la ecuatoriana en una razón de 1,09 para las mujeres y 1,44 en el caso de los hombres (Castro y Canal, 2018, p. 77).

Todo lo anterior se refleja en la dinámica de las remesas, que para el periodo 2010- 2017 presentan un crecimiento de 19,7 % en términos nominales en el caso de Ecuador, no obstante, su valor sigue siendo inferior al de las remesas enviadas desde Estados Unidos, España, Venezuela y del promedio total, pero superior al de Chile (Garavito-Acosta *et al.*, 2019, p. 16). A continuación, se presentan las cifras de remesas para algunos países seleccionados (tabla 38).

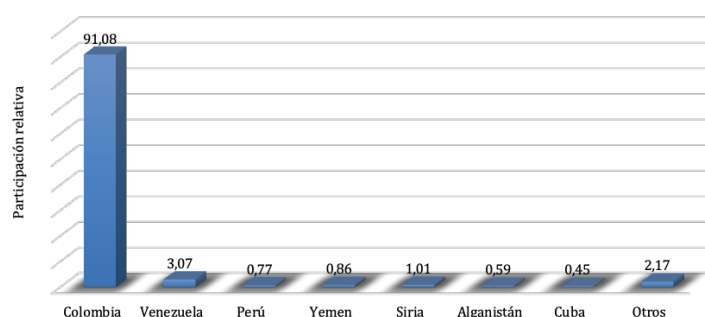
Tabla 38: Evolución del valor promedio trimestral de las remesas por país de origen (USD)2010-2017

País	Promedio remesas trimestrales (2010)	Promedio remesas trimestrales (2017)	Variación nominal
Estados Unidos	311	297	-4,5 %
España	503	317	-37 %
Ecuador	213	255	19,7 %
Venezuela	290	359	23,8 %
Chile	230	210	-8,7 %
Total	372	298	-19,9 %

Fuente: Garavito-Acosta *et al.* (2019, p. 16).

Según la tabla anterior se evidencia una tendencia creciente en el valor de las remesas provenientes del Ecuador, contrario a los demás países de mayor tradición migratoria, a excepción de Venezuela. Dicho incremento en el valor de las remesas, en un contexto de reducción general, se buscará explicar en este documento a través del análisis de variables como el PIB per cápita, la tasa de desempleo, los salarios y el tipo de cambio. Asimismo, un factor externo al modelo presentado en este texto, pero de gran relevancia para el análisis, es el de los refugiados, de acuerdo con las cifras, Ecuador es el país de América Latina y el Caribe con el mayor número de refugiados reconocidos, a octubre de 2019 sumaban 68.708 personas provenientes de más de 70 países, de los cuales 97,14 % eran colombianos (figura 24) (Unidad Administrativa Especial Migración Colombia, 2021b). No obstante, a pesar de que Ecuador cuenta con leyes relativamente liberales e instituciones formales para atender a migrantes y refugiados y que en 2009 obtuvo reconocimiento internacional por su iniciativa móvil de registro de refugiados, denominada registro ampliado, en años más recientes el país ha endurecido sus condiciones para otorgar la condición de refugiado, debido a la sensación de que sus criterios de valoración eran muy laxos (Pugh *et al.*, 2020).

Figura 24: Histórico de solicitantes refugio en Ecuador hasta 2019

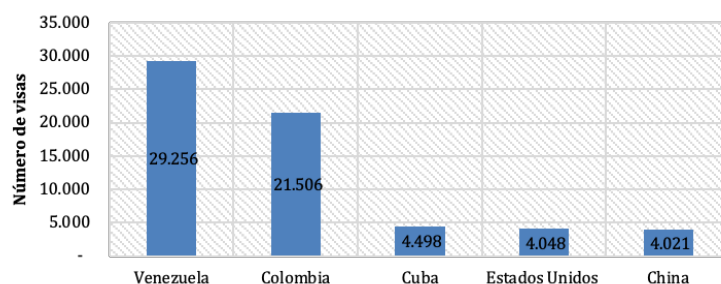


Fuente: INEC, 2019.

En términos generales, el Plan Nacional de Movilidad Humana estimó que alrededor de 500.000 colombianos residen en Ecuador para 2018, incluyendo a la población en situación irregular y a los refugiados (Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana del Ecuador, 2018, p. 22). La política migratoria abierta y coherente que ha venido ejecutando el Ecuador en los últimos años, lo ha convertido en el país donde proporcionalmente se registra el mayor número de colombianos en situación regular. Asimismo, se evidencia en las visas emitidas por Ecuador una alta concentración en ciudadanos venezolanos y colombianos, los cuales representan alrededor del 80 % del total.

