

COMUNIDADES ORGANIZADAS PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EN LOS TERRITORIOS

Wilquer Herney Cruz Medina
Sonia Ibanova Herrera Hernández
Laura Teresa Tuta Ramírez
Tobias Alfonso Parodi Camaño
Diana Shirley Murillo Martínez



Edición original en español

Comunidades organizadas para el desarrollo sostenible en los territorios

Wilquer Herney Cruz Medina, Sonia Ibanova Herrera Hernández, Laura Teresa Tuta Ramírez, Tobias Parodi Camaño, Diana Shirley Murillo Martínez

Sello editorial

Editorial Transformar: <https://centrotransformar.cl/ediciones-transformar/>

Licencia de uso

© Los/as editores/as (si corresponde) y los/as autores/as 2026. Este libro es una publicación de acceso abierto.

Acceso Abierto: Este libro está licenciado bajo los términos de la Licencia Internacional Creative Commons Chile: Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional BY-NC-ND, que permite compartir el contenido (por ejemplo, publicarlo en una web o redes sociales), sin modificarlo y sin fines comerciales, siempre que menciones al autor.

Las imágenes u otro material de terceros que se incluyen en este libro están cubiertos por la licencia Creative Commons del libro, a menos que se indique lo contrario en la línea de crédito correspondiente. Si algún material no está incluido bajo la licencia Creative Commons del libro y su uso previsto no está permitido por la legislación vigente o excede el uso permitido, será necesario obtener permiso directamente del titular de los derechos de autor.

La editorial y las personas autoras asumen que los consejos e información contenidos en este libro son considerados veraces y precisos en la fecha de su publicación. Ni la editorial ni los/as autores/as o editores/as ofrecen garantía, expresa o implícita, respecto al material incluido ni por errores u omisiones que puedan haberse producido. La editorial se mantiene neutral respecto a reclamaciones jurisdiccionales en mapas publicados y afiliaciones institucionales.

Esta obra, perteneciente a la marca Transformar®, es publicada por Ediciones Transformar, sello editorial de Centro Transformar SpA.

ISBN 978-956-6517-00-9

Ediciones Transformar 978-956-08230

© Todos los derechos reservados.





Biografía de los autores



WILQUER HERNEY CRUZ MEDINA

Administrador de Empresas y Magíster en Administración de Organizaciones. Cuenta con más de dieciséis años de experiencia en los sectores público, empresarial y educativo, desempeñándose como consultor, docente investigador y experto en proyectos de desarrollo. Es autor y coautor de capítulos de libro y artículos científicos publicados en revistas indexadas, además de participar como ponente en eventos académicos nacionales e internacionales. Actualmente se encuentra clasificado como investigador junior por Minciencias. Su trayectoria se destaca por el liderazgo en la formulación y gestión de proyectos de inversión con impacto social y territorial. Integra el Grupo de Investigación GIDECER de la Corporación

Unificada Nacional de Educación Superior (CUN).

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8499-4190>

Correo electrónico: wilquer_cruz@cun.edu.co



SONIA IBANOVA HERRERA HERNÁNDEZ

Economista, especialista en Gestión de Proyectos y maestranda en Ciencias Administrativas. Cuenta con más de veinte años de experiencia profesional en entidades públicas, privadas, educativas y organismos internacionales. Su trayectoria se ha enfocado en la formulación, gestión y liderazgo de proyectos de alto impacto social, así como en procesos de desarrollo territorial y fortalecimiento socioempresarial mediante programas de generación de ingresos y alianzas público-privadas. Se desempeñó como docente de la Universidad de Pamplona durante más de doce años. Es coautora de publicaciones científicas en revistas indexadas e integra el Grupo de

Investigación Quirón de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD).

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9292-4387>

Correo electrónico: ibanovah@gmail.com



LAURA TERESA TUTA RAMÍREZ

Posdoctora en Gerencia Pública y Gobierno y en Gerencia de Organizaciones, doctora en Ciencias Gerenciales, magíster en Gerencia de Empresas con mención en Mercadeo, especialista en Gestión Educativa, administradora de empresas y licenciada en Comercio. Es docente titular de la Universidad de Pamplona y cuenta con más de veintiséis años de experiencia en educación superior. Ha participado en procesos de aseguramiento de la calidad, autoevaluación y acreditación institucional. Actualmente es investigadora sénior reconocida por Minciencias y desarrolla actividades de docencia e investigación en el Grupo GICEE de la Universidad de Pamplona. Es autora de libros, capítulos de libro y artículos

científicos.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0938-1340>

Correo electrónico: laurat@unipamplona.edu.co



TOBIÁS PARODI CAMAÑO

Ingeniero Industrial, MBA y doctor en Innovación. Cuenta con más de diez años de experiencia en consultoría, mentoría y coordinación de proyectos de ciencia, tecnología e innovación. Es docente de tiempo completo del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Córdoba y de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN, donde desarrolla actividades académicas y de investigación. Ha liderado procesos de formación, estructuración de modelos de negocio y aceleración empresarial en programas de emprendimiento y desarrollo empresarial. Asimismo, ha participado como docente y asesor en iniciativas impulsadas por instituciones de educación superior y entidades de apoyo al sector productivo, contribuyendo al fortalecimiento de capacidades

emprendedoras e innovadoras.

Correo electrónico: tobiasparodic@correo.unicordoba.edu.co

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4548-1058>



Diana Shirley Murillo Martínez.

Ingeniera Ambiental, especialista en Gestión Ambiental y magíster en Ingeniería e Innovación para el Desarrollo Agroindustrial. Cuenta con más de diez años de experiencia en el sector público educativo, con trayectoria en la estructuración, formulación y gestión de proyectos. Es autora y coautora de capítulos de libro, artículos científicos y ponencias presentadas en eventos académicos nacionales, además de participar en la organización de espacios de investigación. Actualmente se desempeña como Líder de Innovación y Emprendimiento de la Zona Amazonía-Orinoquía de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD). Es investigadora del Grupo CAZAO, categorizado en B por Minciencias.

Correo electrónico: diana.murillo@unad.edu.co

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4073-7368>



Dedicatoria

A Dios, por permitirnos consolidar esta obra y orientar cada esfuerzo realizado en el camino de la investigación, el aprendizaje y el servicio.

A nuestras familias, por su apoyo constante, su paciencia y su presencia amorosa, que han sido fuente de motivación para avanzar en nuestros propósitos personales, académicos y profesionales.

A las comunidades, organizaciones, líderes, emprendedores, productores, instituciones y demás actores territoriales que, desde sus experiencias, saberes y compromisos, hicieron posible el desarrollo de las investigaciones que dan origen a este libro.

Y a usted, lector, con la esperanza de que esta obra contribuya a ampliar la comprensión sobre el valor de la organización comunitaria, la sostenibilidad y la construcción colectiva del desarrollo en los territorios. Que su contenido motive a nuevas reflexiones, diálogos y acciones orientadas al bienestar común y al fortalecimiento de comunidades más solidarias, participativas y sostenibles.



Agradecimientos

Los autores expresan su agradecimiento a las instituciones y organizaciones que apoyaron el desarrollo de las investigaciones que hacen parte de esta obra, especialmente a la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior (CUN), la Universidad de Pamplona, la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, la Universidad de Córdoba y la ONG Aliados para el Desarrollo Económico, Social y Tecnológico – ADEST. Su respaldo fue fundamental en los procesos de financiación, trabajo de campo, análisis de resultados y consolidación académica de los capítulos que integran el presente libro.

De igual manera, se extiende un reconocimiento a los investigadores, líderes, funcionarios, productores, emprendedores, comunidades y colaboradores que participaron activamente desde sus conocimientos, experiencias y trayectorias territoriales. Sus aportes permitieron enriquecer la comprensión de las problemáticas abordadas y fortalecer la construcción colectiva de los resultados aquí presentados.

La obra Comunidades organizadas para el desarrollo sostenible en los territorios es resultado de un trabajo colaborativo entre actores académicos, institucionales, comunitarios y productivos, cuyo compromiso hizo posible articular esfuerzos en torno al desarrollo territorial, la sostenibilidad, la innovación y el fortalecimiento de las comunidades organizadas.

A todos quienes contribuyeron, desde sus distintos campos de acción, expresamos nuestro sincero agradecimiento por su disposición, compromiso y sentido de colaboración en la materialización de esta obra.



Presentación

El libro *Comunidades organizadas para el desarrollo sostenible en los territorios* nace como una apuesta académica por comprender el rol que desempeñan las comunidades, organizaciones sociales, emprendimientos, MiPymes y los actores institucionales en la construcción de alternativas orientadas al desarrollo territorial sostenible. Su punto de partida reconoce que las problemáticas de carácter social, ambiental, productivo y económico que enfrentan los territorios no pueden ser abordadas únicamente desde respuestas aisladas o coyunturales, sino mediante procesos colectivos capaces de articular saberes, liderazgos, capacidades y formas de gestión con sentido de corresponsabilidad.

En este contexto, la obra parte de una premisa central: el desarrollo sostenible no se reduce al crecimiento económico ni a la formulación de políticas o proyectos, sino que implica la participación activa de actores territoriales que, desde sus experiencias y capacidades, contribuyen a transformar las condiciones de vida de sus comunidades. Es por esto que el libro reconoce el valor de la organización comunitaria, asociatividad, innovación, sostenibilidad productiva y gestión estratégica como dimensiones fundamentales para pensar los territorios desde una perspectiva integral.

Los capítulos que conforman esta obra recopilan resultados de investigaciones orientadas al análisis de procesos sociales, organizacionales, productivos y empresariales en distintos contextos territoriales. En ellos participan líderes sociales y comunitarios, académicos, emprendedores, productores, funcionarios públicos, empresarios y organizaciones que, desde sus respectivos campos de acción, aportan a la comprensión de los desafíos y posibilidades del desarrollo sostenible. Es así como esta diversidad de actores permite situar la discusión más allá de la mirada institucional, reconociendo que las transformaciones territoriales requieren diálogo, cooperación y construcción colectiva.

La obra se estructura en cinco capítulos:

Capítulo I. Liderazgo en el siglo XXI y Política Pública Comunal en Casanare: Analiza el rol del liderazgo transformacional en los organismos de acción comunal y su relación con la construcción de políticas públicas orientadas al fortalecimiento comunitario.

Capítulo II. Prospectiva en el ecosistema de los bionegocios en la Amazonia Orinoquia de Colombia: Analiza el potencial de los bionegocios y emprendimientos de base biotecnológica desde una mirada prospectiva con el propósito de reconocer variables estratégicas que permitan orientar procesos de fortalecimiento empresarial, innovación y aprovechamiento sostenible de los recursos territoriales.

Capítulo III. Sostenibilidad productiva y ambiental en la Apicultura: Caso Agroempresarial: Aborda una experiencia productiva que permite reflexionar frente a la relación entre prácticas agroempresariales, sostenibilidad ambiental y aprovechamiento responsable de los recursos.

Capítulo IV. Organización comercial de MiPymes del sector alimentos y su relación con el Marketing sostenible: Estudia las dinámicas comerciales de unidades empresariales territoriales y su vínculo con estrategias de sostenibilidad.



Capítulo V. Capacidades de innovación en MiPymes territoriales: diagnóstico estratégico para la sostenibilidad empresarial, presenta una aproximación al fortalecimiento de capacidades empresariales e innovadoras como condición para la permanencia, competitividad y sostenibilidad de las MiPymes. El libro está dirigido a docentes, estudiantes, investigadores, profesionales vinculados a programas de emprendimiento, innovación, generación de ingresos, desarrollo territorial, sostenibilidad y gestión comunitaria, así como a líderes sociales, comunitarios, empresariales y productivos interesados en comprender y fortalecer procesos de transformación territorial. Su contenido ofrece elementos conceptuales, metodológicos y empíricos que pueden ser útiles tanto para la reflexión académica como para el diseño de estrategias de intervención, acompañamiento y gestión en comunidades y organizaciones.

Esta obra busca aportar a la discusión sobre el desarrollo sostenible desde una mirada situada en los territorios. En ese sentido, sus capítulos invitan a reconocer que la sostenibilidad se construye a partir de capacidades colectivas, decisiones responsables, articulación institucional y participación activa de quienes habitan, producen, lideran y transforman los escenarios locales. Así, el libro se ofrece a la comunidad académica, científica y territorial como un insumo para continuar ampliando el diálogo sobre las formas en que las comunidades organizadas pueden contribuir al bienestar común y al desarrollo sostenible de los territorios.



Tabla de contenido

Dedicatoria	5
Agradecimientos	6
Presentación.....	7
Capítulo I.....	11
Liderazgo en el Siglo XXI y Política Pública Comunal	11
en Casanare.....	11
Resumen.....	11
Abstract	12
Introducción	12
Marco Teórico.....	13
Metodología	14
Resultados y discusión	15
Conclusiones	20
Referencias bibliográficas.....	21
Capítulo II.....	24
Prospectiva en el ecosistema de los bionegocios en la Amazonia Orinoquia de Colombia.....	24
Resumen.....	24
Abstract	25
Introducción	25
Metodología	26
Resultados	28
Discusión.....	34
Conclusiones	36
Referencias bibliográficas.....	37
Capítulo III	40
Sostenibilidad productiva y ambiental en la apicultura:	40
Caso agroempresarial	40
Resumen.....	40
Abstract	41
Introducción	41
Metodología	42
Resultados	44
Conclusiones	49
Referencias bibliográficas.....	50
Capítulo IV	52



Organización comercial de MiPymes del Sector Alimentos.....	52
y su Relación con el Marketing Sostenible.....	52
Resumen.....	52
Abstract.....	53
Introducción	53
Marco teórico	54
Metodología	57
Resultados	59
Conclusiones	66
Referencias bibliográficas.....	67
Capítulo V	69
Capacidades de Innovación en MiPymes Territoriales: Diagnóstico Estratégico para la Sostenibilidad Empresarial	69
Resumen.....	69
Abstract.....	70
Introducción	70
Marco teórico	72
Metodología	76
Resultados y discusión	76
Discusión.....	81
Conclusiones	83
Referencias bibliográficas.....	84
Reflexiones finales	86



Capítulo I

Liderazgo en el Siglo XXI y Política Pública Comunal en Casanare

WILQUER HERNEY CRUZ MEDINA¹

¹Corporación Unificada Nacional de Educación Superior – CUN

<https://orcid.org/0000-0002-8499-4190>

wilquer_cruz@cun.edu.co

SONIA IBANOVA HERRERA HERNÁNDEZ²

²Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

<https://orcid.org/0000-0002-9292-4387>

ibanovah@gmail.com

LAURA TERESA TUTA RAMÍREZ³

³Universidad de Pamplona

<https://orcid.org/0000-0003-0938-1340>

laurat@unipamplona.edu.co

Resumen

El liderazgo en las organizaciones cumple un papel fundamental y ha sido determinante para el desarrollo y transformación de los territorios. Sin embargo, las prácticas convencionales y el bajo poder de liderazgo, no les ha permitido generar los resultados esperados. Dicho lo anterior, se propuso la construcción de un prototipo de liderazgo transformacional asociado a las políticas públicas en los Organismos de Acción Comunal (Asociaciones de Juntas de Acción Comunal - ASOJUNTAS y Juntas de Acción Comunal - J.A.C) en Casanare Colombia. La investigación analítica descriptiva tuvo un enfoque cuantitativo aplicando muestreo por conveniencia a dirigentes comunitarios. Los resultados demuestran que los líderes en su gran mayoría no han firmado convenios por desconocimiento y baja capacidad de gestión. Añadiendo, también ausencia de visión prospectiva, conllevando a la incertidumbre entre lo planeado y lo esperado. Los líderes comunales del siglo XXI están llamados a la construcción de la política pública comunal, que les permita avanzar de manera objetiva en el desarrollo del territorio.

Palabras clave: Política Gubernamental, Gobernanza, Toma de decisiones, Gestión Pública.



Chapter I

Leadership in the 21st Century and Local Public Policy in Casanare

Abstract

Leadership in organizations plays a fundamental role and has been instrumental in the development and transformation of communities. However, conventional practices and weak leadership have prevented them from achieving the expected results. Given this, a proposal was made to develop a prototype of transformational leadership linked to public policies within Community Action Organizations (Associations of Community Action Boards – ASOJUNTAS and Community Action Boards-J.A.C.) in Casanare, Colombia. The descriptive analytical research employed a quantitative approach using convenience sampling of community leaders. The results show that the vast majority of leaders have not signed agreements due to a lack of knowledge and poor management capacity. Additionally, a lack of forward-looking vision has led to uncertainty between what was planned and what was expected. Community leaders of the 21st century are called upon to shape community public policy, enabling them to advance objectively in the development of the region.

Keywords: Government Policy, Governance, Decision-Making, Public Administration.

Introducción

A través de la literatura, el liderazgo conduce y confirma, que los líderes son aquellos que logran influenciar sobre los demás (Gonzales y Duran, 2021). Sin embargo, son pocos los que han logrado transformar sus territorios (Díaz y Roza, 2021), empresas o grupos sociales (Zambrano, Acosta y Parada, 2021). Desde el punto de vista de desarrollo (Paz, 2022), han aportado y generado escasas oportunidades (Pérez, 2021) al medio que los rodea (Cuenca y López, 2020). Por ello, se debe desarrollar una cultura organizacional desde el compromiso y la participación ciudadana (Quimbiulco y Galarza, 2021).

Desde la perspectiva de liderazgo transformacional (Medina y Balcázar, 2021), el empoderamiento social hace parte del compromiso de los actores involucrados con la organización (Jiménez, Luna y Jiménez, 2022). Sin embargo, actualmente los líderes no generan confianza (Carrasco y Barraza, 2020) en los afiliados y directivos comunales. Ahora bien, el liderazgo debe alinearse con la construcción de políticas públicas (Moya, 2021), estas son herramientas que han generado grandes expectativas a la sociedad (Ballvé y Fontana, 2021), ya que estas pretenden la disminución y eliminación de necesidades latentes de un sector específico, involucrando los actores o grupos de interés correspondiente (Estado, Comunidades Organizadas, Academia). Sin embargo, es indispensable que los líderes y sus seguidores (Caputo y Pérez, 2021), se enfoquen en el direccionamiento estratégico de las organizaciones (Cruz, 2023) que inicia teniendo en cuenta el compromiso (Bejarano, 2021), que está integrado, por el deseo (afectividad), la necesidad (continuidad) y el deber (normatividad).

Por consiguiente, las dimensiones del liderazgo transformacional (Hincapié, Zuluaga y López, 2017), en esencia da lugar a la influencia idealizada (líderes autoconscientes que generan confianza e influyen en otros, de tal manera que se identifican y siguen la misma cultura e ideales). En segunda instancia, la motivación inspiracional (Casique y Gonzales, 2023), reconoce la necesidad de aprender y mejorar a través de una asertiva comunicación, aumento de entusiasmo y generación suficiente de confianza (Avellan, *et al.*, 2022), enfocando al equipo hacia una visión compartida y un propósito definido (Vásquez, 2023). En tercera instancia, la estimulación intelectual (razonamiento, imaginación y resolución de problemas), se relaciona con la forma de lograr soluciones a los



problemas del entorno organizacional (Angarita, Ortega y Montes, 2021), fomentando el aprendizaje constante (Cruz y Herrera, 2023).

También, la consideración individualizada (Sánchez *et al.*, 2024), se refiere específicamente a identificar, potencializar y aprovechar las habilidades de cada uno de los integrantes del equipo, haciéndolos parte activa del proceso, de tal forma que se sientan incluidos y valorados (Rodríguez, Jácome y Muñoz, 2022); forjando mejores resultados a las organizaciones (Cruz, 2022). Finalmente, la perspectiva organizacional se convierte en la herramienta estratégica (Lizárraga, 2020) que se anticipa a los sucesos o acontecimiento futuros de la organización (Medina, *et al.*, 2024).

A partir de las anteriores premisas, surge la siguiente pregunta: ¿Cómo construir un prototipo de liderazgo transformacional para el fortalecimiento de los organismos Comunales en Casanare – Colombia? Por lo tanto, la investigación tuvo como propósito principal, la construcción de un prototipo de liderazgo transformacional en las organizaciones sociales. De esta manera, se llevó a cabo la definición y clasificación de las variables determinantes del liderazgo transformacional, así mismo, el análisis desde la política pública de los organismos comunales y finalmente la evaluación a los Organismos de Acción Comunal, desde las políticas públicas basadas en el liderazgo transformacional.

Marco Teórico

El liderazgo, desde siempre se ha considerado como la capacidad de influenciar, motivar y transformar al individuo para que estos se destaquen en sus respectivos escenarios. Para este caso particular, el liderazgo gira en torno a las políticas públicas y al mejoramiento de los procesos de evaluación comunal.