Es evidente entonces la importancia de Ecuador como país destino de los refugiados colombianos, aunque cabe señalar que, después de 2011, el gobierno ecuatoriano redujo ostensiblemente el porcentaje de aceptación de solicitudes, el cual fue inferior a 5 % en el periodo comprendido entre 2014 y 2017 pues cambió la estrategia hacia el otorgamiento de visas de Mercosur o diferentes a las de refugiados (Pugh *et al.*, 2020).

Figura 25: Visas emitidas por Ecuador, por país 2017-2018



Fuente: INEC, 2019.

Las razones de la migración se han diversificado en los últimos años y se observa cómo es generada por factores como el estancamiento del ciclo económico, la inestabilidad política, el entorno pacífico en el lugar de destino, los problemas ambientales y los factores culturales e históricos, entre otros. En el caso particular colombiano, los testimonios de los migrantes reflejan los traumas de la guerra, la pertenencia a grupos afrodescendientes marginados y la intensificación del conflicto entre 2000 y 2011 como causas determinantes del éxodo (Aliaga *et al.*, 2017, p. 5).

A finales de los años noventa, el incremento de los cultivos de coca en el suroccidente del país y de toda la infraestructura ligada a este negocio ilícito, contribuyó al fortalecimiento de las FARC, el ELN y las autodefensas, lo que intensificó el conflicto entre estos grupos y expuso a la sociedad civil a mayores niveles de inseguridad. Aunado al crecimiento de los cultivos de uso ilícito, se presentó un auge de delitos como la extorsión y el secuestro, que afectaron las relaciones sociales, la cultura y la economía tradicional de estas regiones, además de contribuir al aumento en el consumo de alcohol, la violencia intrafamiliar, los homicidios y el desplazamiento forzado (Aliaga *et al.*, 2017, p. 5).

Una de las principales estrategias implementadas en la época para enfrentar esta multiplicidad de factores fue el denominado Plan Colombia. La puesta en marcha del plan generó un desplazamiento transfronterizo impulsado principalmente por las fumigaciones con glifosato y la militarización de la zona suroccidental en lo que se conoció como “Empuje al sur de Colombia” que buscaba desplazar a las guerrillas de dicha región y disminuir la producción de cocaína en Putumayo, principal productor del país (Rojas, 2003). Todo lo anterior creó las condiciones para una mayor migración colombiana al Ecuador. Más allá de las razones expuestas, existe un factor relativamente independiente a los anteriores y que impulsa la migración, el cual se denomina la red migratoria, que es una especie de fenómeno de encapsulamiento de la comunidad migrante que sigue atrayendo a cada vez más compatriotas, más allá de las condiciones del país receptor (García, 2019, p. 5). Por tanto, debido a la condición de Ecuador como un país de larga tradición migratoria, existe un contexto favorable a la conformación de dicha red.

7.4.2 Modelo empírico de flujos de remesas

En esta sección se analizan las variables macroeconómicas que influirían en la recepción del flujo de remesas en Colombia desde el Ecuador. Se expone una hipótesis fundamentada en una amplia revisión de la literatura sobre los flujos de remesas y se efectúa un ejercicio econométrico mediante series de tiempo-tendencia secular para identificar, desde una perspectiva sintética, los determinantes de los flujos de remesas familiares que llegan a Colombia desde el Ecuador. Ciertos estudios empíricos enfatizan que existe una relación inversa y significativa entre el número de emigrados y los flujos de remesas, lo cual podría ser un indicador de que la estancia de los trabajadores migrantes colombianos en Ecuador sería de largo plazo y en su mayoría de casos definitivos. Estas razones apuntan a la utilización de un modelo serial con corrección de errores estándar. Dicha técnica permite captar información de corto y largo plazo. La representación formal de los modelos se expresa a partir de la siguiente especificación. La función de recepción de remesas en Colombia se la define como:

$$\ln(R_t) = \beta_0 + \beta_1[\ln(PIB_{(t)per_{ec}})] + \beta_2[\ln(E_{(t)ec}) + \beta_3[\ln(W_{(t)ec})] + \beta_4[\ln(TC_{(t)peso/dolar})] + \epsilon_t \quad (4)$$

Donde:

$\ln(R_t)$ = Logaritmo natural del flujo de remesas recibido desde Ecuador.