Liderazgo: Es de mencionar, que el liderazgo se ha convertido en un factor clave para el fortalecimiento organizacional, social y comunitario. Desde la perspectiva de los Organismos Comunales, se ha integrado la visión compartida, motivación colectiva y empoderamiento de los territorios (Cruz-Ortiz, Salanova y Martínez, 2020). Estudios demuestran, que la resiliencia organizacional y la capacidad de adaptarse o en efecto de generar los cambios, son las bases estructurales (Engelman, 2023) para el desarrollo territorial. No obstante, el liderazgo de los Organismos de Acción Comunal, contribuye en gran medida a la cohesión social a través de la activa participación ciudadana y los convenios o alianzas interinstitucionales, como ejes efectivos para el cumplimiento de las actividades de planeación, organización, gestión y control (Gallardo, 2024).

Política Pública Comunal: Las políticas públicas, se han convertido en modelos de gobierno participativo, donde las comunidades se ven reconocidas como aliados estratégicos del desarrollo. Estas Políticas Públicas, están encaminadas a solucionar las problemáticas más sentidas de diferentes sectores poblacionales (Infancia, adolescencia, juventud, adulto mayor, mujeres, discapacidad, comunidades indígenas, artesanos, comunales, deportistas, entre otros) con un propósito en común. En Colombia, el marco normativo ha evolucionado en materia comunal, desde un inicio la Ley 743 de 2002 establece el marco legal para estas organizaciones, pero su implementación ha enfrentado retos y desafíos muy grandes relacionados con la Insuficiente capacidad técnica y la baja articulación interinstitucional (Torres, 2019). Por tal motivo, la ley 2166 de 2021, abrió un panorama alentador para estas organizaciones, en el sentido que fortalece los espacios participativos y el acceso a financiación de proyectos, involucrándolos de manera directa en el desarrollo comunitario.

Según estudios recientes, mencionan que el liderazgo debe ser ese puente entre el marco normativo y las prácticas comunitarias, obteniendo los insumos necesarios de acuerdo a las necesidades reales, para la formulación y la implementación de políticas que apunten al desarrollo de los pueblos (Rodríguez & Martínez, 2021).



Evaluación de Organismos de Acción Comunal: La dimensión de evaluación de los Organismos de Acción Comunal, requiere una mirada prospectiva con enfoque integral, abarcando la capacidad estratégica, la gestión por resultados y el impacto comunitario. De tal forma, que la utilización de Modelos participativos permite incorporar la voz de los actores locales y reconocer sus saberes y dinámicas (López & García, 2020) en pro del desarrollo territorial. Los líderes comunales, como representantes legítimos deben medir su desempeño, nivel de empoderamiento y hacer parte de redes interinstitucionales, aportando de esta manera a la sostenibilidad comunitaria (Ramírez & Pineda, 2022) y a la incidencia territorial.

Metodología

El tipo de investigación descriptivo analítico con enfoque cuantitativo (Támara, 2022), motiva la comprensión del liderazgo transformacional a través de una revisión literaria y de trabajo de campo en las organizaciones comunitarias. Cabe destacar que el departamento de Casanare, cuenta con 1161 Juntas de Acción Comunal y 38 ASOJUNTAS (FEDECOMUNAL, 2024). Los Organismos de Acción Comunal – OAC, se divide en cuatro (4) grados: Juntas de Vivienda Comunitaria y Juntas de Acción Comunal, Asociaciones de Juntas de Acción Comunal, Federación de Acción Comunal y Confederación Nacional de Acción Comunal, reguladas por la (ley 2166, 2021). Los OAC, son organizaciones sociales y cívicas sin ánimo de lucro que surgen como una manera organizada (barrios y veredas), de protagonizar el desarrollo del territorio (Torre, 2020).

Instrumento de Recolección de Información: El cuestionario se diseñó tipo escala de Likert, donde 1 es totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 indiferente, 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo. Se aplicó 17 encuestas a líderes comunales del departamento de Casanare, en los meses de septiembre, octubre y noviembre de 2024. La validación del instrumento de recolección de información, se realizó a través del alfa de Cronbach de 0.80, con prueba piloto a diez encuestados. El cuestionario inicia con el objetivo del proyecto y luego se enfoca en aspectos relacionados con las variables principales del estudio (liderazgo transformacional y política pública) y finalmente preguntas relacionadas con la evaluación del objeto de estudio. Cada pregunta corresponde a una dimensión de cada una de las variables de estudio.

Tabla 1
Instrumento de recolección de información

OBJETIVO. CONSTRUIR UN PROTOTIPO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL ASOCIADO A LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN LOS ORGANISMOS DE ACCIÓN COMUNAL EN CASANARE COLOMBIA	
	Liderazgo transformacional
1	¿Ha difundido de manera apasionada y respetuosa, la identidad organizacional (visión, misión, valores, políticas e ideales) a sus colaboradores (dignatarios, afiliados)?
2	¿Sus pensamientos y acciones se concentran en dar cumplimiento a la visión establecida por la organización?
3	¿Ha logrado resolver problemas a través de seleccionar la alternativa de solución más viable para la organización?
4	¿Ha identificado las habilidades y reconocido el trabajo de los colaboradores que hacen parte de su organización?
5	¿Su organización planifica desde una mirada prospectiva (Mínimo veinte años hacia el futuro)?
	Políticas públicas
6	¿Cree que la comunicación ha fluido o fluirá asertivamente para la construcción de la Política Pública Comunal?



- | | |
|-------------------|---|
| 7 | ¿Está preparado para liderar los procesos (reuniones de concertación con los actores involucrados) para la construcción (Diagnóstico y planteamiento estratégico) de la Política Pública Comunal? |
| 8 | ¿Conoce con claridad las metodologías, fuentes y entidades para gestionar los recursos necesarios, para apalancar financieramente las metas plasmadas en los Planes de Desarrollo Comunal y las actividades formuladas en el Plan de Acción de la política Pública comunal? |
| Evaluación | |
| 9 | ¿Considera que cuenta con las capacidades estratégicas y de liderazgo para lograr el crecimiento de la organización? |
| 10 | ¿Ha establecido convenios o alianzas con entidades públicas o privadas de orden departamental o nacional? |
| 11 | ¿Considera que su papel como líder, ha contribuido en el cumplimiento de metas y el mejoramiento de calidad de vida de los afiliados y dignatarios del OAC? |

Nota. Elaboración propia.

Procedimiento Metodológico: La investigación define las siguientes fases, teniendo en cuenta los objetivos específicos planteados. Fase de Definición (en esta se llevó a cabo, una revisión literaria) y la identificación de dimensiones y variables determinantes del liderazgo transformacional. Seguidamente la fase de Análisis (enfocada en el diseño, validación y aplicación del cuestionario tipo encuesta, para posterior tabulación, graficación y análisis de resultados). Y finalmente la fase de Evaluación, que analizó el nivel de apropiación de los dirigentes comunales en relación al liderazgo transformacional y políticas públicas.

Operacionalización de Variables: En el liderazgo transformacional, se identificaron cinco dimensiones con sus respectivas variables, así: dimensión de influencia idealizada (cultura, compromiso, propósito), dimensión de motivación inspiracional (comunicación, entusiasmo, confianza, visión compartida), dimensión de estimulación intelectual (Reflexión, proposición y resolución de problemas), dimensión consideración individualizada (Habilidades, Roles / Tareas, Reconocimiento del trabajo) y la dimensión de prospectiva organizacional (visión prospectiva). En cuanto a la Política Pública, se enmarca tres dimensiones y tres variables, así: dimensión de participación social (comunicación), dimensión de planeación y organización (coordinación) y dimensión de dirección y control (gestión de recursos). Y también, se identificaron tres dimensiones para la operacionalización de variables para la evaluación de los OAC, así: dimensión de competencias (capacidad estratégica), dimensión gestión por resultados (alianza o convenios) y objetividad (calidad de vida). Con esta información, se construyó las preguntas del cuestionario aplicado a los líderes comunales. Para el procesamiento de los datos, se utilizó hoja de cálculo (Excel) generando la frecuencia de las variables y la escala de valoración para tres niveles (bajo, medio y alto) de las mismas, para posteriormente realizar un análisis estratégico de la situación comunitaria y la evaluación de proceso de los líderes de los OAC.

Resultados y discusión

La identidad organizacional se fundamenta en la cultura que establece las bases de la personalidad y el foco de la empresa. Por consiguiente, la claridad del liderazgo transformacional, inicia por la cultura, prevaleciendo la identidad subjetiva y objetiva de las comunidades organizadas. Reflejando que existe correlación positiva entre la motivación y el compromiso; habilidades humanas inherentes a los líderes exitosos y que pueden ser adaptadas por los dirigentes de las organizaciones comunitarias. Sin embargo, el desinterés de participar en el desarrollo comunitario ha sido una causa que ha obstaculizado el progreso colectivo. A continuación, se muestra los datos tabulados de cada una de las variables del estudio; por una parte, los once (11) ítems que hace referencia al total de las



preguntas del cuestionario. Por otro lado, el número total de encuestados (17), junto con los totales de cada dimensión.

Tabla 2
Tabulación de datos

<i>N</i>	<i>ÍTEMS</i>											<i>Dimensiones</i>			<i>Suma</i>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Liderazgo Transformacional	Políticas Públicas	Evaluación OAC	Total
<i>1</i>	2	2	3	4	1	5	3	3	4	4	5	12	11	13	36
<i>2</i>	2	2	3	4	1	2	4	3	2	2	1	12	9	5	26
<i>3</i>	3	2	3	4	2	4	3	2	4	3	3	14	9	10	33
<i>4</i>	3	3	3	4	2	2	4	2	4	2	2	15	8	8	31
<i>5</i>	3	3	3	4	2	3	5	3	3	1	5	15	11	9	35
<i>6</i>	3	3	3	5	2	3	5	5	2	1	2	16	13	5	34
<i>7</i>	3	3	3	5	2	2	3	2	4	1	4	16	7	9	32
<i>8</i>	3	3	3	5	2	4	4	1	4	1	3	16	9	8	33
<i>9</i>	4	3	3	5	2	4	5	2	2	1	2	17	11	5	33
<i>10</i>	4	3	4	5	3	3	4	3	5	2	2	19	10	9	38
<i>11</i>	4	3	4	5	3	4	5	2	3	5	4	19	11	12	42
<i>12</i>	4	3	4	5	3	2	5	2	3	1	2	19	9	6	34
<i>13</i>	4	3	5	5	3	2	3	1	4	1	2	20	6	7	33
<i>14</i>	4	3	5	5	3	4	4	1	2	2	4	20	9	8	37
<i>15</i>	4	4	5	5	3	2	5	3	3	2	3	21	10	8	39
<i>16</i>	4	4	5	5	3	5	4	2	2	2	2	21	11	6	38
<i>17</i>	5	4	5	5	3	5	4	5	4	2	3	22	14	9	45

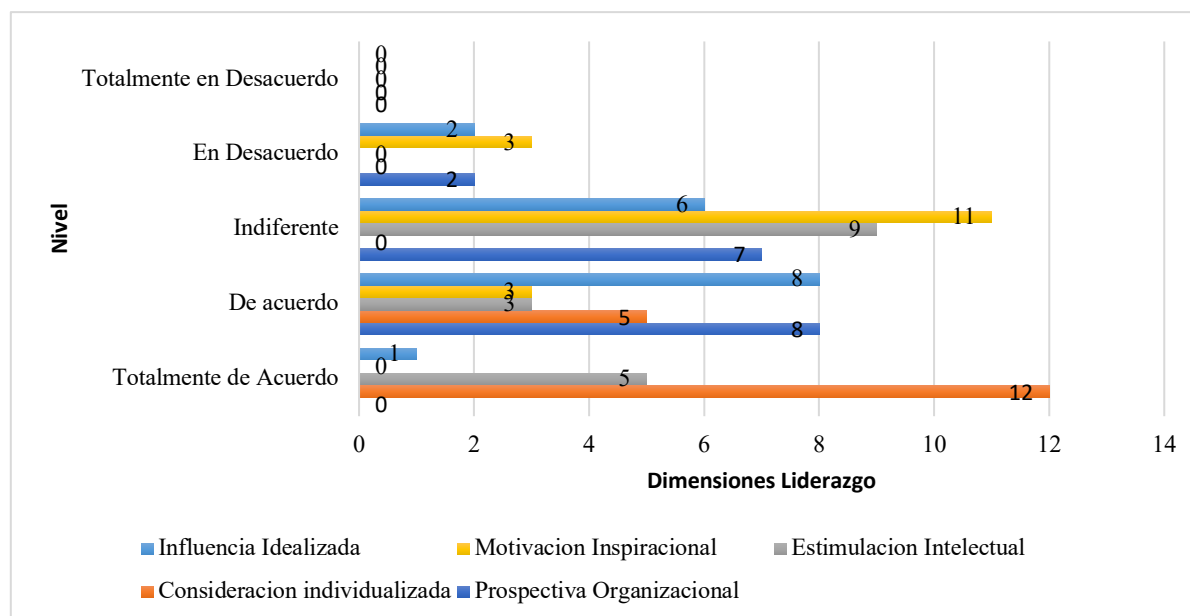
Nota. Elaboración propia.

La franja amarilla que se encuentra en el número del 1 al 5, son las respuestas a las dimensiones (Influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual, consideración individualizada y prospectiva organizacional; de la variable de Liderazgo Transformacional.

Así mismo, la franja de color rosado que abarca los números 6, 7 y 8 están determinados por las dimensiones (participación social, planeación y organización, dirección y control) de la variable de Política Pública. Y la franja de color verde, se identifica con la Evaluación a Organismos Comunes, cuyas dimensiones son las siguientes: competencias, gestión por resultados y objetividad.

**Figura 1**

Resultados de la variable de liderazgo transformacional



Nota. Elaboración propia.

Con respecto a la dimensión de consideración individualizada, los líderes comunales coinciden en un 100% (71% totalmente de acuerdo y un 29% de acuerdo), lo que indica que identifican las habilidades de los colaboradores y reconocen el trabajo dentro de la organización. Así mismo, se evidencia en la dimensión de influencia idealizada, que el 47% de líderes responden de manera neutral, es decir, que no están de acuerdo ni desacuerdo, lo que refleja imparcialidad en la difusión de la identidad organizacional, por otro lado, el 41% los líderes comunales difunden de manera respetuosa la visión, misión, valores, políticas e ideales del O.A.C. a sus colaboradores (dignatarios, afiliados) y el 12% de los líderes no difunden la respectiva filosofía corporativa.

En cuanto a la motivación inspiracional, el 65% de los líderes están en una posición neutral así mismo, coinciden que el 17,5% está de acuerdo y también en desacuerdo respectivamente. La estimulación intelectual, muestra que el 53% los líderes muestran una postura neutral, sin embargo, un 47% evidencian que tiene la capacidad de tomar decisiones y resolver problemas.

Y finalmente, la dimensión de prospectiva organizacional evidencia que el 53% de los líderes no planifican desde una visión a largo plazo y un 47% se mantienen neutrales.

Tabla 3

Frecuencia de la variable de la dimensión de Liderazgo Transformacional

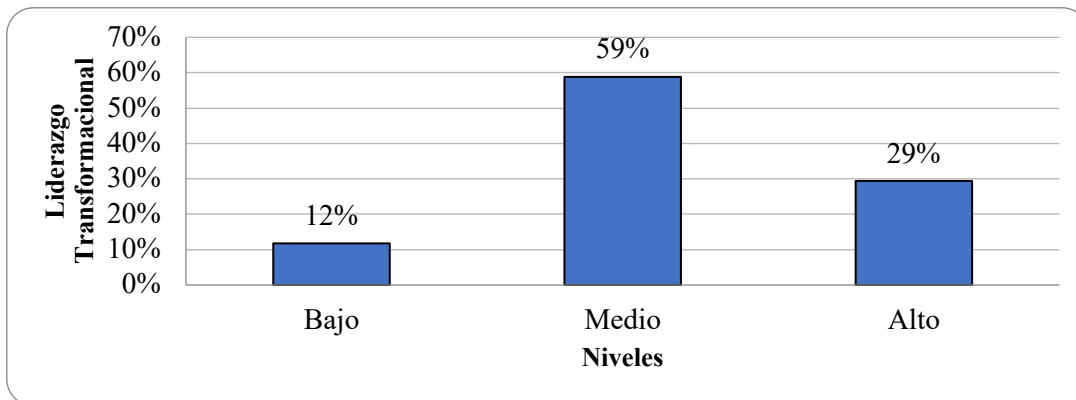
Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	2	12%
Medio	10	59%
Alto	5	29%
Total	17	100%

Nota. Elaboración propia.



En relación a las dimensiones del Liderazgo Transformacional, las Organizaciones Comunitarias, muestran un nivel medio del 59%, nivel alto del 29% y un nivel bajo del 12%. Se evidencia que la visión prospectiva es la variable negativa con mayor incidencia en el nivel bajo de liderazgo de las organizaciones sociales.

Figura 2
Niveles Liderazgo Transformacional

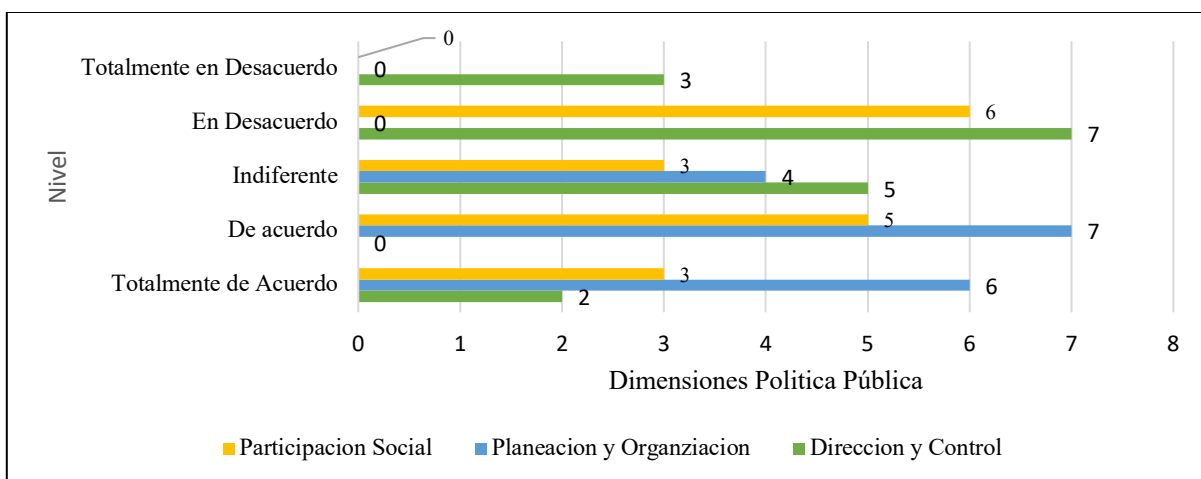


Nota. Elaboración propia .

Las dimensiones que indican de manera positiva en los líderes comunitarios a nivel general, es la consideración individualizada, influencia idealizada y en tercer lugar la estimulación intelectual.

El diagnóstico, refleja que los líderes siguen una filosofía corporativa que es transmitida a sus colaboradores, también delegan tareas de acuerdo a las habilidades de los colaboradores reconociendo de esta manera el trabajo y que son capaces en su gran mayoría de resolver problemas, sin embargo, presentan disrupciones en la comunicación conllevando a la falta de confianza y de estimulación de los colaboradores, para lograr los objetivos.

Figura 3
Resultados de la variable de Política Pública



Nota. Elaboración propia.



Por otro lado, las Políticas Públicas, integra tres dimensiones: Participación social, planeación y organización, finalmente dirección y control. En la dimensión de participación social, la figura evidencia, que el 47% de los líderes consideran que ha fluido y fluiría la comunicación para la construcción de la política pública. El 35% manifiestan que están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo y un 18% se mantiene en una posición neutral.