β_0 = Término constante del modelo.

$\ln(PIB_{(t)per_{ec}})$ = Logaritmo natural del PIB per cápita en Ecuador.

$\ln(E_{(t)ec})$ = Logaritmo natural de la tasa de empleo adecuado en Ecuador.

$Ln(W_{(t)ec})$ = Logaritmo natural del costo promedio de la mano de obra por trabajador en Ecuador.

$Ln(TC_{(t)euro/dolar})$ = Logaritmo natural del tipo de cambio (peso/dólar).

$\epsilon_{(t)}$ = Error estocástico.

7.5 Metodología

Datos. Las series utilizadas son trimestrales y comprenden el periodo 2005: IT a 2020: IVT, formando una muestra de 64 observaciones⁴¹. Los datos del modelo especificado en la ecuación (1) como los flujos de remesas son oficiales, el PIB per cápita se tomó a partir de las estadísticas de las cuentas nacionales y el tipo de cambio peso colombiano/dólar se recabó del Banco Central del Ecuador. Los indicadores del mercado laboral (tasa de empleo adecuado) se obtuvieron del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

Series de tiempo. Para el presente trabajo se consideró un modelo de series de tiempo-tendencia secular o de largo plazo caracterizada por el patrón gradual y consistente de las variaciones de la serie, cuya variable dependiente del modelo corresponde al flujo de remesas recibido en Colombia desde el Ecuador. El periodo trimestral en estudio inicia en el año 2005 hasta 2020 (64 observaciones), período en el cual el Banco Central del Ecuador realiza la investigación y publicación de los flujos de remesas enviados al resto del mundo, principalmente a Colombia.

Los aspectos metodológicos del modelo de series de tiempo contemplan datos estadísticos que se recopilan, observan o registran en intervalos de tiempo regulares (en el presente caso trimestral) y cuyos estudios son aplicados a datos contabilizados en forma periódica, para el efecto, se consideran cuatro características básicas de variación:

- Tendencia secular
- Variación estacional
- Variación cíclica
- Variación irregular.

Estas contribuyen a determinar los cambios observados en un período de tiempo y proporcionan a la serie su aspecto y senda errática. La tendencia secular o de largo plazo de una serie, es el resultado de factores a largo plazo, caracterizada por el patrón gradual y consistente de las variaciones de la serie, que se consideran resultados de fuerzas persistentes que afectan el crecimiento o la reducción de la misma, como: cambios en la población, características demográficas, cambios en los ingresos, en salud, en educación y tecnología.

La técnica elegida es la de tendencias a largo plazo que se ajustan a diversos esquemas, en este caso a los flujos de remesas recibidos en Colombia desde el Ecuador. Ciertos trimestres se mueven continuamente hacia arriba, otros declinan y otros permanecen igual en un cierto intervalo de tiempo. Las tendencias de la serie son lineales ya que vienen dadas por el movimiento general a largo plazo de la serie que muestra cómo la tendencia se expande o contrae a un ritmo constante. El método utilizado de mejor ajuste es el método de mínimos cuadrados ordinarios.

Estadística descriptiva del modelo. En esta parte se examina el comportamiento de las variables testeadas en el modelo (flujo de remesas enviadas, PIB per cápita, salarios medios, tasa de empleo adecuado, tipo de cambio peso/dólar) de Ecuador, además, el número de observaciones, la media, la desviación estándar, valores mínimos y máximos de estos agregados.

Tabla 39: Estadística descriptiva Ecuador

Variable	Observaciones	Promedio	Desviación estándar	Mínimos	Máximos
Remesas Colombia	64	31,42	35,17	2,48	125,40
PIB Ecuador	64	5.226,19	1.153,25	2.950,77	6.473,98
Salarios Ecuador	64	353,41	104,39	150,00	466,67
Empleo adecuado Ecuador	64	43,66	6,91	16,72	55,07
Tipo de cambio peso/dólar	64	0,00043	0,00010	0,00025	0,00057

Fuente: <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica>.

Las variables utilizadas en el modelo serial con Ecuador cuentan con 64 observaciones trimestrales (2005: IT-2020: IVT) y cuya variable dependiente es el flujo de remesas trimestrales recibidas en Colombia desde el Ecuador. El PIB, la tasa de empleo adecuado, el tipo de cambio (peso/dólar) y los salarios de este país, son variables independientes, que permitirán determinar su influencia en el flujo de remesas recibidos en Colombia.

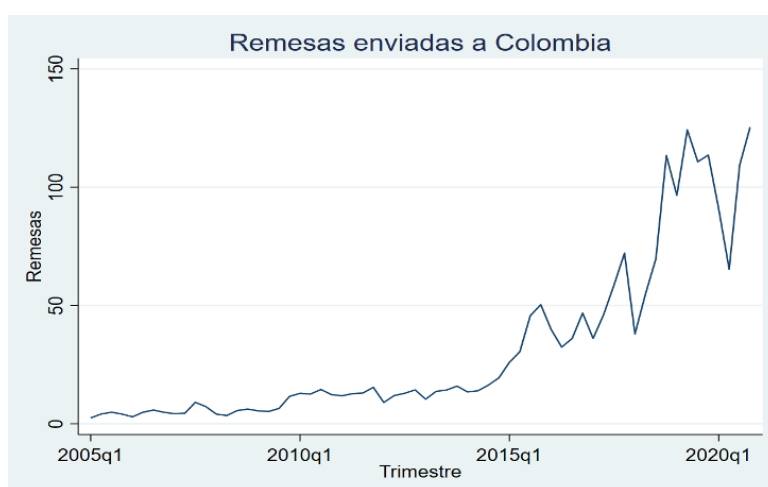
⁴¹Los valores de remesas, PIB, tipo de cambio y empleo al cuarto trimestre de 2020, fueron estimados porque aún no se cuenta con esta información estadística.

7.6 Resultados

En esta sección se presentan los resultados de la aplicación del modelo econométrico (series de tiempo-tendencia secular) que determinan el envío de los flujos de remesas a Colombia (especificación 1). La elección del modelo permitió concentrar las principales características (observadas en la figura de secuencia) en virtud de las fluctuaciones estacionales de la sucesión. Igualmente, la estadística descriptiva presenta una sinopsis de las observaciones a lo largo del período en estudio para establecer los determinantes de los flujos de remesas provenientes del Ecuador.

Al aplicar el modelo se alcanzó una regresión sin corrección de autocorrelación serial, en la que se determinó la presencia de correlación entre los flujos de remesas procedentes de Ecuador en sus períodos anteriores; esto, es muy frecuente en los modelos de series de tiempo ya que el término de perturbación en un instante dado, sigue una misma tendencia asociado a los trimestres anteriores, dando lugar a la autocorrelación en el modelo. En tal razón, se realizó la corrección de errores estándar por medio del procedimiento de Newey-West, que proporcionó una estimación de la matriz de covarianza de los parámetros del modelo cuando se aplican en situaciones en los que no son válidos los errores estándar o correlación en los términos de error. La figura de secuencia (figura 26), presenta la evolución de los flujos de remesas recibidos en Colombia desde el Ecuador, específicamente, se advierte que las principales características de estos encadenamientos, muestran la presencia tendencial e irregular.

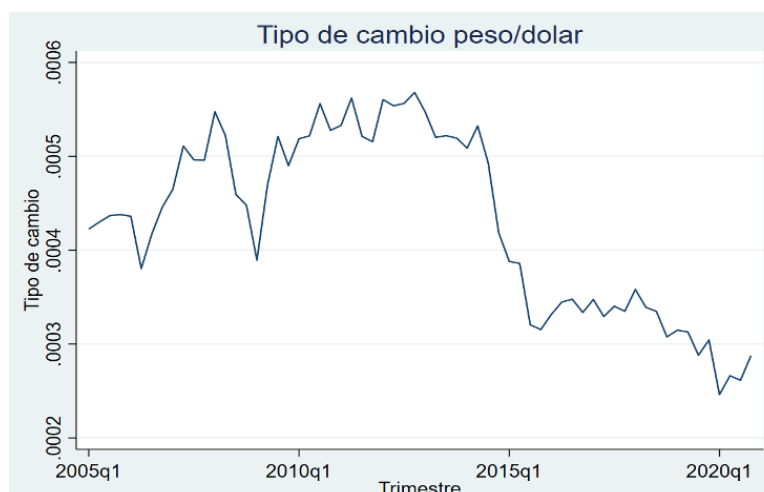
Figura 26: Flujos de remesas recibidas en Colombia, periodo 2005-2020



Fuente: Banco Central del Ecuador (2020).