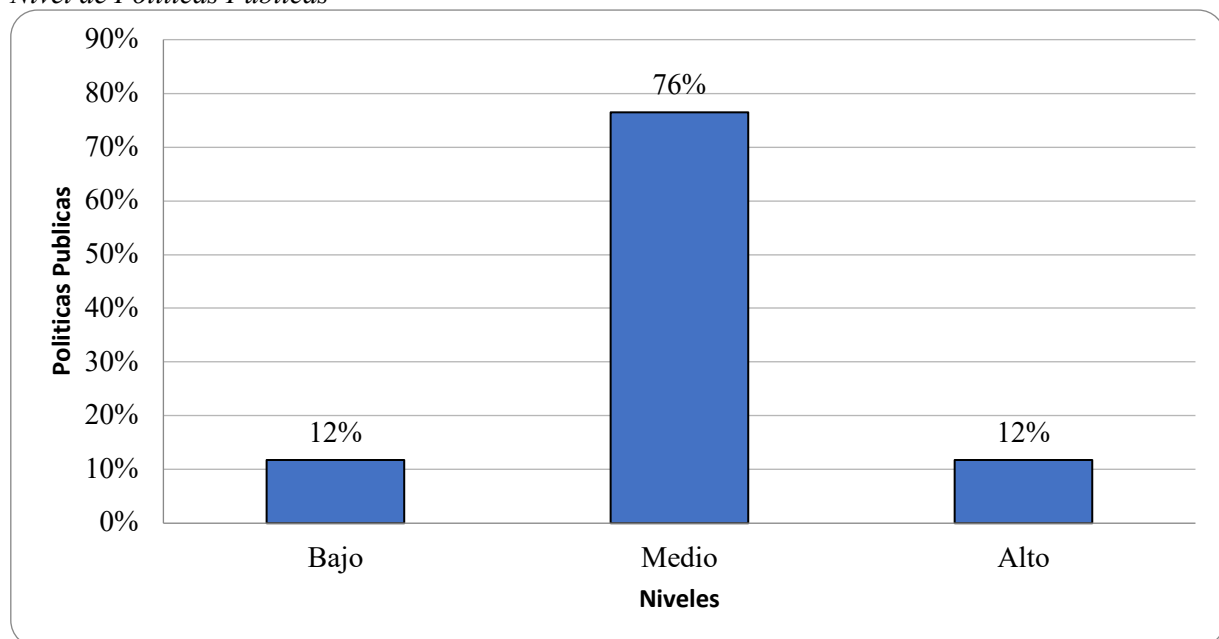
Con respecto a la dimensión de Planeación y Organización, los líderes se sienten mejor preparados para coordinar las actividades en pro de la construcción de la política pública comunal en un 76% y un 24% se mantienen imparciales en este aspecto. No obstante, en la dimensión de dirección y control, los líderes sociales en un 59% coinciden que desconocen las metodologías, fuentes y entidades para gestionar los recursos necesarios, para apalancar financieramente las metas plasmadas en los Planes de Desarrollo Comunal y las actividades formuladas en el Plan de Acción de la política Pública comunal, tan solo un 12% tienen conocimiento pleno de la gestión de recursos y un 29% de los encuestados son imparciales (es decir, no están de acuerdo ni en desacuerdo).

Tabla 4
Frecuencia de Políticas Públicas

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	2	12%
Medio	13	76%
Alto	2	12%
Total	17	100%

Nota. Elaboración propia.

Figura 4
Nivel de Políticas Públicas



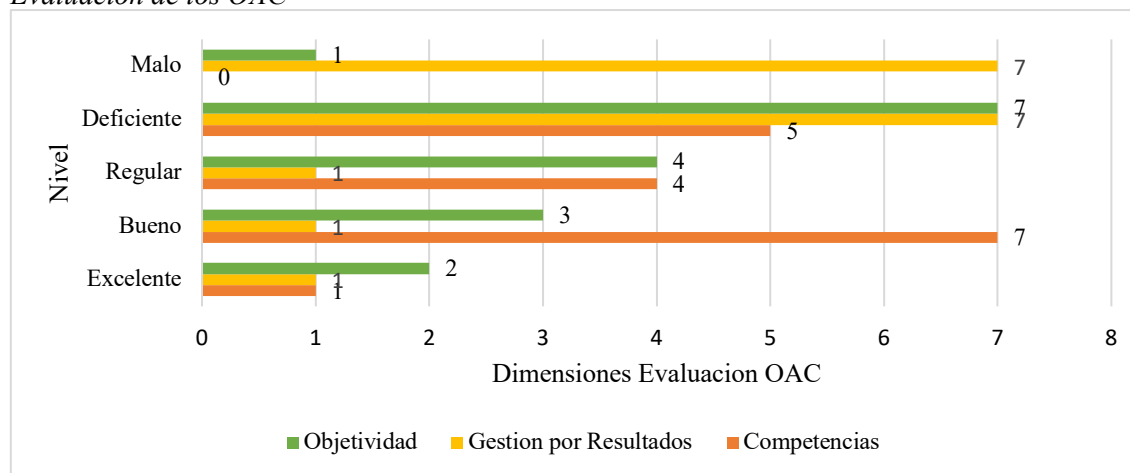
Nota. Elaboración propia.



Se sintetiza, la suma de las variables de la dimensión de Políticas Públicas, teniendo en cuenta la escala de valoración para tres niveles (Bajo, Medio y Alto), evidenciando que los líderes en un 76%, no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con el conocimiento y preparación para la construcción de las Políticas Públicas y coincidiendo con un nivel bajo y alto del 12% respectivamente.

Figura 5

Evaluación de los OAC



Nota. Elaboración propia.

La evaluación de los líderes comunales, se realizó a través de la calificación de tres dimensiones, así: dimensión de competencias indica que el 41% de los encuestados consideran que es buena la capacidad estratégica de liderar, el 29% se califican como deficientes, 24% regular y 6% excelente. La segunda dimensión se enfoca en la gestión de resultados, por medio de la firma y consecución de convenios solidarios o de asociación. Los encuestados en un 41% coinciden en la calificación mala y deficiente respectivamente. Y en un 6% coincide la calificación regular, bueno y excelente respectivamente.

Por último, la dimensión de objetividad consiste en la capacidad que tiene el líder de cumplir con las metas y contribuir con la calidad de vida de sus colaboradores, en este aspecto, los encuestados se concentran en un 41% en la calificación deficiente, 23% regular, 18% bueno, 12% excelente y 6% malo. Los resultados evidencian que los líderes consideran que cuentan con la capacidad estratégica y conceptual, sin embargo, el bajo o nulo nivel de resultados y de objetividad, demuestran que lo planeado o pensado está lejos de ser ejecutado. Es decir, el panorama obtenido es preocupante ya que el liderazgo comunal puede convertirse en un rol de auto protagonismo y de proliferación de discursos que no llevan a la materialización de las acciones (Pita Torres, 2020). Desde una perspectiva racional, el liderazgo debe manifestarse en generar resultados tangibles que solucionen problemas estructurales y no en retóricas motivacionales.

Conclusiones

El verdadero liderazgo del siglo XXI, se enmarca en un modelo de gestión altamente efectivo, generando resultados concretos y medibles, en materia de impacto social, económico y ambiental para los Organismos de Acción Comunal, asociando y priorizando la formulación e implementación de las políticas públicas desde una perspectiva de sinergia (actores involucrados) y de desarrollo territorial. Por eso, a pesar que el futuro es incierto, la prospectiva, se convierte en la variable que permite tomar decisiones con claridad de la situación presente, disminuyendo los riesgos y aprovechando las oportunidades del entorno (convenios solidarios y/o de cooperación) para la aceleración y crecimiento de las organizaciones comunales en Casanare.



El liderazgo transformacional incluye las dimensiones de influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual, consideración individualizada y prospectiva organizacional, todas estas son necesarias para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Los líderes deben mejorar la comunicación, entusiasmo, confianza y visión compartida con sus colaboradores (motivación inspiracional) y también contemplar la visión prospectiva desde la planificación estratégica de la organización. Desde la perspectiva de las políticas públicas (dimensiones de participación social, planeación y organización, dirección y organización) los líderes se concentran más en la operación (actividades técnicas sin una ruta planeada y proyectada) y menos en la creación de sistemas, metodologías o procesos (pensamiento estratégico) que sean más eficientes para el crecimiento de la organización.

Finalmente, las competencias conceptuales o estratégicas, se inclinan hacia una calificación alta, pero la gestión por resultados y objetividad se orientan a una calificación baja; estas variables son determinantes en la evaluación de los OAC, desde un liderazgo transformacional asociado a las políticas públicas. Es necesario que la capacidad estratégica del líder, coincida con la materialización de los resultados (convenios ejecutados) y la objetividad (contribuir con la calidad de vida de sus colaboradores), que conlleva al aprendizaje organizacional (ley 2166 de 2021, gestión de recursos, pensamiento estratégico, capital humano) y adaptación a los cambios constantes (normatividad, nuevos modelos gerenciales, tecnologías emergentes).

El presente estudio aporta a futuras investigaciones sobre liderazgo con propósito, prospectiva estratégica, políticas públicas y demás estudios relacionados con organizaciones sociales y comunitarias, como marco referencial para las mismas desde el método ORA (Observación, Reflexión y Aplicación).

Fuente de financiación

El capítulo es basado de la investigación INV-AE-CAS-GR04-PROY2024-18, denominada: "Evaluación del desempeño del Plan Estratégico de Desarrollo Comunal en la ASOJUNTAS del municipio de Maní Casanare".

Referencias bibliográficas

- Angarita, F. A. V., Ortega, M. V., & Montes, L. S. P. (2021). Categorías presentes en una estrategia pedagógica orientada al docente de matemática de secundaria para el fomento de su rol como líder emprendedor. *Revista Boletín REDIPE*, 10(13), 469-476.: <https://doi.org/10.36260/rbr.v10i13.1761>
- Avellan-Santana, L. A., Salvatierra-Carranza, M. A., Vera-Santana, A. D. R., & García-Vera, F. M. (2022). Liderazgo transformacional pedagógico para la educación ecuatoriana. *Episteme Koinonía. Revista Electrónica de Ciencias de la Educación, Humanidades, Artes y Bellas Artes*, 5(9), 130-142. <https://doi.org/10.35381/e.k.v5i9.1668>
- Ballvé, A. M., & Fontana, A. (2021). El propósito de la empresa: Hacia un liderazgo directivo centrado en el bien común. *LID Editorial*.
- Bejarano, M. A. G., Vaca, C. M., García, C. R. S., Carhuancha-Mendoza, I. M., Isaías, A. A. M., & Siu, D. R. S. (2021). La mediación de la satisfacción laboral en la relación del estilo de liderazgo y el compromiso organizacional. *Apuntes Universitarios*, 11(2), 234-265. <https://doi.org/10.17162/au.v11i2.657>
- Caputo, S., & Gaudio, J. M. P. (2021). Liderazgo y educación Reflexiones en tiempos de pandemia. *Diálogos pedagógicos*, 19(38), 73-94. [https://doi.org/10.22529/dp.2021.19\(38\)06](https://doi.org/10.22529/dp.2021.19(38)06)
- Carrasco, A., & Barraza, D. (2020). La confianza y el cuidado en el liderazgo escolar de directoras chilenas. *Calidad en la Educación*, (53), 364-391. <http://dx.doi.org/10.31619/caledu.n53.830>
- Casique Guerrero, A., & González Martínez, M. C. (2023). El Liderazgo Transformacional y Transaccional en el docente: desde la perspectiva de estudiantes universitarios en pandemia del COVID-19. *Ciencias administrativas teoría y praxis*, 19(1), 128-143. <https://doi.org/10.46443/catyp.v19i1.325>



- Cruz Medina WH, Herrera Hernández SI, (2023). Satisfacción percibida de usuarios de servicios farmacéuticos en Yopal Casanare ante el COVID 19. *AG Salud*, 1, 25-25. <https://agsalud.ageditor.org/index.php/agsalud/article/view/50>
- Cruz Medina, W. H. (2022). Análisis estratégico prospectivo desde un liderazgo transformacional pedagógico de las instituciones educativas de la ciudad de Yopal Casanare Colombia. *REVISTA Científica Global Negotium*, 5(1), 19-28. <https://doi.org/10.0833/rgn.v5i1.226>
- Cruz Medina, W. H. (2023). Modelo estratégico prospectivo a las emprendedoras del departamento de Casanare. *Tendencias*, 24(1), 155-173. <https://doi.org/10.22267/rtend.222302.219>
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2020). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Universidad & Empresa*, 15(25). <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.8872>
- Cuenca Galarza, R. X., & López Paredes, H. A. (2020). Estudio de la gestión del compromiso y cultura organizacional de FLACSO. *Podium*, (37), 43-56. <https://doi.org/10.31095/podium.2020.37.4>
- Díaz Ruiz, Y. T., & Roza Villamizar, L. F. (2021). Efectividad de las políticas públicas y los mecanismos de protección de los líderes y lideresas sociales adoptadas por el Departamento del Meta. [Tesis de pregrado, Universidad Cooperativa de Colombia]. Repositorio Institucional UCC. <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/34375>
- Engelman, A. (2023). Mapa de la investigación en liderazgo: evolución conceptual, tendencias recientes y agenda futura. *Palermo Business Review*, 31, 7-25. <https://doi.org/10.46697/PalermoBusinessReview/31-01>
- FEDECOMUNAL. (2024,11,03). Contexto de las Organismos de Acción Comunal. Colombia.
- Gallardo, A. (2024). Liderazgo transformacional como compromiso de cambio: una revisión sistemática. *Interciencia*, 49(5), 210-218. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10876532>
- González, J. L. A., & Durán, H. M. (2021). Elaboración y validación de una escala para medir la capacidad de liderazgo en un entorno de trabajo remoto (CLETR). *Contabilidad y Negocios*, 16(32), 23-37. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.202102.002>
- Hincapié-Montoya, S. M., Zuluaga-Correa, Y. C., & López-Zapata, E. (2018). Liderazgo transformacional y mejoramiento continuo en equipos de trabajo de pymes colombianas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 649-664.
- Jiménez-Munive, J. M., Luna-Nemecio, J., & Jiménez-Munive, C. (2022). Empoderamiento social y organizacional como un modelo de investigación para alcanzar la sustentabilidad. *Revista de Investigaciones Universidad del Quindío*, 34(1), 138-145. <https://doi.org/10.33975/riuq.vol34n1.558>
- Ley 2166 de 2021.Ley Comunal. 18 de diciembre de 2021. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=184758>
- Lizárraga, L. A. (2020). Una visión introductiva a la prospectiva organizacional. *Científica (descontinuada)*, 15(3), 12-16. <https://doi.org/10.21142/cient.v15i3.12-16>
- López, A., & García, M. (2020). Evaluación participativa en organizaciones comunitarias: herramientas para el fortalecimiento territorial. *Revista de Desarrollo Local*, 12(1), 77-94. <https://doi.org/10.35381/rdel.v12i1.1023>
- Medina, N. D. V., & Balcázar, G. M. (2021). El liderazgo transformacional y su influencia en el sentido de pertenencia laboral. Una revisión literaria en el contexto organizacional. <https://doi.org/10.20983/novarua.2021.22.5>
- Medina, W. H. C., Hernández, S. I. H., Monroy, Y. M. V., Rodríguez, A. M. T., & Ramírez, L. T. T. (2024). PROSPECTIVA EMPRESARIAL APLICANDO MÉTODO DE ANÁLISIS DE JERARQUÍAS-MAI. <https://doi.org/10.22533/at.ed.7152422101>
- Moya, D. F. L. (2021). Las políticas públicas como garantía de los derechos fundamentales. *Sociedad & Tecnología*, 4(S1), 44-60. <https://doi.org/10.51247/st.v4iS1.113>
- Paz, I. M. J. (2022). Emprendimiento rural como estrategia de desarrollo territorial: una revisión documental. *Económicas CUC*, 43(1), 257-280. <https://doi.org/10.17981/econcuc.43.1.2022.Org.7>
- Pérez Pintor, J. M. (2021). Aplicación de nuevas tecnologías en el ámbito turístico: principales herramientas y oportunidades de desarrollo. En: Cambero Santana, F. J. [et al.] (Coord.) (2021).



- Recursos turísticos, territorio y sociedad en Extremadura: catalogación, nuevos usos y perspectivas. Cáceres: Universidad de Extremadura. Servicio de Publicaciones, pp. 385-413. ISBN 978-84-09-25215-2
- Pita Torres, B. A. (2020). Políticas públicas y gestión educativa, entre la formulación y la implementación de las políticas educativas. *Civilizar Ciencias Sociales y Humanas*, 20(39). <https://doi.org/10.22518/jour.ccsch/2020.2a09>
- Quimbiulco, G. D. G., & Galarza, J. P. R. (2021). Participación ciudadana en los planes de desarrollo y ordenamiento territorial de la ciudad de Ibarra en Ecuador. *AXIOMA*, (24), 21-27. <https://doi.org/10.26621/ra.v1i24.668>
- Ramírez, C., & Pineda, S. (2022). Indicadores de desempeño en organismos comunales: una propuesta metodológica. *Gestión y Territorio*, 9(3), 45-63. <https://doi.org/10.35622/j.gt.v9i3.456>
- Rodríguez, L., & Martínez, J. (2021). Gobernanza participativa y fortalecimiento comunal en zonas rurales. *Revista Latinoamericana de Políticas Públicas*, 13(2), 88-105. <https://doi.org/10.24215/18539912e078>
- Rodríguez, M. C. V., Jácome, E. L. H., & Muñoz, B. A. A. (2022). Liderazgo transformacional y sus efectos en la satisfacción laboral. *Expresiones*, 9(17), 19-25. <https://revistas.uniagustiniana.edu.co/index.php/expresiones/article/view/197>
- Sánchez-García, C., Reigal, R. E., Morales-Sánchez, V., & Hernández-Mendo, A. (2024). Relaciones entre el Liderazgo Transformacional del profesor y las experiencias óptimas de adolescentes en Educación Física: una revisión sistemática. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 24(3), 1-18.
- Támara, V. G. (2022). Enfoque cuantitativo: taxonomía desde el nivel de profundidad de la búsqueda del conocimiento. *Llalliq*, 2(1), ág-13. <https://doi.org/10.32911/llalliq.2022.v2.n1.936>
- Torre, A. (2020). Nuevas propuestas para analizar el desarrollo territorial. *Eutopía. Revista de Desarrollo Económico Territorial*, (17). <https://doi.org/10.17141/eutopia.17.2020.4549>
- Torres, D. (2019). Acción comunal y políticas públicas en Colombia: desafíos para la gobernanza territorial. *Revista de Estudios Sociales*, 65, 120-134. <https://doi.org/10.7440/res65.2019.10>
- Vásquez, R. M. C. (2023). Liderazgo transformacional directivo y motivación laboral en docentes de una Institución Educativa Privada de Lima: Managerial transformational leadership and work motivation in teachers of a Private Educational Institution of Lima. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(1), 3713-3727. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i1.521>
- Zambrano-Vargas, S. M., Acosta-González, B. V., & Parada-Camargo, J. E. (2021). El Liderazgo de mujeres en organizaciones sociales. Análisis en las Juntas de Acción Comunal de Tunja-Colombia. *Encuentros*, 19(02).



Capítulo II

Prospectiva en el ecosistema de los bionegocios en la Amazonia Orinoquia de Colombia

Wilquer Herney Cruz Medina
Corporación Unificada Nacional de Educación Superior (CUN), Colombia
<https://orcid.org/0000-0002-8499-4190>

Diana Shirley Murillo Martínez
Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), Colombia
<https://orcid.org/0000-0003-4073-7368>
. innovacion.zao@unad.edu.co

Resumen

El sector de los bionegocios viene creciendo a nivel internacional, algunos países de Europa y Latinoamérica ven como una oportunidad para sus economías la implementación de políticas y estrategias en emprendimientos de base biotecnológica. Esta investigación se enfoca en la construcción de un modelo prospectivo para fomentar el desarrollo empresarial en la Zona Amazonia Orinoquia, partiendo de la identificación de variables y finalizando con un análisis prospectivo a través del software MICMAC. Se realiza la investigación predictiva bajo un paradigma interpretativo y enfoque cuantitativo utilizando la técnica de encuesta online, sintetizando que este sector es poco explotado en la zona. El sector se percibe con un gran potencial de materias primas e insumos; que han sido desaprovechados en el sentido que no se les ha dado el valor diferencial para ser transformados en productos elaborados o semielaborados. En conclusión, las variables de influencia indirecta potencial consideradas en el presente estudio, se orientan en el Conocimiento Gerencial y Conocimiento en Optimización de Procesos.

Palabras claves: Biotecnología; Desarrollo Sostenible; Empresas Agrícolas; Innovación Tecnológica; Recursos Naturales.



Chapter II

A Forward-Looking Analysis of the Biobusiness Ecosystem in Colombia's Amazon-Orinoquia Region

Abstract

The biobusiness sector is growing internationally, and some European and Latin American countries see the implementation of policies and strategies for biotechnology-based ventures as an opportunity for their economies. This research focuses on building a prospective model to foster business development in the Amazon-Orinoco region, starting with the identification of variables and culminating in a prospective analysis using MICMAC software. The predictive research is conducted under an interpretive paradigm and a quantitative approach, using online surveys. The findings indicate that this sector is underdeveloped in the region. The sector is perceived as having great potential in terms of raw materials and inputs, which have been underutilized because they have not been given the added value needed to be transformed into finished or semi-finished products. In conclusion, the variables of potential indirect influence considered in this study are related to Managerial Knowledge and Process Optimization Knowledge.

Keywords: Biotechnology; Sustainable Development; Agricultural Businesses; Technological Innovation; Natural Resources.