La variación del flujo de remesas en el período en estudio 2005-2020 se atribuye al desempeño coyuntural de la economía ecuatoriana, principalmente por los ingresos medios (salarios) que son superiores a los colombianos y a un factor como el tipo de cambio, que ha mostrado mucha variabilidad durante el período en estudio.

Colombia, registra una de las depreciaciones monetaria más altas de América Latina durante el último año (2020), de acuerdo a los resultados publicados por el Banco de la República de Colombia, asimismo, el actual entorno internacional es el factor determinante para que el dólar americano se haya fortalecido. El peso colombiano no es ajeno a esa dinámica, aunque se observa una marcada volatilidad de la tasa de cambio frente a la dependencia de los precios del petróleo.

Figura 27: Tipo de cambio *spot*, periodo 2005-2020

Fuente: Banco Central del Ecuador (2020).

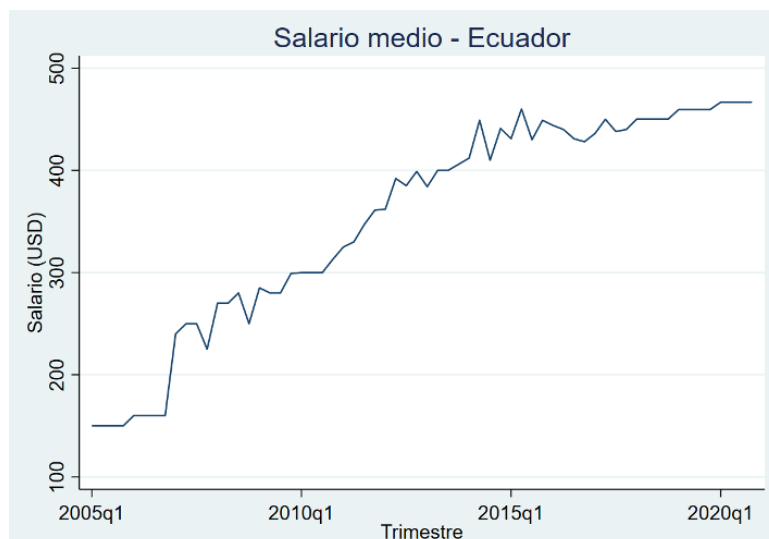
En este escenario desfavorable existen ciertos riesgos y oportunidades frente a la caída del peso colombiano. Las proyecciones de crecimiento económico realizadas por el Fondo Monetario Internacional (FMI) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) son muy alentadoras. Sin embargo, la devaluación de la moneda no pasa desapercibida por los principales actores económicos de Colombia. Según publicaciones realizadas por ciertos medios especializados, el 29 de agosto de este año (2020) fueron necesarios 3.477 pesos colombianos para adquirir un dólar americano. Así lo marcó la Tasa de Cambio Representativa del Mercado (TRM), el medidor de transacción de divisas que determina el valor diario de la moneda colombiana. Hace tres años eran necesarios 2.882 pesos. En 2013 se requería 1.817 pesos. De hecho, entre agosto y septiembre de este año, el peso ha alcanzado niveles históricos de devaluación. De su lado, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia (DANE) reportó que la inflación en el país llegó al 3,75 % y, por tanto, la devaluación no tendría un efecto inflacionario en la economía del país. En este entorno, un dólar apreciado es considerado como un incentivo al turismo, dado que se abaratan los costos para el visitante extranjero. Según las proyecciones publicadas por ciertos operadores, los paquetes turísticos se habrían reducido en su costo hasta en un 30 % por la devaluación. En los últimos cinco años, Colombia multiplicó por seis su flujo turístico y el ingreso de capital de los visitantes se convirtió en el tercer pilar de la economía del país (Banco de la República de Colombia, 2020).

Durante 2020, bajo la emergencia sanitaria de la COVID-19, los flujos de remesas recibidos en Colombia se vieron afectados por la cuarentena en el Ecuador que se extendió durante los meses de marzo y abril. A raíz de la crisis sanitaria del COVID-19, se estimó que los flujos de remesas enfrentarían una fuerte contracción. El Banco Mundial en plena pandemia (abril) proyectó una caída en alrededor del 20 % en las remesas en 2020, lo que la habría convertido en la disminución más pronunciada de las remesas en la historia reciente. Esto se anticipó ampliamente debido al confinamiento en la mayoría de países del mundo, con las consecuentes pérdidas esperadas de empleo y la contracción salarial de los trabajadores migrantes como resultado de las presiones del COVID-19 en el mercado laboral. Esto fue de particular preocupación en América Latina y el Caribe, donde las remesas son una fuente integrante de ingresos para muchos hogares. Sin embargo, y como efecto del COVID-19 los flujos de remesas enviados a Colombia registraron una caída que tuvo lugar en gran medida durante el segundo trimestre de 2020, y cuya recuperación se observó en el tercer y cuarto trimestre del mismo año. Sin embargo, ciertos países de América Latina y el Caribe han registrado niveles récord de entradas de remesas durante COVID-19.

En el Ecuador, las actividades informales son consideradas como una proporción importante de empleo que absorbe alrededor del 40 % de la población ocupada y representa una estrategia de sobrevivencia, y, como tal, un refugio involuntario de los denominados pobres. Así, la pobreza en buena parte se atribuiría al sector informal cuyos integrantes son trabajadores por cuenta propia y familiares no remunerados, pero esto no significaría que todos los trabajadores informales sean considerados pobres. Igualmente, la informalidad busca establecer las formas de inserción ocupacional, con esto, no se pretende precisar que la totalidad de trabajadores que se sitúan en el sector informal, como se mencionó, sean pobres, sino que es una forma de insertarse en las distintas actividades productivas.

Existen ciertas razones para explicar el aumento del flujo de remesas, como factores subyacentes clave. En el contexto del Ecuador muchos migrantes trabajan en sectores informales (servicios, comercio, agricultura, hoteles y restaurantes, entre otros) y, por lo tanto, no vieron una pérdida de empleo tan extensa. En este escenario, las decisiones sobre el envío de remesas sugirieron que bajo la pandemia las remesas tendieron a ser contracíclicas, aumentando cuando la situación de los migrantes colombianos en suelo ecuatoriano empeoró.

Figura 28: Ingresos medios, periodo 2005-2020



Fuente: Banco Central del Ecuador (2020).

Seguidamente se presentan los resultados del modelo econométrico serial para Colombia (tabla 40).

Tabla 40: Modelo series de tiempo-flujos de remesas enviados a Colombia

	(1)	(2)
Variables	Modelo 01	Modelo 02
Ln PIB Ecuador	-0,0 (0,0)	-0,0 (0,0)
Ln salario Ecuador	0,2 (0,1)	0,2** (0,1)
Ln empleo Ecuador	-0,6 (0,5)	-0,6 (0,6)
Ln tipo de cambio (peso/dólar)	-186.313,5*** (35.766,6)	-186.313,5*** (40.146,9)
Constante	97,7*** (22,5)	97,7*** (20,4)
Observaciones	64	64
R^2 ajustado	0,700	
R^2	0,748	
Errores estándar en paréntesis.*** $p < 0,01$, ** $p < 0,05$, * $p < 0,1$		

El modelo 1 muestra la especificación (1) y cuyo R^2 ajustado es de 0,70. Frente a una posible autocorrelación serial positiva del modelo 1 y confirmar esta problemática de datos, se testeó el estadístico Durbin-Watson, cuyo valor se situó en 0,715 con cinco grados de libertad. Este resultado es validado con el test de Breusch-Godfrey, que confirma la presencia de autocorrelación serial positiva de orden uno en el modelo, rechazando la hipótesis nula (H_0 : no autocorrelación serial de orden 1) con un nivel de confianza del 99 %. Debido a la presencia de autocorrelación serial, los errores estándar de los coeficientes del modelo y por tanto sus predicciones son incorrectas. Para solucionar este problema estadístico se aplicó la corrección de errores estándar según el enfoque de Newey-West (modelo 2).

Los resultados del modelo 2 para Ecuador, muestran que el coeficiente del PIB per cápita es negativo con respecto a la variable dependiente, lo que refleja que una mayor actividad económica en este país, repercutiría en una caída de los flujos de remesas enviados a Colombia, a pesar de que el resultado es contraintuitivo el coeficiente es no significativo. Por su parte, el coeficiente de los salarios es significativo y positivo, lo que representaría que, ante una mejora de esta variable, se incrementarían los envíos de remesas a Colombia. De su lado y con relación al tipo de cambio peso/dólar, el coeficiente es significativo y negativo, lo que mostraría que, ante una devaluación monetaria del peso frente al dólar, se incrementarían los envíos de remesas a Colombia. En definitiva, los hallazgos que presenta este modelo econométrico explicarían que cuando los salarios en Ecuador aumentan, los flujos de remesas recibidos en Colombia igualmente se incrementan y con relación al tipo de cambio peso/dólar y frente a una devaluación, las remesas enviadas son más representativas en Colombia, por tanto, aumentaría el flujo de remisión.