Introducción

La economía verde, se ha convertido en una alternativa para el desarrollo sostenible a nivel mundial (Hoyos *et al.*, 2022) coadyuvando en la reducción de los riesgos ambientales (pérdida biodiversidad, contaminación de agua, degradación de suelo, otros) y mejorando el bienestar humano. A lo largo del tiempo (Navarrete y Sánchez, 2022), el término de responsabilidad social empresarial, ha generado mayor eco en la sociedad y el Estado. Es por eso, la implementación de programas e iniciativas de economía verde (Domínguez *et al.*, 2020) y de la bioeconomía en Colombia (Rojas y Godoy, 2018); sectores económicos (Pulido y Riveros, 2022) relativamente nuevos en el territorio (Díaz, Galeano y Castiblanco, 2023). Iniciativas como Colombia BIO (Ariza *et al.*, 2022), el Programa de Biotecnología y la convocatoria para el apoyo de crecimiento de Bioempresas (Cruz, 2019), el CONPES relacionado con la conservación y cambio climático y así mismo el Plan Nacional de Negocios Verdes (Palacios y Raba, 2021), estas acciones, dan fe del nacimiento y crecimiento de este sector (Arias y Rojas, 2020). No obstante, la bioeconomía se ha venido consolidando a nivel mundial, cambiando drásticamente aspectos de la cultura organizacional (valores, reglamentos, conductas) enfatizando en un gran modelo de educación ambiental (Figueroa *et al.*, 2022).

Por esta razón, la innovación se ha convertido en modelos BIO (en regiones, clústeres, polos), los cuales fomentan el desarrollo de negocios Biotecnológicos (Betancur, 2019). Conforme a ello, los sectores: agrícola y pecuario, alimentos y bebidas, químico, farmacéutico, cosmética, y salud, dinamizan la bioeconomía en Colombia, generando grandes retos y desafíos en la producción agrícola y pecuaria sostenible (Hernández y Céspedes, 2020), producción de alimentos más saludables en el desarrollo de bioenergías (insumos agrícolas, plásticos, fármacos, cosméticos, ingredientes) y la generación de bioindustrias y biorrefinerías para el aprovechamiento de los recursos y el uso sostenible de los mismos (Álzate, 2020). Teniendo en cuenta este panorama, la cooperación y el comercio internacional, son ejes fundamentales para el desarrollo y crecimiento empresarial de los bionegocios, sin embargo, el acceso y fortalecimiento a cadenas productivas permite la competitividad de manera que los productos estén acordes con los estándares de los mercados internacionales.



En síntesis, los bionegocios han surgido como una oportunidad de crecimiento del sector biotecnológico (Bruszies, 2023), estos nuevos negocios han presentado dificultades desde la gestión empresarial (Troncoso, 2019), pero tienden a ser un sector sostenible e innovador en la economía colombiana y con grandes expectativas de incursionar a mercados internacionales. Por lo tanto, la presente investigación tuvo como objetivo principal, la construcción de un modelo prospectivo enfocado a los bionegocios de la Zona Amazonia Orinoquia de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD.

Metodología

La prospectiva, ha generado grandes cambios y transformaciones organizacionales (Santafé y Tuta, 2019) desde mediados del siglo XX (Hernández, 2022), convirtiéndose en el mejor instrumento de planificación y predicción por consultores externos y por personal interno, sin importar el tamaño de la empresa (Velásquez y Velásquez, 2023). Su aplicación en el entorno empresarial, mejora notablemente la toma de decisiones, tanto del sector público como privado, (Guzmán y Flórez, 2021), permitiendo conocer las variables del microentorno (internas) y de variables del macroentorno (externas), permitiendo el control efectivo de estas y generando acciones que contribuyen al crecimiento o funcionamiento del sistema (Rosas, Sandoval y García, 2019). Aunque la prospectiva, tanto empresarial y territorial es poco conocida en el mundo (Jarava *et al.*, 2020), genera enormes ventajas competitivas (Núñez *et al.*, 2020).

Tipo de Investigación

El proyecto de investigación predictivo (Burgo *et al.*, 2019), identifica y analiza las variables la situación actual (variables presentes) para pronosticar una posible situación futura (Loayza, 2021), lo que hace que sea de gran utilidad en las organizaciones para el planteamiento de acciones de mejora; a través de la construcción de un modelo prospectivo estratégico (Erazo y La A Muñoz, 2023) para el sector de bionegocios y de base biotecnológica de la Zona Amazonia Orinoquia que contribuya al fomento del desarrollo empresarial (Acurero *et al.*, 2020) de los emprendimientos.

Enfoque de investigación

La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, cuyo análisis se orientó en las descripciones detalladas de los fenómenos estudiados o hallazgos encontrados. Partiendo del análisis documental, diagnóstico organizacional e identificación de variables para la construcción del modelo prospectivo, llegando a la ruta adecuada para la gestión empresarial de los bionegocios y emprendimientos de base biotecnológica (Herrera, 2017).

Instrumento de recolección

Se construyó un cuestionario tipo encuesta por Google formularios, orientando las preguntas con base a las áreas funcionales y la gestión lograda en términos de avance empresarial, variables determinantes para conocer el diagnóstico actual de los bionegocios y los emprendimientos biotecnológicos en la ZAO.

Población y muestra

Se aplicó el tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia o intencional (Otzen & Manterola, 2017); dado que el estudio favorece la flexibilidad de la investigación; por tanto, los criterios de inclusión y exclusión que se utilizan para la selección de emprendedores del sector de bionegocios y de base biotecnológica. Se realizó envío del instrumento a través del correo electrónico de 132 participantes, de los cuales 20 emprendedores voluntariamente diligenciaron el cuestionario.



Procesamiento de la información

El método MICMAC (Matriz de Impactos Cruzados – Multiplicación Aplicada a una Clasificación (Sánchez *et al.*, 2021). La aplicación, se enmarca en las siguientes fases:

Fase 1. Identificación de variables

El primer paso, es la presentación de variables junto con la respectiva descripción de cada una. Y para el ingreso de variables se debe incluir título corto y el tema, área o sector al que pertenece la variable. En esta fase se definieron las siguientes variables:

- *Asistencia Técnica (AT)*: Corresponde a la medida en que los emprendedores reciben apoyo de tipo especializado para optimizar o mejorar el rendimiento de los procesos productivos.
- *Bienes de Capital (Tecnología) (BCT)*: Hace referencia a la inversión en maquinaria, equipos y tecnología que faciliten la transformación de materias primas en productos que fortalezca la propuesta de valor y genere un componente diferencial.
- *Conocimiento en la Optimización de Procesos (COP)*: Variable relacionada con la experticia técnica o metodológica enfocada en la eficiencia operativa.
- *Apoyo a Terceros (No Gubernamental y Gubernamental) (ADTGYNG)*: Se orienta en la consolidación de recursos para la financiación o cofinanciación de necesidades al interior de los emprendimientos.
- *Participación en Programas de Capacitación (PPDC)*: Variable encaminada al grado de vinculación en procesos de formación contribuyendo a competencias y habilidades técnicas, tácticas y estratégicas.
- *Relacionamiento (Mercadeo) (RM)*: Se relaciona con estrategias de marketing y posicionamiento de productos y/o servicios en el mercado.

Fase 2. Interrelación de variables

Con el propósito de comprender las influencias y dependencias entre las variables identificadas, se aplicó el método MICMAC (Matriz de Impactos Cruzados- Multiplicación aplicada a una Clasificación) (Sánchez *et al.*, 2021). Se efectuó un análisis evaluativo de la influencia directa e indirecta de cada una de las variables, considerando: (0) sin influencia, (1) influencia débil, (2) influencia media, (3) influencia fuerte. En este sentido, permitió construir una matriz de impactos que a su vez facilitó la identificación de variables estratégicas, aquellas que actúan como impulsores, que al ser optimizadas generan efectos multiplicadores dentro del sistema (Emprendimientos de bionegocios y base tecnológica).

Fase 3. Variables Estratégicas

El procesamiento de las variables ingresadas al MICMAC, genera una clasificación directa e indirecta y también potencial, orientada en ocho (8) relaciones. Las variables estratégicas son fundamentales para la evolución de los emprendimientos (sistema), por último, se determina el grado de influencia y dependencia de las mismas. Este proceso en el contexto de la investigación, permitió estructurar un plano de influencias para mapear de forma estratégica la toma de decisiones.

Fase 4. Reporte e Interpretación de Resultados

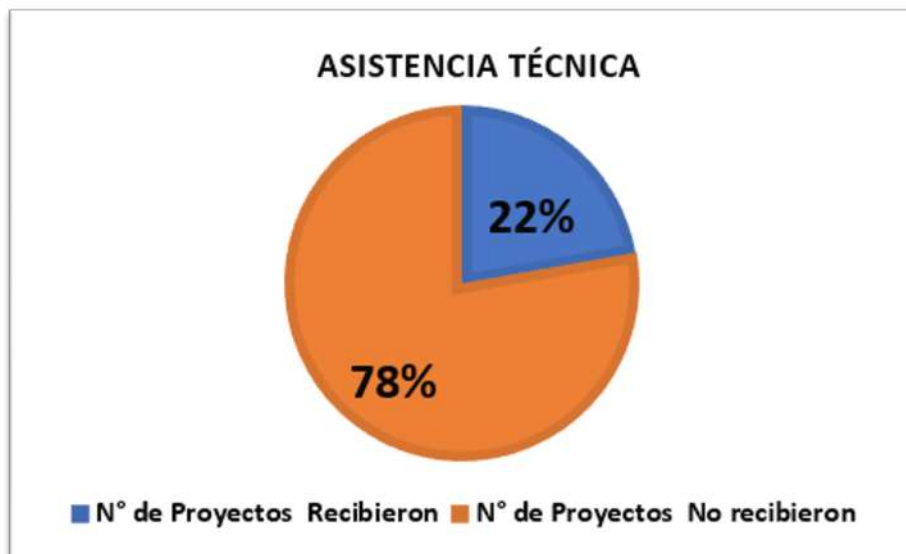
El reporte se generó en Word, para la interpretación de los resultados arrojados por el programa se sintetizan en el plano influencia y dependencia para dar lectura de las variables motrices o dependientes. Se destacó principalmente las implicaciones prácticas en la gestión de los bionegocios y proponiendo estrategias de intervención que permitan potenciar la competitividad y sostenibilidad del sector.



Resultados

El análisis de la información recopilada a través de las encuestas y el estudio documental, permitió identificar con claridad las interrelaciones entre las variables clave del sector y la ruta para la construcción del modelo prospectivo en los bionegocios de la Zona Amazonia Orinoquia de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. Entre los hallazgos se destacan:

Figura 1
Asistencia Técnica

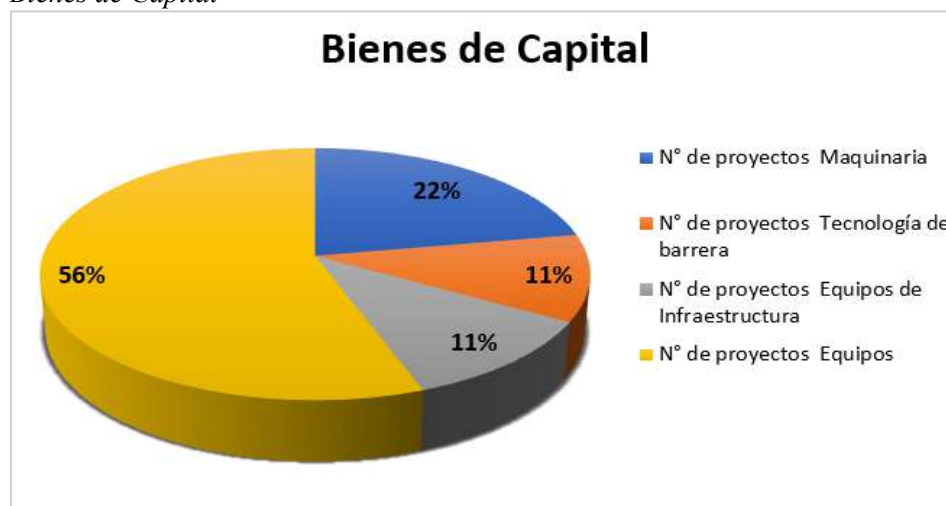


Nota. Elaboración propia.

El 78 % de los encuestados manifiestan no haber recibido asistencia Técnica para el mejoramiento y optimización del proceso productivo o del producto y/o servicio que desarrolla desde su proyecto de bionegocios y/o emprendimiento Biotecnológico. La ausencia de apoyos y fortalecimiento especializado se evidencia en procesos menos eficientes y en la pérdida de oportunidades para el mejoramiento continuo en términos de calidad del producto o servicio. El 22% de los encuestados manifiestan haber recibido asistencia técnica para el mejoramiento del proceso productivo o de su producto y/o servicio que desarrolla desde su proyecto de bionegocios y/o emprendimiento Biotecnológico. En este sentido se plantea que, al aumentar la inversión en asistencia técnica, puede generarse un efecto multiplicador que incide de manera positiva en la productividad y en la innovación de los procesos.



Figura 2
Bienes de Capital



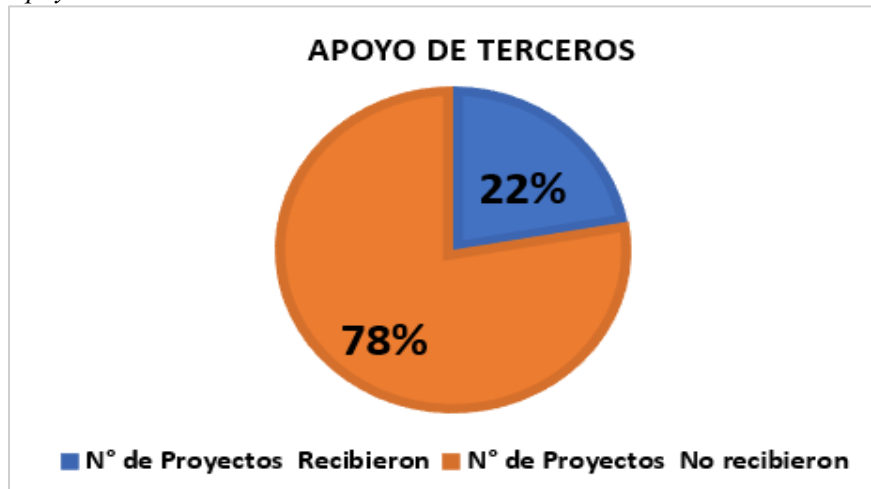
Nota. Elaboración propia .

Los bienes de capital, corresponden a los activos destinados a utilizarse con el complemento de otros elementos en el proceso productivo para generar nuevos productos o servicios finales, estos bienes pueden identificarse como factores de producción, tales como materias primas, materiales, maquinarias, equipos entre otros que intervengan en los procesos de producción. De acuerdo a la encuesta realizada los bienes de capital de los proyectos de bionegocios y emprendimientos biotecnológicos de la Zona Amazonia Orinoquia corresponden a: El 56% de los proyectos de bionegocios y emprendimientos biotecnológicos relacionan los (Equipos) como el bien de capital con que cuenta actualmente el proyecto, el 22% indica que es la Maquinaria y el 11% los equipos de Infraestructura y las tecnologías respectivamente, estos son los bienes que detectan los actores para mejorar eficiencia a menores costos y tiempos de producción del producto y/o servicio.

La optimización de procesos corresponde a una estrategia clave en la gestión empresarial y de proyectos de emprendimiento, que permite analizar, mejorar y estandarizar procedimientos con el objetivo de eliminar riesgos, disminuir desperdicios y aumentar en términos generales la productividad, donde los bionegocios sean capaces de identificar y eliminar los riesgos potenciales, buscando que estos procesos sean más eficientes y eficaces en términos de tiempos y resultados. En el panorama de los bionegocios, es vital la adecuada gestión y administración de los bienes de capital para la eficiencia de los procesos. Dicho en otras palabras, la infraestructura empresarial (equipos, maquinaria), no solo incide en la capacidad de producción, sino también en la sostenibilidad integral. Por tal motivo, el desarrollo tecnológico es pilar para la competitividad del sector.



Figura 3
Apoyo De Terceros



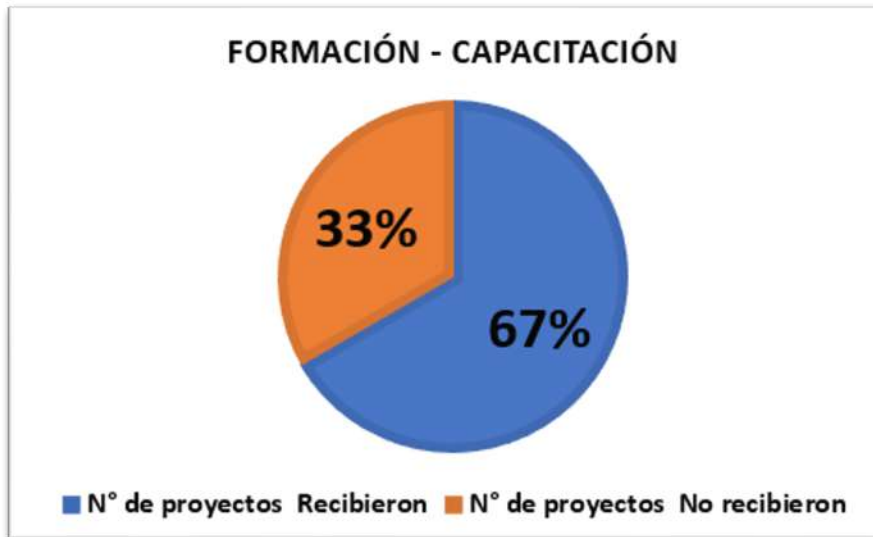
Nota. Elaboración propia.

El 78% de los actores encuestados, manifiestan no haber recibido apoyo de terceros (Gubernamentales o No Gubernamentales), en ninguna de las etapas de desarrollo de los proyectos de bionegocios o emprendimientos biotecnológicos de la Zona Amazonia Orinoquia. El 22% de los actores encuestados, manifiestan haber recibido apoyo de terceros (Gubernamentales o No Gubernamentales), casos específicos de instituciones como el SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje), Fondo Emprender y algunas instituciones de orden Privado, estos apoyos realizados en algunas de las etapas de desarrollo de los proyectos de bionegocios o emprendimientos biotecnológicos de la Zona Amazonia Orinoquia.

La baja participación de terceros en el respaldo a los emprendimientos biotecnológicos y los bionegocios en el las regiones objeto de investigación, evidencia la necesidad de fortalecer los mecanismos de articulación entre el sector público, privado y los emprendedores. La ausencia de mecanismos de acceso a recursos de financiación, incentivos, asistencia técnica y demás puede limitar el crecimiento y la competitividad de estos proyectos afectando su operación y sostenibilidad en un escenario de largo plazo. Por esta razón, es importante promover estrategias que permitan la vinculación y el trabajo articulado con entidades que faciliten el acceso a estos recursos. Así mismo fortalecer la visibilización y difusión de programas existentes, garantizando cobertura a los emprendimientos identificados e incentivar la creación de alianzas publico privadas que permita aumentar la participación de actores del ecosistema que impulsen la línea de emprendimientos asociados a los bionegocios y la biotecnología.



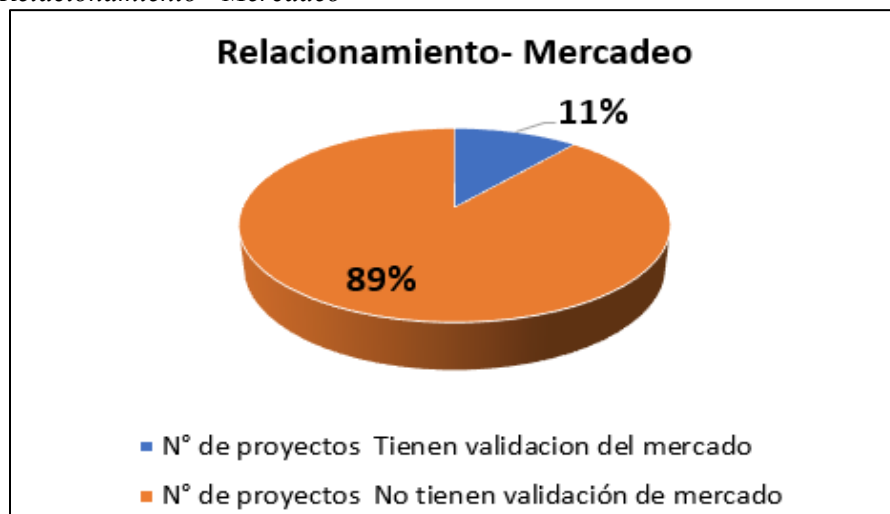
Figura 4
Formación – Capacitación



Nota. Elaboración propia.

El 67% de los actores encuestados, manifiestan haber recibido o participado en algún proceso de formación- capacitación que les permitió fortalecer el proyecto de bionegocios y/o emprendimiento biotecnológico que actualmente está en propuesta / puesta en marcha y/o finalizado). El 33% de los actores encuestados, manifiestan no haber recibido ni participado en algún proceso de formación- capacitación que les permitiera fortalecer el proyecto de bionegocios y/o emprendimiento biotecnológico que actualmente está en propuesta / puesta en marcha y/o finalizado), los procesos en que participaron no se relacionaban con los ejes temáticos, desarrollos o tecnologías del proyecto.

Figura 5
Relacionamiento - Mercadeo



Nota. Elaboración propia.