7.7 Discusión y conclusiones

Los flujos de remesas enviadas a Colombia, representan una fuente importante de divisas cuyo estudio se realizó por medio de un análisis econométrico que permitió identificar los determinantes de estos flujos a partir de una visión macroeconómica desde el país anfitrión. El estudio inició con la revisión de la literatura y se contrastó con la realidad colombiana, mediante un análisis de series de tiempo de largo plazo, utilizando información económica de Ecuador, que para este caso son concluyente las variables del país de origen. En la revisión de la literatura se presentaron las principales corrientes de pensamiento que estudian los determinantes de estos flujos. Adicionalmente, se observó que las remesas actúan de forma procíclica con respecto a la coyuntura económica de Ecuador, lo cual es congruente con la teoría económica y los hallazgos de los modelos que explicarían que los flujos de remesas enviados a Colombia desde Ecuador aumentan cuando los salarios se incrementan y por la depreciación del tipo de cambio peso/dólar, por tanto, los familiares de los emigrados colombianos reciben una mayor cantidad de numerario. Sin embargo, y bajo la crisis sanitaria, los flujos de remesas mostraron ser también contracíclicos, es decir, frente a la contracción de la economía ecuatoriana por efectos del COVID-19, los flujos de remesas receptados en Colombia aumentaron, denotando que las remesas, como consecuencia de la migración, son típicamente económicas conforme a la corriente de pensamiento neoclásico.

Parte de la migración colombiana a Ecuador es forzada y, adicionalmente, de tipo indefinido, ya que muchos de los migrantes no consideran regresar a su país en un futuro cercano. Esto debido a que en varias zonas de Colombia persiste el enfrentamiento entre grupos armados o a que muchos de los migrantes han recibido amenazas. Por tanto, muchos colombianos prefieren establecerse en el Ecuador, antes que en ciudades capitales como Bogotá, Cali o Medellín, dado que la sensación de inseguridad en estas es mucho mayor (Aliaga *et al.*, 2017, p. 3). Sin embargo, más allá de las condiciones favorables que presenta Ecuador como destino para muchos colombianos que deciden salir del país, existen una serie de dificultades a las que tienen que hacer frente los inmigrantes: muchos colombianos residentes en Ecuador manifiestan haber sido víctimas de xenofobia, exclusión, discriminación y maltrato. Además de esto, debido a que no reciben ayudas económicas de ninguno de los dos gobiernos durante el proceso migratorio, se ven obligados a trabajar en la informalidad, principalmente en la construcción, servicios, comercio, lo que a menudo los expone laboralmente (Aliaga *et al.*, 2017, p. 7).

De la misma manera, Pugh *et al.* (2020) señalan que la vida para los migrantes colombianos en el vecino país se ha tornado más complicada debido a varias razones: el acuerdo de paz entre el gobierno de Colombia y las FARC, los cambios de gobierno en ambos países y un incremento en el flujo de migrantes venezolanos originado por la crisis de aquel país. De acuerdo con los autores, los migrantes reportan altos niveles de discriminación, alrededor del 40 % han sido víctimas de algún crimen en 2019, adicionalmente, manifiestan tener poca confianza en las instituciones ecuatorianas y se muestran reacios a ser parte de la sociedad civil, tratando de mantener un perfil bajo para no ser objeto de desdén por parte de la población nativa. Tal situación se ha acentuado tras la firma del acuerdo de paz en 2016, debido a que la frontera con Colombia se ha tornado más insegura, dado que se disolvió una especie de acuerdo tácito entre las FARC y el ejército de Ecuador para evitar enfrentamientos entre sí, lo que generó un vacío de poder y propició la aparición de una serie de grupos al margen de la ley más pequeños y violentos. Según la brigada militar en Tulcán, Ecuador, el número de acciones ilícitas ha venido en aumento, lo que puede derivar en mayor estigmatización hacia los colombianos (Pugh *et al.*, 2020).