El relacionamiento (Mercadeo), también conocido como marketing relacional, corresponde a un concepto que surge a partir de un cambio en la orientación estratégica de mercadeo, que generalmente va en búsqueda de captar y/o capitalizar clientes (Transacciones), en coherencia con la búsqueda de la satisfacción integral en el largo plazo (Fidelización del cliente- Relaciones), en este sentido el relacionamiento integra tanto el servicio al cliente con la calidad y el mercadeo, buscando propiciar relaciones duraderas y rentables. El 89% de los encuestados, afirman no tener validación en el mercado de sus productos y/o servicios derivados de los proyectos de bionegocios o emprendimientos biotecnológicos, por tanto, es difícil determinar el nivel de satisfacción de los productos y/o servicios ofertados en el mercado o segmento de clientes identificado en cada uno de los proyectos de bionegocios y emprendimientos biotecnológicos. El 11% de los encuestados, afirman tener validación de mercado, esto representado en ventas y clientes fidelizados.

De acuerdo con esto se evidencia la ausencia de relacionamiento – Mercadeo en los proyectos en mención, esto genera implicaciones directas en la toma de decisiones, así como en el comportamiento de la empresa y/o emprendimiento, en relación con la sostenibilidad, identificación del segmento de mercado potencial, la competencia de precios, la inversión entre otros factores asociados.

Descripción de las variables

A continuación, se muestra título corto de cada variable y su respectivo tema.

Asistencia Técnica (AT); Tema: Producción

Bienes de Capital (Tecnología) (BCT); Tema: Tecnología

Conocimiento de la Optimización de Procesos (COP); Tema: Procesos

Apoyo de Terceros (Gubernamental y No Gubernamental) (ADTGYNG); Tema: Capacidad de Gestión

Participación en programas de Capacitación (PPDC); Tema: Talento Humano

Relacionamiento – Mercadeo (RM); Tema: Mercadeo

Conocimiento Gerencial (CG); Tema: Gerencia General

Relación entre las variables

Se determina la influencia y dependencia entre las variables. Teniendo en cuenta que (3), es fuerte, (2) Medio, (1) Débil, (0) es nulo y (P) Potencial.

Tabla 1

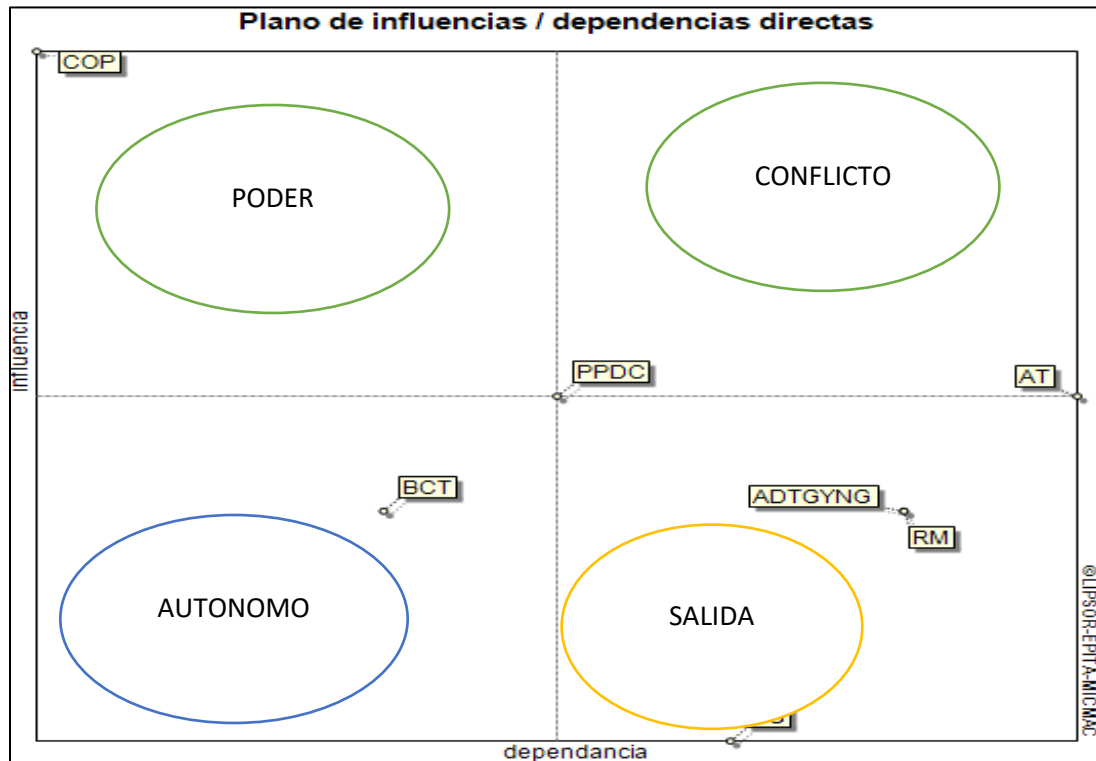
Matriz de Impactos Cruzados – Matriz Directa de Influencia (MDI)

Variables	1:A T	2:BC T	3:COP	4:ADTGYN G	5:PPDC	6:R M	7:CG	Total Dependencia
1:AT	0	2	3	1	2	3	3	14
2: BCT	3	0	p	3	2	3	2	13
3: COP	3	3	0	3	2	3	3	17
4:ADTGYN G	3	3	1	0	2	1	3	13
5: PPDC	2	1	2	3	0	3	3	14
6: RM	3	2	2	3	3	0	P	13
7: CG	2	1	2	2	2	2	0	11

Total	16	12	10	15	13	15	14
Influencia							

Nota. Elaboración propia.

Figura 6
Plano de Influencias / Dependencias directas



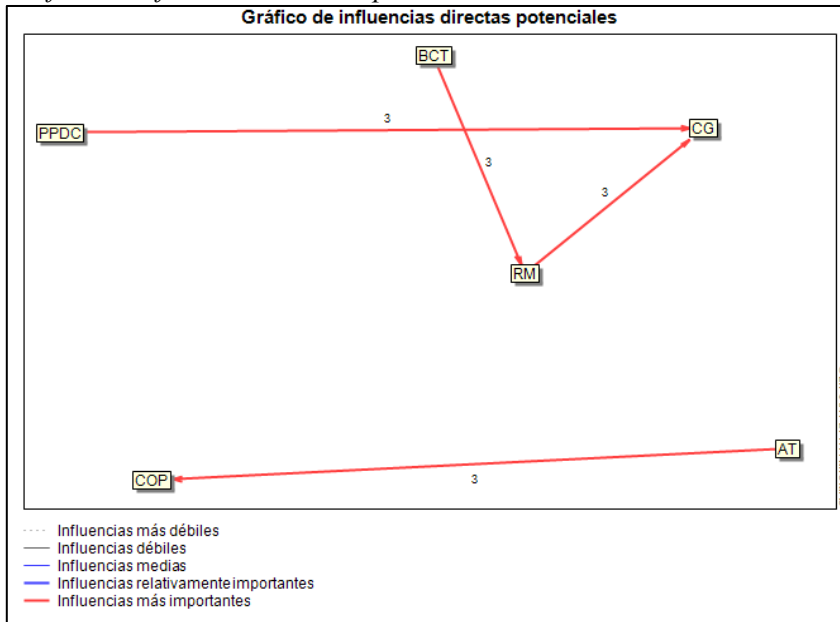
Nota. Elaboración propia.

Este plano se determina a partir de la matriz de Influencias Directas MID. La variable de Participación en Programas de Capacitación – PPDC se ubica en la zona media, se muestra como variable reguladora actuando como palancas del sistema, es decir requieren de un seguimiento y monitoreo constante para que los emprendedores se vinculen a la formación para el desarrollo humano y adquieran los conocimientos necesarios para potencializar sus iniciativas. Bienes de Capital – Tecnología (BCT), se ubica en la parte inferior izquierda, como variables autónomas, que significa poca influencia y escasa dependencia de las demás. Es una problemática con antecedentes históricos y se hace necesario la gestión correspondiente para mitigar su impacto más adelante. Dicho en otras palabras, los Bionegocios no cuentan con la suficiente maquinaria tecnológica para la optimización de sus recursos y la calidad de sus productos. Las variables de influencia (Motrices) se ubican en la parte superior izquierda, para este caso el Conocimiento en la Optimización de los Procesos – COP. En este sentido, esta variable ejerce una influencia alta sobre las demás y si se llegase a modificar, ajustar o mejorar el impacto recae sobre todo el sistema. Lo que refleja la necesidad de los emprendedores de conocer la optimización de los procesos para mayor competitividad en el sector. La figura 5 muestra que la variable de Asistencia Técnica - AT, se ubica como una variable clave o también denominada enlace, por tener un alto grado de influencia y de dependencia. Razón por la cual, la gestión de esta es indispensable para el funcionamiento del sistema. Y finalmente, las variables dependientes o de resultado ; Relacionamiento – Mercadeo (RM), Conocimiento Gerencial - CG y Apoyo de Terceros (Gubernamental y No Gubernamental) (ADTGYNG), estos se establecen como objetivos del sistema en estudio (Poca influencia y dependencia fuerte).

**Tabla 2***Iteración Influencia / Dependencia*

<i>ITERACIÓN</i>	<i>INFLUENCIA</i>	<i>DEPENDENCIA</i>
1	100 %	87 %
2	100 %	100 %

Nota. Elaboración propia.

Figura 7*Gráfico de influencias directas potenciales*

Nota. Elaboración propia.

Se evidencia que la variable Asistencia Técnica - AT, influye indirectamente en la variable de Conocimiento en la Optimización de Procesos - COP. Lo que significa que la Asistencia Técnica mejora los procesos operativos y por ende incrementa la Optimización de los Procesos.

También la variable Participación en los Programas de Capacitación – PPDC, influye indirectamente en la variable Conocimiento Gerencial – CG. Un equipo humano capacitado, aumenta los resultados de la organización e impacta positivamente en las metas de la dirección influyendo en la variable del conocimiento gerencial.

Se evidencia también que la variable de Bienes de Capital Tecnológico – BCT, influye indirectamente en la variable Relacionamiento en Mercadeo – RM, a través del Conocimiento Gerencial – CG. La adquisición de bienes de capital y tecnología aumenta la calidad y producción de la empresa, lo que impacta en las ventas y mercadeo de la organización y por ende mejora el Conocimiento Gerencial.

Discusión

Los resultados obtenidos permitieron comprender de forma integral el estado actual de los bionegocios y emprendimientos biotecnológicos en la Zona Amazonia Orinoquia, así como las posibilidades contextualizadas de proyección del sector, frente a los desafíos y/o retos del desarrollo sostenible y su potencial de integración en escenarios de comercio regional, nacional e internacional. En este contexto, el análisis prospectivo mediante el método MICMAC, evidenció que las variables estratégicas del sistema presentan relaciones que representan tanto tensiones estructurales como



sinergias potenciales claves para el fortalecimiento de estos modelos productivos basados en el uso sostenible de la biodiversidad (Franco, Andrade y Baldeon, 2021).

Una de las tensiones de mayor relevancia identificadas en el marco de la investigación corresponde precisamente a la limitada Asistencia Técnica (AT), recibida por los emprendedores. Aunque la variable fue una de las más influyentes y dependientes del sistema, cerca del 78% de los encuestados manifestaron no haber accedido a servicios especializados para el mejoramiento de procesos. Indudablemente esta brecha genera una barrera que afecta la optimización productiva, así mismo la adopción tecnológica y el cumplimiento de estándares de calidad que son necesarios para la inserción en cadenas de valor, de orden nacional o internacional y particularmente en mercados con mayor rigurosidad frente a la obtención de certificaciones ambientales o de prácticas de biocomercio limpio que garanticen no solo la calidad, sino la sostenibilidad del producto o servicio (González, *et al.*, 2021).

Bajo estas realidades, se observa una segunda tensión relacionada con el bajo apoyo de terceros. Lo que limita la posibilidad de acceder a recursos financieros, transferencia tecnológica o programas de cooperación internacional, como resultado de la escasa articulación con entidades públicas, privadas y organizaciones internacionales (Stakeholders).

Por otro lado, el análisis también muestra sinergias significativas para la consolidación del sector (Stubrin, 2022). De acuerdo con esto, la variable de conocimiento en la optimización de procesos, se identificó como el principal motor del sistema, ejerciendo influencia sobre las demás variables. Esto de alguna forma invita al fortalecimiento de las capacidades técnicas y operativas en un tránsito más estratégico para incrementar la competitividad, optimizar la productividad y generar valor en productos que derivados de la riqueza y biodiversidad del territorio. Así mismo la relación indirecta entre la participación en programas de capacitación y el conocimiento gerencial, demuestran que la formación continua puede potenciar la toma de decisiones, la estructuración de modelos de negocio sostenibles y la capacidad de negociación frente a los diferentes actores de comercio.

Ahora bien, la sinergia identificada entre los Bienes de Capital Tecnológico (BCT) y el Relacionamiento – Mercadeo (RM), influenciada por el conocimiento gerencial, deja en evidencia que la incorporación de tecnologías no solo mejora la eficiencia productiva, sino que facilita la construcción de propuestas de valor competitivas, capaces de responder a las exigencias de los mercados orientados a productos naturales, orgánicos y con impactos socioambiental medibles y positivos. Estas sinergias de alguna forma están alineadas con los principios de comercio justo, la economía circular y las metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible principalmente 8, 9, 12.

Desde este punto de vista, los resultados demuestran que, aunque la Zona Amazonia Orinoquia presenta un alto potencial en recursos naturales, existen brechas significativas en acceso a infraestructura, fortalecimiento de capacidades de orden gerencial y articulación interinstitucional. Estas barreras representan tensiones centrales frente al objetivo de incluir los bionegocios en las dinámicas de cooperación internacional y comercio global (Prado, Velázquez y Huacuja, 2021).

Sin embargo, el análisis prospectivo también refleja que el fortalecimiento de las capacidades técnicas, optimización de procesos, asistencia especializada y consolidación de redes de cooperación son efectivamente estrategias que podrían incorporarse para transformar las tensiones identificadas en oportunidades que permitan impulsar el ecosistema de emprendimientos de bionegocios en un ecosistema con mayor competitividad y sostenibilidad.



Conclusiones

Los factores (variables del sistema) determinantes para la construcción del modelo prospectivo, son los siguientes: Asistencia Técnica (AT), Bienes de Capital (Tecnología) – BCT, Conocimiento de la Optimización de Procesos (COP), Apoyo de Terceros (Gubernamental y No Gubernamental) (ADTGYNG), Participación en programas de Capacitación (PPDC), Relacionamiento – Mercadeo (RM) y Conocimiento Gerencial (CG), esto evidencia que la cooperación internacional es necesaria para el fortalecimiento de las capacidades internas y externas de los emprendedores de los bionegocios en Colombia, particularmente la Zona Amazonia y Orinoquia.

Los emprendedores del sector de los Bionegocios, deben enfocarse en adquirir conocimientos no solo mediante la Participación en Programas de Capacitación que les permita fortalecer las competencias gerenciales, sino en el seguimiento y monitoreo de estas nuevas capacidades, logrando el escalonamiento de los emprendimientos y por supuesto la estandarización de los procesos y productos, como uno de los primeros requisitos para incursionar al comercio internacional.

Se recomienda a los emprendedores de bionegocios, gestionar la adquisición de maquinaria tecnológica para incrementar el nivel de productividad y competitividad del sector y por supuesto se torna necesario el Conocimiento en la Optimización de Procesos, garantizando sostenibilidad y buen uso de los recursos naturales en pro del desarrollo social y económico de la región, tal vez desde una gerencia social razonada en términos de un desarrollo integrado de la organización, buscando el compromiso de los miembros en el marco de prioridades compartidas, donde prevalezcan criterios de eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad de las mismas (Tuta L, Santafé A, 2014)

Sin embargo, el pleno reconocimiento e importancia de la cooperación de actores, consolida una búsqueda efectiva para la gestión de recursos, la innovación, desarrollo tecnológico y el acceso al conocimiento. Este último, coincide con la necesidad de formación o capacitación en Asistencia Técnica – AT, la variable clave para el normal funcionamiento del sistema, desde los procesos y la evolución del mismo, encaminándose a una filosofía de adaptación o generación de cambios, que corresponde a un nuevo pensamiento moderno.

El desarrollo de bionegocios requiere de redes de cooperación articulando la academia, Estado, sector privado y por supuesto la participación social, lo que genera esquemas inclusivos y eficientemente viables, fortaleciendo la productividad, el desarrollo sostenible y garantizando la soberanía alimentaria, contribuyendo directamente a los programas y metas plasmadas en los sectores de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible, de los Planes de Desarrollo Territorial y al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

La presente publicación, servirá como referencia teórica y de soporte a investigaciones relacionadas con la aplicación de métodos prospectivos, específicamente en la aplicación del software MICMAC, herramienta de gran utilidad para las empresas enfocadas en la innovación y la sostenibilidad en el tiempo.

Conflicto de interés

Los autores manifiestan que no existe ningún vínculo asociado al conflicto de interés relacionado con el artículo.

Fuente de financiación

El artículo es tomado de la investigación PG 3802 ECAPMA 2022, denominada: "Modelo prospectivo estratégico para el fomento de los bionegocios y emprendimientos biotecnológicos en la Zona Amazonia Orinoquia de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD".



Referencias bibliográficas

- Acurero Luzardo, M., Gómez Martínez, E., Granados Suárez, L. M., Angulo, E. J., Salas de González, M., Negrón Fuenmayor, M. E., ... & Hernández, C. (2020). Ciudades sostenibles: Un enfoque diferenciado del desarrollo de las ciudades. Repositorio institucional Corporación Universitaria del Caribe - CECAR. <https://repositorio.cecar.edu.co/handle/cecar/2485>.
- Álzate, J. B. (2020). *Estudio monográfico de tendencias y aplicaciones de la bioeconomía en Colombia*. [Monografía]. Repositorio Institucional UNAD. <https://repositorio.unad.edu.co/handle/10596/38483>
- Arias-Rodríguez, M. C., & Rojas-Flórez, S. A. (2020). Análisis comparativo del biocomercio (productos derivados de la flora y fauna silvestre): Caso Colombia-Perú. Repositorio institucional Universidad Agustiniana. <http://repositorio.uniagustiniana.edu.co/handle/123456789/1440>
- Díaz-Ariza, D. M., García Castiblanco, C. P., Céspedes Gil, A. A., y Aguilar Galeano, E. (2022). Negocios verdes en Colombia. Apoyo gubernamental y desempeño financiero. *En Contexto*, 10(16), 293–315. <https://doi.org/10.53995/23463279.1160>
- Betancur, C., Méndez, K., Aristizábal, M., & Yepes, R. (2019). Mapeo y caracterización de la biotecnología en Medellín-Antioquia y Bogotá-Cundinamarca. <https://hdl.handle.net/20.500.13048/1844>
- Burgo Bencomo, O. B., León González, J. L., Cáceres Mesa, M. L., Pérez Maya, C. J., & Espinoza Freire, E. E. (2019). Algunas reflexiones sobre investigación e intervención educativa. *Revista Cubana de Medicina Militar*, 48.
- Bruszies, C. J. (2020). Factores de éxito para el desarrollo de clústeres en el sector biotecnológico en Colombia que contribuyan a mejorar el desempeño en innovación de las PYMEs del sector. Recuperado de: <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/79749>
- Cruz Páez, F. O. (2019). Previsión estratégica 2014-2020 del Centro de Biotecnología Agropecuaria. Recuperado de: <https://hdl.handle.net/11404/7438>
- Díaz-Ariza, DM, Aguilar Galeano, E., & García Castiblanco, CP (2023). Estado de la investigación sobre el crecimiento verde desde la perspectiva de política pública (2011-2021). *Reflexión Política*, 25 (51), 31-44. <https://doi.org/10.29375/01240781.4660>
- Domínguez, J. A., Vega Duarte, J. F. ., Rodríguez Fonseca, F. ., & Espitia, S. M. (2022). VII. LA ECONOMÍA VERDE EN EL DESARROLLO EMPRESARIAL DEL SIGLO XXI. *Revista De Investigación Transdisciplinaria En Educación, Empresa Y Sociedad - ITEES*, 2(2), 1–44. <https://doi.org/10.34893/itees.v2i2.33>
- Erazo-Castillo, José, & De la A-Muñoz, Sandy. (2023). Auditoría del futuro, la prospectiva y la inteligencia artificial para anticipar riesgos en las organizaciones. *Revista Digital Novasinergia*, 6(1), 105-119. Epub 16 de enero de 2023. <https://doi.org/10.37135/ns.01.11.07>
- Figueroa-Ugalde, J. H., Lagarda-Leyva, E. A., & Celaya-Figueroa, R.. (2022). Fundamentos de la sustentabilidad en la bioeconomía y su relación con las teorías administrativas. *Rev. Iberoam. Bioecon. Cambio Clim.*, 8(15), 1806–1821. <https://doi.org/10.5377/ribcc.v8i15.14183>
- González-Díaz, D., Medina-León, A., Medina-Nogueira, Y. E., Assafiri-Ojeda, Y. E., & Nogueira-Rivera, D. (2021). La identificación del conocimiento como herramienta de gestión y mejora de procesos. *Ingeniería Industrial*, 42(2), 108-124.
- Lora-Guzmán, H., & Prieto-Flórez, J. (2021). El papel del gerente y la prospectiva en escenarios de crisis. *Revista Científica Anfíbios*, 4(1). <https://doi.org/10.37979/afb.2021v4n1.86>
- Hernández, RE, & Céspedes, J. (2020). Bioeconomía: una estrategia de sostenibilidad en la cuarta revolución industrial. *Revista de Investigación e Innovación Agropecuaria y de Recursos Naturales*, 7(2), 126-133. Recuperado en 29 de octubre de 2025, de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2409-16182020000200015&lng=es&tlng=es.
- Hernández, N. J. (2022). Modelo de prospectiva para la formulación de escenarios del consumo energético de los sectores de consumo en Colombia. [Universidad Autónoma de Bucaramanga UNAB. Maestría en Ingeniería en Energía]. Repositorio Institucional UNAB <http://hdl.handle.net/20.500.12749/16165>



- Herrera, S. I. (2018). Formulación de un plan de capacitación y adiestramiento que aumente la inclusión de la empleabilidad local en el sector palmicultor de maní, Casanare. [Proyecto de investigación, Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD]. Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/17407>
- Hoyos, O., Duque, P., García, D., & Giraldo, S. (2022). Producción científica sobre economía verde y sostenibilidad: una revisión de la investigación mundial. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 30(2), 77-99. <https://doi.org/10.18359/rfce.5846>
- Jarava, S., Martínez Banda, J., Rodríguez Oviedo, A., Hernández, G., Márquez De La Espriella, J Y Romero Lazaro, I. (2020). Enfoques, Teorías y Perspectivas de la Administración Informática y sus Programas Académicos. Corporación Universitaria del Caribe - CECAR. <https://repositorio.cecar.edu.co/handle/cecar/2548>
- Loayza-Maturrano, E. F. (2021). Capacidad predictiva de la escala de procrastinación académica en estudiantes universitarios. *Veritas et Scientia*, 10(2), 283-297.
- Navarrete de la O, G. S., & Sánchez Valdés, A. (2022). Organizaciones inteligentes y su incipiente incursión en la esfera turística. Una aproximación al estado del conocimiento. *Telos: Revista De Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 24(1), 100-122. <https://doi.org/10.36390/telos241.07>
- Franco-Crespo, C., Andrade-Sánchez, V., & Baldeón-Báez, S. (2021). Identificación de modelos de producción sostenible de alimentos en el cantón Pillaro como aporte a la soberanía alimentaria. *Idesia (Arica)*, 39(3), 125-134.
- Núñez, M. A., Rivas-Montoya, L. M., Villanueva, E., Mejía, P., Montoya-Londoño, C. A., & Jaraba, I. (2020). *Riesgo estratégico*. Universidad EAFIT
- Otzen, Tamara, & Manterola, Carlos. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Palacios, L. X. & Raba, M. L. (2021). Propuesta de Negocio Verde a partir del cultivo de cacao en la sede Utopía de la Universidad de La Salle. Recuperado de: <https://hdl.handle.net/20.500.14625/22457>
- Pérez, M. y Morales, P. (2016). Diseño de una metodología para evaluar la contribución de la gestión ambiental empresarial al desarrollo local desde un enfoque económico. *Ciencia en su PC*, (1), 63-76.
- Prado, J. P., Velázquez, R., & Huacuja, L. A. (2021). La política exterior de México y la Cooperación Internacional para el Desarrollo a diez años de su ley y la AMEXCID. *Revista Española de Desarrollo y Cooperación*, 47, 87-97.
- Pulido Vergara, A. M. y Riveros Ospina, S. Á. (2022) La bioeconomía hacia una productividad sostenible en el sector agrícola de Colombia: análisis desde su implementación en Alemania y España. [Trabajo de grado, Fundación Universidad de América] Repositorio Institucional Lumieres. <https://hdl.handle.net/20.500.11839/8914>
- Rojas-Jiménez, H., Mojica Godoy, A. (2023) Colombia Bio como vehículo de la bioeconomía en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, en: Seguimiento y análisis de Políticas Públicas en Colombia 2022, Bogotá: Universidad Externado de Colombia, ISSN 2357-6227. <https://publicaciones.uexternado.edu.co/gpd-anuario-de-seguimiento-y-analisis-de-politicas-2022.html>
- Rosas-Ferruzca, F. J., Sandoval-Vázquez, F. R., & García-Lirios, C. (2019). Contratación de un modelo de decisión prospectiva de la sustentabilidad. *INVURNUS*, 14(2), 9–19. <https://doi.org/10.46588/invurnus.v14i2.1>
- Sánchez Suárez, Yasniel, Marqués León, Maylín, Hernández Nariño, Arialys, & Santos Pérez, Orlando. (2021). Análisis estructural de la gestión de los flujos de pacientes con coronavirus en Cuba. *Ingeniería Industrial*, 42 (3), 29-41. Epub 20 de octubre de 2021. Recuperado en 29 de octubre de 2025, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362021000300029&lng=es&tlng=en
- Santafé- Rojas, A. K., y Tuta- Ramírez, L. T.. (2019). Escenarios prospectivos para el emprendimiento femenino en la base de la pirámide. *Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro*, 11(11), 2–11. <https://doi.org/10.22463/24221783.2515>



- Stubrin, L. (2022). Un análisis del crecimiento de la actividad biotecnológica en la Argentina en clave sistémica (1982-2022). *Desarrollo económico*, 62(236), 50-78.
- Troncoso Palominos, P. (2019). El rol de la industria biotecnológica en la sofisticación y diversificación de la matriz productiva chilena -dificultades y propuestas para su desarrollo. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/170184>
- Tuta Ramírez, L. T. y Santafé Rojas, A. K. (2014). Gerencia de la Organización, desde la Óptica de la Incertidumbre. Editorial REDIPE, 1ra. Edición, Colombia.
- Velásquez, M., & Velásquez, L. (2023). Bioeconomía e innovación social: desafíos en la industria 4.0. 360: Revista De Ciencias De La Gestión, 8(8). <https://doi.org/10.18800/360gestion.202308.008>



Capítulo III

Sostenibilidad productiva y ambiental en la apicultura: Caso agroempresarial

WILQUER HERNEY CRUZ MEDINA

Corporación Unificada Nacional de Educación Superior (CUN), Colombia

<https://orcid.org/0000-0002-8499-4190>

wilquer_cruz@cun.edu.co

TOBÍAS ALFONSO PARODI CAMAÑO¹

¹Universidad de Córdoba, Colombia

<https://orcid.org/0000-0003-4548-1058>

Toalpha712@gmail.com

SONIA IBANOVA HERRERA HERNÁNDEZ²

²Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), Colombia

<https://orcid.org/0000-0002-9292-4387>

ibanovah@gmail.com

Resumen

La apicultura, se ha convertido es una actividad agroempresarial generadora de ingresos a las familias rurales del departamento de Casanare. Sin embargo, la aparición de plagas y enfermedades, ha generado una alerta en muchos apicultores, particularmente en una empresa de la región. A partir de esta situación, surge el Objetivo de Determinar los factores que intervienen en la sostenibilidad productiva y sostenible de la empresa Miel de la Montaña en el municipio de Paz de Ariporo y Pore del departamento de Casanare. La investigación de tipo descriptiva y relacional, con enfoque cualitativo y muestra aleatoria de treinta colmenas. Utilizó el análisis documental, observación directa a través de doce (12) visitas de campo a cada apiario; ubicados en las veredas Guachiria, Vereda Guanábanas del municipio de Pore y vereda Grito Alto del municipio de Paz de Ariporo y finalmente se realiza la correlación de variables de productividad y ventas de los años 2023, 2024 y 2025 respectivamente. Se identificó que el principal factor de migración de las abejas es ocasionado por otro insecto llamado polilla de cera. Esto se debe, principalmente a las constantes lluvias, escaso mantenimiento preventivo del material apícola y pocas inspecciones a los apiarios. Se da la relación que entre más productividad mayores ingresos ordinarios y por ende mayor utilidad. Se concluye que la asociatividad de los apicultores, como principio fundamental para el desarrollo sostenible de los territorios, se convierte en una herramienta indispensable en la planeación estratégica, para la optimización de los recursos y de manera urgente adecuados controles de mantenimiento e inspección y manejo técnico en la producción de los apiarios.

Palabras Clave. Agronegocio; Apicultura; Control; Inspección; Productividad.



Chapter III

Productive and Environmental Sustainability in Beekeeping: An Agribusiness Case Study

Abstract

Beekeeping has become an agro-business activity generating income for rural families in the department of Casanare. However, the appearance of pests and diseases has generated a warning in many beekeepers, particularly in a company in the región. From this situation, the objective is to determine the factors involved in the migration of bees from the company Miel de la Montaña in the municipality of Paz de Ariporo and Pore in the department of Casanare. The research is descriptive and relational, with a qualitative approach and random sample of thirty hives. It used documentary analysis, direct observation through twelve (12) field visits to each apiary; located in the Guachiria trails, Vereda Guanabanas of the municipality of Pore and Grito Alto of the municipality of Paz de Ariporo and finally the correlation of productivity and sales variables of the years 2023 is carried out, 2024 and 2025 respectively. The main migration factor for bees was identified as being caused by another insect called wax moth. This is mainly due to constant rains, poor preventive maintenance of beekeeping material and few inspections to apiaries. The relationship between higher productivity and higher revenue and thus higher utility. It is concluded that the associativity of beekeepers, as a fundamental principle for the sustainable development of territories, becomes an indispensable tool in strategic planning, for the optimization of resources and urgently adequate maintenance and inspection controls and technical handling in apiaries production.

Keywords: Agribusiness; Beekeeping; Control; Inspection; Productivity.

Introducción

Las abejas son insectos polinizadores (Baena et al., 2023) que ocupan un papel fundamental (Maldonado y Moreno, 2023) en la biodiversidad del planeta (Hernáiz, 2022), debido a que son los principales polinizadores de más del 75% (Meléndez et al., 2020) de los cultivos alimenticios (Parra y González, 2000) y más de 25.000 especie de árboles a nivel global (Masaquiza et al., 2023). Estos insectos son comúnmente sociales (Tellería y Vossler, 2007) y suelen vivir en colmenas formando grandes colonias (Cantarero y Ríos, 2022), conformadas por una abeja reina, obreras y zánganos (Grosso, Tangarife y Narváez, 2022). Así mismo, con la actividad de apicultura (Cajas y Parra, 2022), se produce jalea, miel, propóleo, polen entre otros productos que sirven de alimento para los seres humanos (Vivanco y Villavicencio, 2020).

En la mayoría de los casos, las abejas son consideradas peligrosas (Prieto y Torralba, 2021) y los seres humanos, suelen sentir pánico al sentir la presencia de ellas. Sin embargo, son muy frágiles y vulnerables (Domínguez y Damon, 2023) ante el ataque (hormigas, abejas de otras especies, hongos, ácaros y polillas). Esta actividad apícola, se ha convertido en un negocio agroempresarial (Rodríguez, 2021) en varias partes de mundo. En Colombia, el crecimiento del sector apícola ha sido del 5% desde el año 2012 al año 2019 (Mateus, 2023). La producción de miel de abejas registra 3.838 toneladas, con 120.437 colmenas en el país con un promedio de 4.000 apiarios, 9.000 empleos y un rendimiento promedio de 32 kilos por colmena (MinAgricultura, 2019).

El departamento de Casanare, también ha sido un referente de crecimiento en la apicultura (Sánchez et., al, 2022), tanto que esta actividad ha convertido a muchas familias en empresarias del campo (Ponce, Velasco y Enríquez, 2020). Un caso particular, es la empresa: Miel de la Montaña, ubicada en los municipios de Pore y Paz de Ariporo, con un establecimiento de 50 colmenas que genera la producción de 1.500 kilos al año. Sin embargo, en el año inmediatamente anterior, la aparición repentina de la polilla de cera (Córdoba, 2021), generando la migración de las abejas (Rodríguez, 2023) y por ende afectando la productividad (Gaslac, 2024) de la agroempresa familiar.



A partir de la situación expuesta, la investigación tuvo como objetivo principal: determinar los factores de sostenibilidad productiva y ambiental de la apicultura en la hacienda Mahona de la empresa Miel de la Montaña. Y como Objetivos Específicos: Conocer las causas y efectos de la baja sostenibilidad productiva y ambiental del sector apícola y relacionar la productividad del año 2024 vs la eficiencia óptima de la empresa Miel de la Montaña.

Metodología

Tipo de investigación: La presente investigación descriptiva porque identifica variables de causa (mantenimiento, plagas, temperatura) y variables de efecto (daños materiales, nivel de productividad, nivel de ingresos) de la problemática de migración de las abejas especie Apis Mellífera en Pore y Paz de Ariporo en el departamento de Casanare.

Enfoque de la investigación

Enfoque Mixto, fundamento en cualitativo y cuantitativo. Por un lado, el enfoque cualitativo se realiza a través de técnica de observación (control de producción a colmenas de abejas), revisión documental (factores que inciden en la migración de abejas y la productividad de apiarios de abejas) y entrevista a apicultores de la empresa Miel de Montaña para conocer el nivel de productividad de la empresa en estudio en los años 2023, 2024 y 2025.

Muestra

Para hallar la muestra se tuvo en cuenta la siguiente fórmula de población finita con los datos respectivos para cada parámetro:

Tabla 1
Formula Estadística Población Finita

Parámetro	Insertar Valor	Fórmula Estadística	
N	50	$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N-1) + (Z^2 \cdot p \cdot q)}$	
Z	1.96		
p.	95%		
q.	5%		
e	5%		
n	?	Resultado de la Muestra	
Numerador	9	n=	30 colmenas
Denominador	0		

Nota. Elaboración propia.

Se aplicó el tipo de muestreo aleatorio simple a una población de cincuenta (50) colmenas. Por eso, se seleccionó al azar y por casualidad las colmenas (Pinto, 2020), para recolectar los datos de producción de la empresa Miel de la Montaña, en los apiarios Guachiría, Guanábanas y Manoha. Se realizó el recorrido a treinta (30) colmenas, a través de observación directa a los apiarios, así:



Tabla 2
Población / Muestra

<i>Ubicación</i>	<i>Nombre apiarios</i>	<i>Población por Conglomerados</i>	<i>Muestra</i>
<i>Vereda Guachiria, Municipio Pore</i>	Apiario Guachiria	10 colmenas	5 colmenas
<i>Vereda Guanábanas, Municipio Pore</i>	Apiario Guanábanas	10 colmenas	5 colmenas
<i>Vereda Grito Alto, Municipio Paz de Ariporo</i>	Apiario Manoha	30 colmenas	20 colmenas
<i>Total</i>		50 colmenas	30 colmenas

Nota. Elaboración propia.

Instrumentos de recolección

Se diseñó y aplicó a los apicultores de la empresa Miel de la Montaña, una entrevista semiestructurada con preguntas abiertas identificando variables determinantes para conocer los factores que inciden en la migración de las abejas.

Tabla 3
Encuesta Semiestructurada

Objetivo. Determinar los factores que inciden en la baja sostenibilidad productiva y ambiental en la empresa Miel de la Montaña.
Experiencia.
¿Cada cuánto se hace revisión a las colmenas?
¿Realiza cambio de marcos cuando están en mal estado?
¿Con que periodicidad realiza mantenimiento al material apícola?
¿Ha notado cambios en el nivel de producción?
¿Cuál es el volumen de producción anualmente en sus apiarios?
¿Realiza acciones preventivas en las colmenas para evitar presencia de enfermedades en las mismas?
Según su inspección, ¿cuál es la principal enfermedad que ataca a las colmenas?
¿Qué medicamentos utiliza para atacar o evitar la enfermedad?
¿Mencione la entidades o entidades que han apoyado la asistencia técnica en las colmenas?
¿Cuáles son los meses susceptibles para la presencia de plagas o enfermedades que ataca a las abejas?
De acuerdo a la presencia de polilla ¿Cuál es la pérdida o disminución en producción por colmena?
¿Usted limita el uso de pesticidas y agroquímicos en los alrededores de las colmenas?
¿Sus colmenas están ubicadas en zonas de degradación ambiental?

Nota. Elaboración propia.



También, se diseñó una ficha de control para analizar los datos observados en cada cosecha, así:

Tabla 4

Ficha de Observación /Control de Producción

Ítem	Nombre de Apiario / Vereda	Fecha inicio de la primera cosecha	Fecha segunda cosecha	Fecha Final de tercera Cosecha	Cantidad de Colmenas	Cantidad de Producción total de la cosecha (3)
------	----------------------------	------------------------------------	-----------------------	--------------------------------	----------------------	--

Nota. Elaboración propia.

Procesamiento

Una vez aplicada la encuesta semiestructurada y el análisis documental, se procedió a identificar las causas y efectos de la migración de las abejas y sintetizarlas en el árbol de problemas, cuya herramienta es básica (Bárbara, 2021) para conocer la situación actual. Así mismo, se utilizó el software SPSS para tabular los datos y generar la regresión lineal y la correlación de las variables de productividad vs ventas.

Resultados

Los hallazgos encontrados en una muestra de treinta apiarios de las veredas Guanábanas y Guachiria del municipio de Pore y vereda Grito Alto del municipio de Paz de Ariporo, evidencia que uno de las principales causas de la baja sostenibilidad productiva y ambiental, son de origen ecológico pero está ligado al manejo técnico; se debe a un insecto lepidóptero llamado polilla de cera (mariposa de color grisáceo que pone huevos que luego se convierten en larvas que afecta directamente a los panales de cera). Debido a que se alimentan de los capullos de las abejas y el polen, ocasionando la destrucción total del panal los cual hace que la reina de la colonia no tenga donde colocar su postura y las abejas obreras no tienen donde almacenar el néctar que recolectan a diario de las flores presentes en el ecosistema.

Figura 1

Visita Colmenas – Apiario Manoha



Nota. Fotografía tomada apiario Manoha - control de producción.

Los fenómenos climáticos: Es otra de las causas determinantes, dado a la aparición y ataque de las polillas se presenta con más frecuencia en época de invierno, específicamente en los meses de mayo hasta principios del mes de agosto, esto por las bajas temperaturas (lluvias), haciendo que la colmena se debilite y reduzca la población considerablemente, sin poder mantener o llegar a una temperatura



equivalente a los 35°. También, la polilla de cera, ataca a las colmenas más débiles, con poca población aquellas colmenas que están en proceso de división (método utilizado por los apicultores para la reproducción de colmenas). Igualmente, atacan a las reinas antiguas, puesto que, la postura es muy débil y escasa.

Figura 2

Polilla de Cera



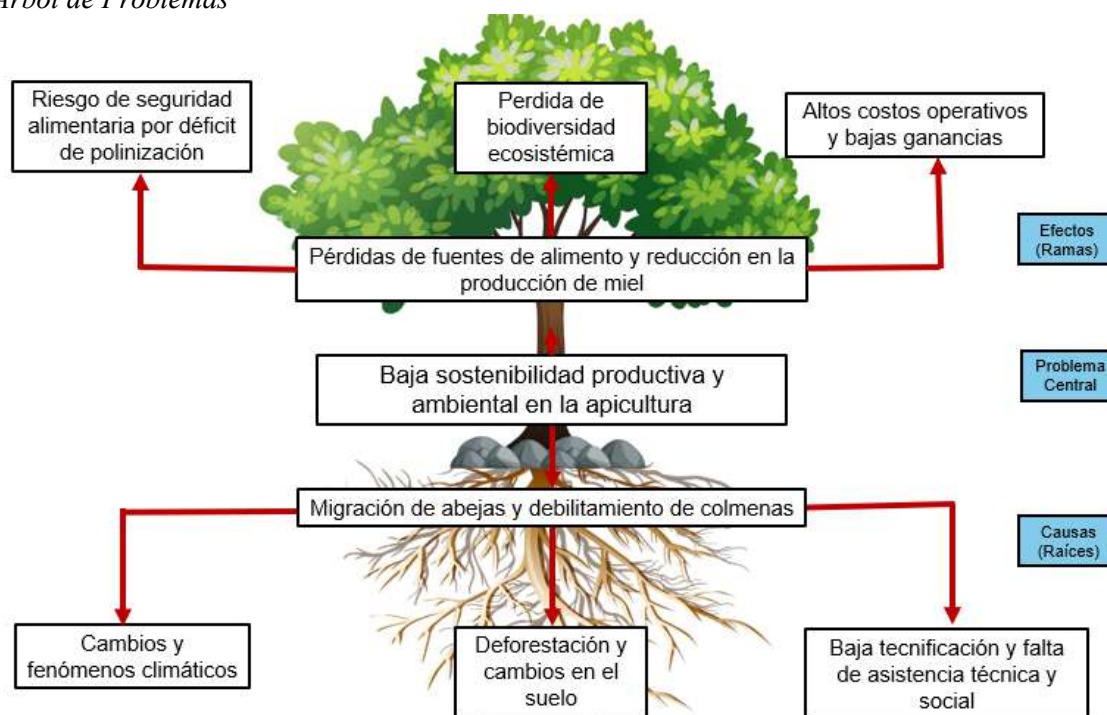
Nota. Tomado en Apiario Mahona (Ataque de polilla de cera y destrucción total del marco)

Tecnificación y falta de asistencia técnica y social

Esta causa relacionada con la falta de mantenimiento de los apiarios en donde la empresa Miel de la Montaña, realiza inspecciones cada 15 a 20 días lo que genera oportunidad y tiempo para que el insecto detecte algún orificio en las alzas para introducirse en las colmenas y causar daños irreparables. Y bajo conocimiento en Asociatividad y Mercadeo, esenciales para la comercialización de los productos.