Finalmente, y una vez que se conocen ciertos aspectos macroeconómicos que influyen en los flujos de remesas recibidos en Colombia, se recomienda que en próximos trabajos se realicen investigaciones desde una óptica microeconómica, a fin de establecer la situación real de los hogares colombianos emigrados a Ecuador, con base a las estadísticas presentadas por el INEC de Ecuador y DANE de Colombia.

Referencias

- Andrade, J., (2014). Tesis de grado, Evaluación de Impacto de las Remesas en Ecuador. PUCE.
- Andrade, C., (2022). Tesis doctoral. Migración y flujos de remesas, período 2000 – 2018, Universidad Camilo José Cela.
- Aliaga, F., Uribe, C., Blanco, J., Ballén, D. y Robayo, I. (2017). Imaginarios del retorno a Colombia posconflicto. Discursos de colombianos refugiados en Ecuador. *Digithum*, (20), 1-13.
- Arango, J. (2003). La explicación teórica de las migraciones: luz y sombra. *Migración y Desarrollo*, (1), 1-30. <https://www.redalyc.org/pdf/660/66000102.pdf>
- Banco de la República (2020). Migración desde Venezuela en Colombia: caracterización del fenómeno y análisis de los efectos macroeconómicos. Ensayos sobre Política Económica (97), 1-74. <https://repositorio.banrep.gov.co/handle/20.500.12134/9918>
- Castro, A. y Canal, X. (2018). Colombianos en el exterior: análisis comparativo de cuatro destinos a partir de censos de población. *Carta Económica Regional*, (121), 59-93.
- Canales, A. (2020 Estudio sobre contribuciones de la migración al desarrollo sostenible: el caso de Chile, CEPAL.
- Canales, A., Vargas, P. (comp.). (2002). El norte de todos: Migración y trabajo en tiempos de globalización. Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2006). Migración Internacional y Globalización. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/2535-america-latina-caribe-migracion-internacional-derechos-humanos-desarrollo>
- Franco, L. (2012). *Migración y remesas en la ciudad de Ixmiquilpan*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Garavito-Acosta, A., Collazos-Gaitán, M., Hernández-Bejarano, M. y Montes-Urbe, E. (2019). *Migración internacional y determinantes de las remesas de trabajadores en Colombia*. Banco de la República.
- García, A. (2019). *La inmigración en el Ecuador desde las visiones diferenciadas entre las ONG y el Estado. Caso de estudio: los refugiados colombianos en el Ecuador y su atención por parte del estado en contraste con las ONG en el período 2014-2017* [Trabajo de Grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. <https://bit.ly/3J067hX>
- Gupta, P. (2005). *Macroeconomic Determinants of Remittances: Evidence from India* (Working paper n° 224). Fondo Monetario Internacional. <https://bit.ly/3KAmEK8>
- Islas, A. y Moreno, S. (2011). Determinantes del flujo de remesas en México, un análisis empírico. *EconoQuantum*, 7(2), 9-36.
- Massey, D., Arango, J., Graeme, H., Ali, K., Pellegrino, A. and Taylor, J. (1993). Theories of International Migration: A Review and Appraisal. *Population and Development Review*, 19(3), 431-466. <https://bit.ly/3Cx3fqA>
- Mendoza, J. (2006). Regional macroeconomic determinants of Mexican migration. Munich
- Migración Colombia y Organización Internacional para las Migraciones. (2017). *Oportunidades de la migración internacional en un contexto de paz en Colombia. Ejercicio institucional prospectivo de las dinámicas migratorias en el posacuerdo*. <https://bit.ly/3pTltwh>
- Morales, E. (2020). *Colombia ante el fenómeno de la inmigración. Argentina, Ecuador, Chile y Panamá: cuatro casos de buena referencia*. <https://bit.ly/3Kx755H>
- Pugh, J., Jiménez, L. y Latuff, B. (2020). La bienvenida se agota para colombianos en Ecuador mientras venezolanos se hacen más visibles. *Migration Policy Institute*. <https://bit.ly/3vSvE9n>
- Rojas, J. (2003). Plan Colombia, conflicto armado y migraciones forzadas. *Aportes Andinos*, (7), 1-11. <https://bit.ly/3hUPwjQ>
- Unidad Administrativa Especial Migración Colombia. (2021a). *Migración Colombia*. <https://public.tableau.com/profile/migraci.n.colombia#!/>
- Unidad Administrativa Especial Migración Colombia. (2021b). *Boletín anual de estadísticas de flujos migratorios 2020*. <https://bit.ly/34vDoCO>



María Cano
Fundación Universitaria