Figura 3
Árbol de Problemas



Nota. Elaboración propia.

Por otro lado, las causas identificadas en la migración de las abejas, trae los siguientes efectos:

- **Riesgo de seguridad alimentaria:** Directamente la presencia de enfermedades y la pérdida de hábitat, relacionadas con el ataque de las polillas, puede llegar a destruir la totalidad de los panales presentes en las colmenas y muchas veces atacan directamente la madera que conforman las alzas (cada colmena cuenta con una lámina de cera) afectando la infraestructura productiva. Esta afectación, genera baja producción y pérdidas económicas para los apicultores.
- **Pérdida de biodiversidad:** Según los apicultores el año pasado entre los meses comprendidos de mayo a principios de agosto, la polilla de cera eliminó un total de 10 colmenas que estaban listas para producción y 5 colmenas que estaban en núcleos; debido a que habían realizado división de colmenas para su reproducción afectando la estabilidad de los ecosistemas.
- **Altos costos operativos:** La capacidad de producción de Miel de la Montaña es de un total de 1.500 kilos anual, el año pasado se obtuvo un total de 1.000 kilos, generando una pérdida de 500 kilos y esto debido a la polilla de cera que causa daños y pérdidas irreparables. En este sentido, los altos precios de los insumos, equipos y materiales, la falta de asistencia técnica, entre otros, están conllevando al sector apícola a la disminución de sus utilidades.



Figura 4
Visita Apiario Guachiría



Nota. Fotografía tomada apiario Guachiria - control de producción.

Tabla 5
Ficha Control de Producción

<i>Ítem</i>	<i>Nombre de Apiario / Vereda</i>	<i>Fecha inicio de la primera cosecha</i>	<i>Fecha segunda cosecha</i>	<i>Fecha Final de tercera Cosecha</i>	<i>Cantidad de Colmenas</i>	<i>Producción Total</i>
1	Guachiría	Noviembre de 2023	Enero de 2024	Marzo de 2024	5	150 kilos
2	Guanábanas	Diciembre de 2023	Enero de 2024	Marzo de 2024	5	165 kilos
3	Manoha	Noviembre de 2023	Enero de 2024	Marzo de 2024	20	660 kilos
5	Guachiría	Noviembre de 2024	Enero de 2025	Marzo de 2025	5	120 kilos
6	Guanábanas	Diciembre de 2024	Febrero de 2025	Marzo de 2025	5	150 kilos
7	Manoha	Noviembre de 2024	Enero de 2025	Marzo de 2025	20	540 kilos

Nota. Elaboración Propia Recolectada en la Empresa Miel de la Montaña.

La productividad de las treinta colmenas ha variado, en los tres apiarios, así: en el apiario Guachiría, se evidencia un promedio de 10 kilos por cosecha en cada colmena, es decir 30 kilos por las tres cosechas de una colmena, extraídas en los meses de noviembre de 2023, enero y marzo de 2024. Así mismo, las colmenas del apiario Guanábanas, produjeron un promedio de 11 kilos por cosecha en cada colmena, es decir 33 kilos por las tres cosechas, extraídas en los meses de diciembre de 2023, enero y marzo de 2024.

Para las colmenas del apiario Manoha, produjeron un promedio de 11 kilos por cosecha en cada colmena, es decir 33 kilos por las tres cosechas, extraídas en los meses de noviembre de 2023, enero y marzo de 2024.



Figura 5

Entrada de Néctar de Abejas Apis Mellífera a la colmena

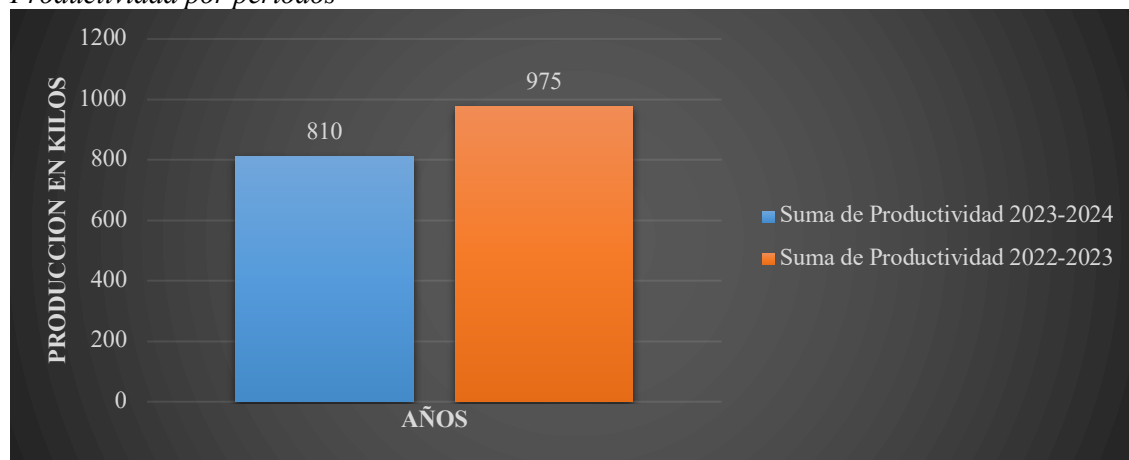


Nota. Apiario Manoha.

Posteriormente, a finales del 2024, la productividad de los apiarios muestra los siguientes resultados: Apiario Guachiría, se evidencia un promedio de 8 kilos por cosecha en cada colmena, es decir 24 kilos por las tres cosechas, extraídas en los meses de noviembre de 2024, enero y marzo de 2025. Así mismo, las colmenas del apiario Guanábanas, obtuvieron un promedio de 10 kilos por cosecha en cada colmena, es decir 30 kilos por las tres cosechas, extraídas en los meses de diciembre de 2024, febrero y marzo de 2025. Y finalmente, en el apiario Manoha, se produjo un promedio de 9 kilos por cosecha en cada colmena, es decir 27 kilos por las tres cosechas, extraídas en los meses de noviembre de 2024, enero y marzo de 2025.

Figura 6

Productividad por periodos

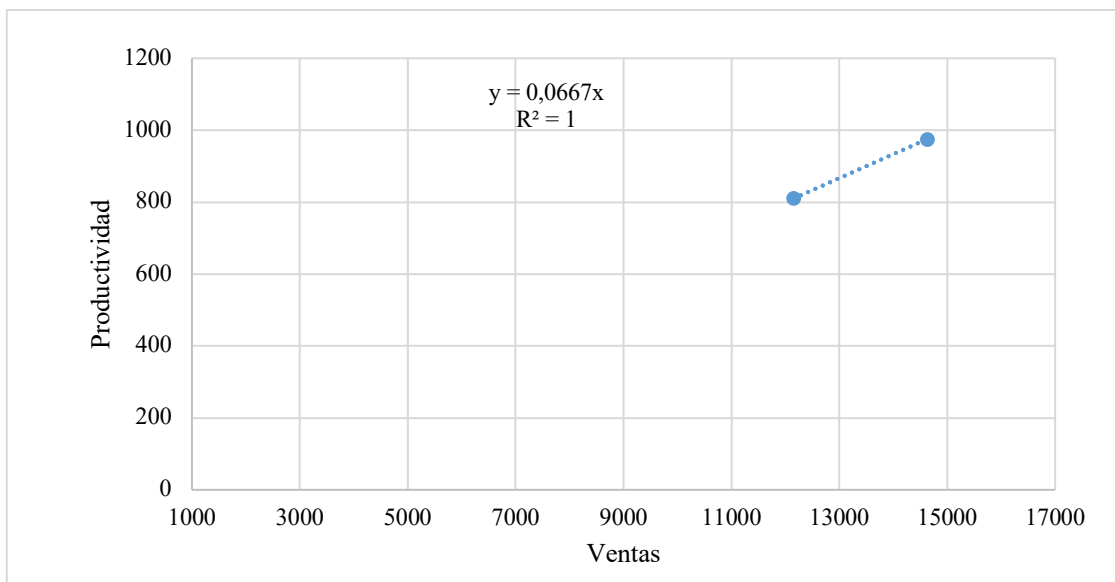


Nota. Elaboración propia .

La productividad del periodo 1 fue de 975 kilos (comprende la producción de miel tres veces por cosecha) de los tres apiarios y el periodo 2 obtuvo 810 kilos de producción de miel, evidenciando una disminución del 19.6% en la producción de miel con respecto al periodo anterior.

Figura 7

Diagrama de Dispersión: Correlación Variables



Nota. Elaboración propia.

Se realizó el estudio de la productividad como variable independiente (causa) ubicada en el eje de la (y) en posición vertical y las ventas como variable dependiente (efecto) ubicada en el eje de la (x) en posición horizontal. La recta de regresión indica que existe una relación positiva. Esto significa que a medida que disminuya la producción de miel disminuye las ventas de la empresa. La ecuación, indica la predicción, por ello la X de la fórmula es el valor de la productividad (variable o incógnita) y esta puede variar de acuerdo a las proyecciones de la empresa. El resultado del R^2 , se ajusta a los datos de la línea de regresión, perfectamente con el valor 1.

Lo importante, es que los apicultores deben tomar las acciones pertinentes a la situación que atraviesa la empresa Miel de la Montaña.

Alrededor de las 10 colmenas ubicadas en Guachiria, hay cultivos de arroz lo que debilita a las abejas y en algunos casos la muerte de las mismas, dada a la aplicación de neonicotinoides o friponil, afectando en más del 50% la productividad de las colmenas, aunado a la deforestación y contaminación del aire y del agua.

Conclusiones

Las abejas son los principales insectos polinizadores de los cultivos alimenticios y son fundamentales para la subsistencia de los seres humanos. El factor determinante que incide en la baja sostenibilidad productiva y ambiental apícola, es de tipo ecológico (Cambios climáticos por lluvias generando bajas temperaturas) presentando la aparición de polillas de cera, afectando principalmente a los panales de abejas causando que están emigren a otras zonas y por ende provocando pérdidas económicas o disminución de las utilidades de la empresa Miel de la Montaña.

El nivel de ingresos ordinarios de la empresa Miel de la Montaña, está enmarcada en una función lineal relacionada con los volúmenes de producción de los apiarios, aumentando o disminuyendo las utilidades según sea el nivel de productividad de cada colmena, por ello se hace necesario acciones de mejoramiento en factores técnicos, ecológicos, climáticos y socio empresariales de la apicultura. Desde la perspectiva técnica, se recomienda realizar inspecciones periódicas más seguidas a los apiarios (al menos cada 5 días en los meses donde más se presente este hecho).

Asimismo, mantenimientos periódicos a todo el material (limpieza, desinfección, cambio de piqueras, cambios de marcos cuando estos presenten colores muy oscuros y cierre de piqueras en épocas de invierno), dejando un orificio muy pequeño para la entrada y salida de las abejas. Es fundamental, la



identificación de las colmenas más débiles con el fin de fortalecerlas, dado que estas, son las primeras en ser atacadas por la infección. Para el caso, de las colmenas que se encuentren infectadas, se sugiere la aplicación de Xentari (insecticida que reduce y elimina la polilla) y demás acciones preventivas o correctivas que garanticen un eficiente proceso productivo.

Desde la perspectiva ambiental, las acciones concretas, se enmarcan en la eliminación de agroquímicos, la siembra y conservación de árboles nativos, mejorando la calidad del suelo y diversificando y protegiendo a otros polinizadores, necesarios para el equilibrio y resiliencia del ecosistema, recuperando áreas forestales cercanas, demostrando no solo la restauración y conservación del medio ambiente, sino también el incremento de la productividad de los apiarios.

Desde la perspectiva socio empresarial, la implementación de modelos asociativos, mejoran integralmente las diferentes áreas del negocio de la apicultura desde la diversificación y diferenciación de los productos para la mitigación de riesgos financieros; el funcionamiento de una estructura organizacional para el incremento de la eficiencia; el control técnico preventivo y la puesta en marcha de Buenas Prácticas Apícolas para el incremento de la producción de miel; la comercialización directa y el posicionamiento de una marca asociativa para el aumento de los ingresos; y la consolidación de alianzas estratégicas para enfrentar el cambio climático e incrementar la cuota de mercado a nivel nacional. En definitiva, la apicultura es un sector que ha venido creciendo y ha generado impacto a la economía campesina, destacándose por la viabilidad técnica y financiera.

Fuente de Financiación

El artículo es obtenido de la investigación INV-AE-CAS-GR04-PROY2025-28, denominada: "Implementación modelo sostenible de agronegocios en la apicultura en Aguazul, Casanare".

Referencias bibliográficas

- Baena-Díaz, F., Chévez, E., & Porter-Bolland, L. (2023). ¿Qué sabemos de las abejas sin aguijón (Hymenoptera: Apiade, ¿Meliponini) en México?: Diversidad, Ecología y polinización. *Acta zoológica mexicana*, 39.
- Barbará, Y. (2021). Apuntes de cátedra: elaboración del árbol de problemas y de objetivos.
- Cantarero Aguinaga, J. M., & Ríos Rodríguez, R. F. (2022). *Determinar el ciclo biológico del pequeño escarabajo de la colmena (Aethina tumida) y tratamientos naturales, en los estadios larvario 3 y pupara, en condiciones controladas, laboratorio de Patología Apícola* (Doctoral dissertation).
- Cajas Lagla, A. M., & Parra Orellana, E. F. (2022). Construir y cuidar cajas para colmenas de abejas de la UEAS.
- Córdoba Ramírez, M. (2021). *Uso de sensores remotos en la crianza de abejas para la producción de miel y la conservación de polinizadores*. [Tesis Pregrado, Universidad Santo Tomás]. Repositorio Institucional: <http://hdl.handle.net/11634/34759>
- Domínguez Liévano, A; Damon, AA. 2023. Las abejas sociales: organización y comunicación. *Revista Forestal del Perú* 38(2): 138-141. DOI: <https://doi.org/10.21704/rfp.v38i2.2067>
- Gaslac Gómez, J. B. (2024). *Caracterización de la crianza de abejas (Apis mellifera scutellata) en la provincia de Chachapoyas–región Amazonas*. [Tesis de Pregrado, Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas]. Repositorio Institucional: <https://hdl.handle.net/20.500.14077/3825>
- Grosso, G. S., Tangarife, M. P. O., & Narváez, M. J. A. (2022). Caracterización morfológica de abejas y zánganos (Hymenoptera: Apidae) en una nueva zona de congregación en Boyacá, Colombia. *Temas Agrarios*, 27(2), 331-343.
- Hernáiz Peláez, I. (2022). *Abejas, polinización y cambio climático en Educación Infantil mediante el Design Thinking*. [Tesis de Pregrado, Universidad de Valladolid]. Repositorio Documental: <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/5653>



- Maldonado, J. H., & Moreno-Sánchez, R. del P. (2023, June). *Servicios ecosistémicos y biodiversidad en América Latina y el Caribe. Políticas para la respuesta al cambio climático y la preservación de la biodiversidad*. Caracas: CAF-Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe. Retrieved from <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/2051>
- Masaquiza-Moposita, D. A., Martin, D., Zapata, J., Soldado, G., & Salas, D. (2023). Apicultura ecuatoriana: situación y perspectiva. *Tesla Revista Científica*, 3(2), e252-e252.
- Mateus, J. D. (2023). *Análisis de la sostenibilidad del sector apícola en Colombia* [Tesis de especialización, Universidad EAN]. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10882/12885>.
- Meléndez, V., Santos, J. B. C., & Salas, C. I. S. (2020). Polinización y polinizadores amenazados en desaparecer. *Bioagrociencias*, 13(2).
- MinAgricultura, 2019. *Cadena Abejas y Apicultura*. <https://sioc.minagricultura.gov.co/Apicola/Documentos/2020-03-31%20Cifras%20Sectoriales.pdf>
- Parra, G. N., & González, V. H. (2000). Las abejas silvestres de Colombia: por qué y cómo conservarlas. *Acta Biológica Colombiana*, 5(1), 5-37.
- Pinto Ajhuacho, J. T. (2020). Análisis de precisión de estimadores en técnicas de muestreo. *Revista Varianza*, 17(17), 36-41. Recuperado a partir de <https://ojs.umsa.bo/ojs/index.php/revistavarianza/article/view/416>
- Ponce Vaca, L. A., Velasco Zambrano, G. M., & Enríquez Obregón, B.. (2020). Modelo de gestión empresarial para la administración de la asociación de apicultura ASOPROAPIMIEL del sitio quimis del cantón jipijapa, Manabí, Ecuador: modelo de gestión empresarial para la administración de la asociación de apicultura. *UNESUM - Ciencias. Revista Científica Multidisciplinaria*, 4(4), 41-50. <https://doi.org/10.47230/unsum-ciencias.v4.n4.2020.345>
- Prieto López, M. del M., & Torralba-Burrial, A. (2021). Aprendiendo con las abejas en el primer ciclo de Educación Infantil. Ápice. *Revista de Educación Científica*, 5(2), 55-70. <https://doi.org/10.17979/arec.2021.5.2.8262>
- Rodríguez-Rodríguez, J. D. (2023). ¿Existe diferencia entre la diversidad de abejas presentes en ambientes urbanos y rurales? Un estudio en Grecia, Costa Rica. *Biocenosis*, 34(2), 27-37. <https://doi.org/10.22458/rb.v34i2.5075>
- Rodríguez Torres, J. A. (2021). *Propuesta de un plan de marketing para una empresa apícola del Estado de Aguascalientes*. [Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Aguascalientes]. Repositorio Institucional: <http://hdl.handle.net/11317/2154>
- Sánchez, E. O. P., Villa, M. A. B., García, J. M. R., González, M. Q., Martínez, P. E. E., & Vargas, F. J. A. (2022). Definición de Estrategia de Encadenamientos Productivos para el Desarrollo Económico del Municipio de Pore-Casanare. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, (E49), 421-435.
- Tellería, M. C., & Vossler, F. G. (2007). Tras las huellas de las abejas polinizadoras. *Cienc. Hoy*, 17, 122-128.
- Vivanco, I. M., & Villavicencio, B. X. (2020). El mercado de la producción de miel de abeja en la provincia del Guayas (Ecuador). *Revista ESPACIOS. ISSN*, 798, 1



Capítulo IV

Organización comercial de MiPymes del Sector Alimentos y su Relación con el Marketing Sostenible

LAURA TERESA TUTA RAMÍREZ¹

¹Universidad de Pamplona, Colombia

<https://orcid.org/0000-0003-0938-1340>

laurat@unipamplona.edu.co

WILQUER HERNEY CRUZ MEDINA²

²Corporación Unificada Nacional de Educación Superior (CUN), Colombia

<https://orcid.org/0000-0002-8499-4190>

wilquer_cruz@cun.edu.co

Resumen

Este estudio presenta el análisis de las MiPymes del sector alimentos en un municipio del Norte de Santander, en la perspectiva de la organización comercial y su relación con el marketing sostenible. Es importante abordar este sector de la economía en el municipio objeto de estudio, donde prevalecen pequeños negocios de hospedaje, Internet, cafeterías, panaderías e industrias alimenticias, considerando que está conformado por Mipymes que forman parte del 95,3% del tejido empresarial del país; representando el sector servicios un 41%; el sector comercio un 40,6%; la manufactura el 11% y la construcción con el 5%. La investigación persiguió como objetivo analizar la organización comercial de las empresas del sector alimentos y su relación con estrategias de marketing sostenible, para proponer líneas de acción viables al crecimiento bajo esta tendencia. El estudio descriptivo, con enfoque cuantitativo, abarcó la consulta a 239 MiPymes y se complementó con matrices de análisis interno y externo del sector. Los resultados mostraron que la organización comercial de las MiPymes apunta hacia estrategias de “Retener y Mantener”, estrategias de “Defensa”, para lo cual se formularon lineamientos estratégicos.

Palabras Claves: Organización comercial; Sector alimentos; Marketing sostenible; Economía.



Chapter IV

Commercial Organization of Micro, Small, and Medium-Sized Enterprises (MSMEs) in the Food Sector and Their Relationship to Sustainable Marketing

Abstract

This study presents an analysis of micro, small, and medium-sized enterprises (MSMEs) in the food sector of a municipality in Norte de Santander, focusing on their commercial organization and its relationship with sustainable marketing. It is important to address this sector of the local economy, where small businesses such as lodging services, internet cafés, coffee shops, bakeries, and food industries prevail. These MSMEs constitute 95.3% of the country's business fabric, with the service sector representing 41%, commerce 40.6%, manufacturing 11%, and construction 5%. The research aimed to analyze the commercial organization of food sector enterprises and its connection with sustainable marketing strategies, in order to propose viable action lines for growth under this trend. This descriptive study, with a quantitative approach, included consultations with 239 MSMEs and was complemented by internal and external sector analysis matrices. The results revealed that the commercial organization of MSMEs tends toward “Retain and Maintain” strategies and “Defense” strategies, for which strategic guidelines were formulated.

Keywords: Business organization; Food industry; Sustainable marketing; Economics.

Introducción

Se aborda una temática importante para el desarrollo socio económico de las regiones, el país y el mundo, por considerar que el crecimiento, la sostenibilidad y la sustentabilidad de las empresas en cada región, son un claro indicador de su aporte a las metas de la agenda 2030.

En Colombia las microempresas representan el 95,3% del tejido empresarial del país, las pequeñas participan con el 3,5%, mientras que las medianas aportan el 0,9% del total nacional. El sector servicios agrupa un 41%; el sector comercio un 40,6% de empresas; la manufactura participa con el 11% y la construcción con el 5% (Ministerio de Industria y Comercio, 2023). La investigación se adelantó en el municipio de Pamplona, Norte de Santander, este mantiene un potencial turístico principalmente por su cultura, arquitectura, turismo religioso, gastronomía y su reconocimiento como ciudad estudiantil, donde la Universidad de Pamplona, se constituye como el principal motor de desarrollo, con más de 13000 estudiantes en la localidad, provenientes de distintas regiones del país.

Pamplona funge como nodo logístico crucial en la red vial del nororiente colombiano. Mediante la Troncal Central del Norte favorece la conectividad de la región, uniendo a Pamplona con importantes centros urbanos del país como Duitama y Bogotá, facilitando el comercio y el transporte interregional y con la Autopista Pamplona Cúcuta ha optimizado la movilidad y el flujo de bienes y personas en este corredor.

Según datos técnicos de la Alcaldía Municipal, las proyecciones del DANE para el año 2024, señalan que la población total del municipio asciende a 56.894 habitantes, donde miles de estudiantes son albergados y alimentados, así también son los principales consumidores en los centros nocturnos y los innumerables cibercafés que desde hace un par de años han proliferado por la gran demanda que poseen. (Alcaldía Municipal de Pamplona, 2026). El municipio, situado en la cordillera Oriental, experimenta alta movilidad poblacional con una fuerte presencia de estudiantes, población rural y migrantes.



A nivel económico, en el orden nacional, es importante destacar que, en cuanto al desarrollo sectorial de la PYME (Cruz *et al.*, 2024), tiene una gran concentración de la industria en aquellos segmentos basados en el aprovechamiento de los recursos naturales, tanto de origen agropecuario como minero. Este grupo de sectores representa el 71% de la producción industrial. Los principales sectores que representan las pymes son: Alimentos, cuero y calzado, muebles y madera, textil y confecciones, artes gráficas, plástico y químico, metalúrgico y metalmecánico, autopartes y minerales no metálicos (Goyeneche *et al.*, 2019). Para el caso de Pamplona, municipio con gran vocación agropecuaria, el predominio de microempresas está dado en su mayoría por unidades productivas clasificadas como micro y pequeñas empresas, siendo los sectores principales el comercio representado en un 70%, sector servicios con un 24%, industrial con un 5% y el solidario 1.10%.

En la misma línea, en Colombia, aproximadamente el 75% de las Mipymes fracasan antes de cumplir tres años. Estudios indican que solo el 33,5% de las nuevas unidades productivas sobrevive a los 5 años, siendo la microempresa la más vulnerable. Las principales causas incluyen problemas de flujo de caja, de liquidez, manejo financiero, alta carga impositiva, falta de planeación, falta de estrategia, poca innovación y modelos de negocio ineficientes (Confecámaras, 2023).

En este contexto, las MiPymes del municipio, cuentan con una amplia gama de negocios relacionados con el sector alimentos, encontrándose que, de cerca de 800 unidades productivas, el 12.9% está representado por el sector alimentos, compuesto principalmente por restaurantes, cafeterías, panaderías, fruterías, dulcerías y charcuterías (Universidad de Pamplona, 2017). Las características de este sector productivo llevan inferir que se desarrollan con una organización comercial básica, en lo referido a las investigaciones y conocimiento de la situación del mercado, necesidades cambiantes del cliente, las ventas y la preparación de la fuerza de ventas; asimismo, se reconoce en el sector la prioridad por identificar su adaptación a las tendencias comerciales soportadas en marketing que promueva la sostenibilidad.

Estas razones de peso orientaron la justificación de realizar un estudio sobre este sector productivo, para analizar la forma en que establecen la organización comercial, las estrategias de marketing que implementan, si éste como parte integral de la planeación y la estrategia de innovación de la empresa aporta a los alcances frente a la sostenibilidad; y a partir de esta identificación, plantear estrategias para impulsar su crecimiento socialmente responsable.

Marco teórico

Planificación y organización comercial de las empresas

Al respecto, (Guevara, *et al.*, 2021) relacionan fases importantes a considerar al fundamentar la planificación comercial, tales como la recogida y análisis de la información de mercado, de producto y rentabilidad. Identificación y análisis de la situación, posición, capacidades, amenazas, oportunidades, factores diferenciales y alternativos. Selección de alternativas, a partir de las líneas estratégicas de la empresa. Fijación de objetivos comerciales por líneas de productos, canal, segmento de clientes o territorio. Toma de decisiones sobre los recursos necesarios para alcanzar los objetivos. Plan y presupuestos que contemple: recursos (financieros, humanos y materiales), acciones y tiempos. Por otra parte, la organización comercial, conteniendo: La estructuración de la red de ventas; la selección de la fuerza de ventas; el diseño y estructura del servicio postventa; y la estructura y soporte informático de la gestión comercial.

Es importante revisar las argumentaciones de los teóricos desde varias perspectivas y siempre bajo la comprensión de la integralidad del desarrollo empresarial como un todo, abarcando las teorías del proceso administrativo y las funciones misionales de producción, talento humano, finanzas y mercadeo y la manera como se articulan. En este documento se prioriza el mercadeo.



Acepciones de mercadeo

Según (Cruz, 2023) expresa su conceptualización del marketing haciendo hincapié sobre el factor primordial de todo negocio, exponen que el concepto de marketing pone de relieve la orientación al cliente y la coordinación de actividades mercadológicas para conseguir los objetivos corporativos. La consecución de los objetivos constituye la razón fundamental del concepto del marketing; se sustenta como el sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactores de necesidades, asignarles precio, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización.

Por su parte, (Tuta., *et al*, 2024) mencionan que el marketing significa satisfacer las necesidades de manera rentable, esto debido a que en su obra menciona que el marketing trata de identificar y satisfacer las necesidades humanas y sociales, dicha definición es muy general, sin embargo, es el objetivo principal de la mercadotecnia. Igualmente, exponen sobre la orientación de una empresa hacia el mercado, donde la venta se centra en las necesidades del vendedor; mientras que el marketing lo hace atendiendo a las necesidades del comprador.

En una perspectiva de lo diverso, lo dinámico del ámbito empresarial, (Barragán, 2020) señala que el medio ambiente en el cual se desarrollan negocios puede verse afectado por los macroambientes o microambientes existentes los cuales impactan en la manera en cómo funciona el mundo de los negocios, evolución que obliga a adaptar los procesos de marketing de acuerdo a las nuevas tenencias, tal es el caso de la sustentabilidad.

El marketing es la herramienta que permite a las empresas llegar hasta el consumidor y conectar de una manera efectiva. En tanto, el marketing abarca muchos campos, desde la investigación de mercado hasta la publicidad y la promoción de ventas, por lo cual, el objetivo final de esta disciplina es crear valor para el cliente y generar ingresos a la empresa, a través de diferentes estrategias y tácticas en función de las necesidades y preferencias del público objetivo (Kotler & Keller, 2016).

Funcionalidad del marketing

Desde un enfoque funcional se plantea la importancia del marketing en la creación de Valor y aportes a la sostenibilidad, al referirlo como la actividad y el conjunto de procesos para "crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para los clientes, socios y la sociedad en general" (Asociación Americana de Marketing - AMA, 2024). También define la investigación de mercados, como la función que vincula al consumidor, al cliente y al público con el profesional de marketing a través de la información. Esta información se utiliza para identificar y definir oportunidades y problemas; generar, perfeccionar y evaluar acciones; monitorear el desempeño; y mejorar la comprensión del proceso. Especifica la información necesaria para abordar estos problemas, diseña el método de recopilación de información, gestiona e implementa el proceso de recolección de datos, analiza los resultados y comunica los hallazgos y sus implicaciones.

En este contexto, una de las tendencias más importantes en el marketing en los últimos años ha sido la evolución hacia lo digital, porque con la irrupción de internet y las redes sociales, las empresas han tenido que adaptarse para llegar a sus clientes en línea. En tanto, el marketing digital incluye la publicidad en línea, la optimización de motores de búsqueda (SEO), las campañas de promoción a medida (SEM), el marketing de contenidos y las redes sociales (Malik *et al.*, 2022). Postura complementada por (Kotler *et al.*, 2021) enunciando que la Inteligencia Artificial (IA) también está transformando el marketing.

Las empresas pueden utilizar la IA para automatizar tareas como la segmentación de audiencia, la personalización y la optimización de campañas publicitarias, y el análisis de grandes cantidades de datos para obtener información sobre las tendencias del mercado ayudado por el análisis de Big Data. A su vez, las redes sociales se han convertido en una herramienta esencial para llegar a los consumidores en línea.



Perspectivas del marketing sostenible

Uno de los propósitos que se vienen articulando a los sistemas educativos, sociales, económicos, ambientales, gubernamentales, entre otros, es el relacionado con los aportes de la sociedad desde cada rol humano, frente al alcance de los objetivos de desarrollo sostenible ODS, propuestos en la Agenda 2030 de la UNESCO. Los objetivos de desarrollo sostenible son el plan maestro para conseguir un futuro sostenible para todos. Se interrelacionan entre sí e incorporan los desafíos globales a los que nos enfrentamos día a día, como la pobreza, la desigualdad, el clima, la degradación ambiental, la prosperidad, y la paz y la justicia. Un diseño que involucra a todos, por tanto, es importante lograr cumplir cada uno de estos objetivos propuestos al 2030. El reto está en ese espíritu de colaboración y pragmatismo para elegir las mejores opciones con el fin de mejorar la vida, de manera sostenible, para las generaciones futuras.

En este contexto, son amplios los aportes científicos que en las últimas décadas se vienen pregonando para incentivar alcances sustentables desde las empresas, mediante la administración y la función del marketing. Desde la propia (Asociación Americana de Marketing, 2024) se viene analizando una evolución conceptual y funcional pasando de una mirada comercial a una orientada a la generación de valor y la sostenibilidad, integrando el marketing de relaciones y la responsabilidad social corporativa, principalmente. Subraya que el marketing debe ser responsable y beneficiar no solo a la empresa, sino también a sus colaboradores (partners) y al conjunto de la sociedad (sostenibilidad, ética).

Marketing relacional

Es una estrategia del marketing que se enfoca en construir y mantener relaciones sólidas con los clientes a largo plazo, y se centra en brindar valor a los usuarios para retenerlos, fidelizarlos y crear una asociación de confianza tal que las ventas se darán por sí solas (Payne & Frow, 2005). La teoría se enfoca en la integración del marketing relacional y la gestión estratégica de los clientes, basándose en la idea de que el marketing relacional es un proceso continuo que implica la identificación, el desarrollo y el mantenimiento de relaciones duraderas con los clientes. De este modo, la teoría del marketing relacional se enfoca en la importancia de la segmentación de los clientes, la personalización de la comunicación y la creación de valor para el consumidor y para todos los miembros que tienen relación con la empresa (Khan *et al.*, 2022).

Marketing social

Una empresa debe ampliar lo bastante las dimensiones de amplitud (El mercado de una empresa no solo incluye a los compradores de los productos, sino también a todos cuantos sean afectados directamente por sus operaciones) y tiempo (hay que adoptar una perspectiva a largo plazo en la satisfacción del cliente y en los objetivos del desempeño) de sus metas de marketing para cumplir con su responsabilidad social (marketing social) (Asociación Americana de Marketing - AMA, 2024).

Se espera desde la organización comercial de las empresas del sector alimentos, identificar y proyectar los aportes desde el ejercicio de un marketing responsable y sostenible, destacando los aportes frente a varios ODS, como: Fin de la pobreza, hambre cero, salud y bienestar, igualdad de género, energía asequible y no contaminante, trabajo decente y crecimiento económico; industria, innovación e infraestructura, ciudades y comunidades sustentables; producción y consumo responsable; alianzas para lograr los objetivos, más duraderas y fortalecidas, entre otros.

Marketing sostenible.

Se asocia al concepto de marketing verde o marketing ético, están basados en la idea de promover productos y servicios que minimicen su impacto negativo en el planeta y en la sociedad. Se centra en la creación de valor a largo plazo para los clientes, las empresas y el medio ambiente. Y como elementos clave señala: Responsabilidad ambiental (huella ecológica, residuos, prácticas de fabricación más sostenibles), Responsabilidad social (derechos humanos, la equidad laboral, prácticas laborales justas respeto por los derechos humanos, la equidad en el lugar de trabajo y la promoción



de prácticas laborales justas en toda la cadena de suministro), Transparencia (marketing sostenible, transparente sobre prácticas y procesos, permitiendo al consumidor tomar decisiones informadas), Innovación (Innovación en productos y servicios más sostenibles que satisfagan las necesidades del mercado actual sin comprometer las del futuro)

Asimismo, se entiende el marketing sostenible como un proceso que, enfocado en anticipar y satisfacer las necesidades de los clientes (Cruz y Herrera, 2023), respetando el medio ambiente. Durante este proceso, se tiene en cuenta la intención de minimizar daños ecológicos en el diseño, la producción, la distribución y la promoción del producto o servicio. Y según Fuller en ‘Sustainable Marketing, Managerial-Ecological Issues’, el marketing sostenible “es el proceso de planificación, implementación y control del desarrollo, precios, promoción y distribución de productos de modo que satisfaga tres criterios: satisfacción de las necesidades del cliente, consecución de los objetivos de la empresa y compatibilización del proceso con el ecosistema” (Auza, 2022)

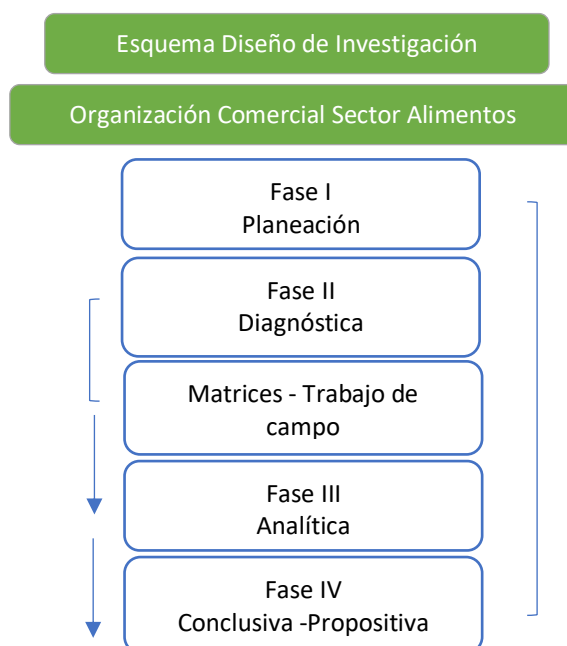
Metodología

El estudio se adelantó bajo un tipo de investigación descriptiva “Tiene como objetivo describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utiliza criterios sistemáticos que permiten establecer la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando información sistemática y comparable con la de otras fuentes” (Guevara, Verdesoto y Castro, 2020), siendo pertinente por cuanto se busca el detalle de los componentes relacionados con la organización comercial de las empresas del sector alimentos y por otra parte, la identificación de los aspectos relacionados con el proceso de marketing sostenible, abordando un sector económico representativo de la región Pamplonesa.

El desarrollo metodológico se planteó en función a las fases y diseños cuantitativos, donde se recogen y analizan datos estadísticos sobre aspectos y variables de marketing, buscando resultados generalizables y objetivos a través de los resultados que se obtengan de la muestra (Cruz, 2022), por tanto, se asumió además, desde un método deductivo definido por Méndez en el año 1988 como “Proceso de conocimiento que se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general”, asimismo, con el fin de fortalecer los resultados y alcances esperados, se aplicaron matrices diagnósticas que abarcaron las condiciones internas y externas, se generaron los análisis respectivos, ampliando así, la fundamentación de las características del sector económico objeto de investigación. La siguiente Figura sinteriza el modelo que orientó el proceso, referenciando fases estratégicas postuladas por (Muñiz, 2008).



Figura 1
Diseño de la investigación



*Nota.*Elaboración propia.

Como población se consideró el universo objeto de estudio está formado por las unidades económicas productivas del sector alimentos de la región pamplonesa, se consideraron empresas en concordancia con la siguiente clasificación: micros, pequeñas o medianas empresas. De acuerdo con la base de datos proporcionada por la Universidad de Pamplona de los últimos cinco años, la población de MiPymes del sector alimentos objeto de estudio corresponde en promedio a 239 unidades productivas del total de MiPymes. Y como muestra se decidió el 100% de MiPymes que conforman el sector alimentos, es decir se trabajó con el censo del sector, distribuido en los subsectores que lo conforman como: Asaderos de pollo, cafeterías, charcuterías, comidas rápidas, dulcería, frutería heladerías industrias de carne, industrias de lácteos, panaderías, pastelerías, pizzerías, postres, restaurantes, tostadora de café.

El trabajo de campo, permitió la obtención de la información necesaria y pertinente al desarrollo de la investigación y en función a los objetivos del estudio, se aplicó una encuesta mediante un cuestionario tipo escala de Likert, a los actores fundamentales seleccionados para la muestra. La aplicación de la prueba piloto llevó a depuración de algunas preguntas cuya información requerida podía extractarse de otras, formuladas a lo largo del contenido del cuestionario. El instrumento surtió la etapa previa de valoración por expertos para afinar la validez y confiabilidad. Asimismo, como técnicas de procesamiento y análisis de datos, el análisis de la información obtenida se manejará a través del estadístico SPSS.



Resultados

Sobre el instrumento aplicado a los empresarios de las MiPymes del Sector Alimentos de Pamplona para recoger información, acorde a los objetivos de la investigación, se presentan los hallazgos, descritos en el mismo orden con el que fue diseñado el cuestionario, y en diversas tablas se compendian los resultados de las variables y subvariables relacionadas con la organización comercial de las empresas y marketing sostenible.

Presentación de Resultados - Fase I, Organización Comercial

Las tablas de diseño propio, que se presentan a continuación aglomeran los hallazgos por cada variable y subvariables de organización comercial analizada.

Tabla 1
Estructura Comercial

ítem OPCIONES DE RESPUESTA	* LOS PUESTOS DE TRABAJO DEL ÁREA COMERCIAL, ESTÁN BIEN DEFINIDOS Y SE LES ATRIBUYE OBJETIVOS, RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD SUFICIENTE PARA DESARROLLARLOS.		* LA COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN ENTRE EL ÁREA COMERCIAL, LA DIRECCIÓN Y LOS DEMÁS DEPARTAMENTOS ES EFECTIVA.		* HAY CONOCIMIENTO Y CONTROL SOBRE LA RENTABILIDAD DE LAS DIFERENTES ACCIONES EN MARKETING.	
	Recuento	Porcentaje	Recuento	Porcentaje	Recuento	Porcentaje
N -	2	.8 %	1	.4%	12	5.0%
CN -	11	4.6%	10	4.2%	64	26.8%
A VECES	63	26.4%	32	13.4%	110	46.0%
CS -	150	62.8%	163	68.2%	32	13.4%
SIEMPRE	13	5.4%	33	13.8%	21	8.8%
Total	239	100.0%	239	100.0%	239	100.0%

Nota. Elaboración propia.

Tabla 2
Sistema de Información

Ítem Opciones de Respuesta	* Existe un sistema de información de marketing acerca de los clientes actuales y potenciales, la competencia, los proveedores.		* El crecimiento de la empresa y sus productos o servicios, es mayor comparado con la competencia.	
	Recuento	Porcentaje	Recuento	Porcentaje
N - NUNCA	4	1.7 %	2	.8%
CN - CASI NUNCA	122	51.0%	78	32.6%
AV - A VECES	48	20.1%	124	51.9%
VECES	48	20.1%	26	10.9%
CS - CASI SIEMPRE	17	7.1%	9	3.8%
S - SIEMPRE	239	100.0%	239	100.0%
Total				

Nota. Elaboración propia.



Tabla 3
Mercadeo

Ítem Opciones de Respuesta	* Se tiene identificado el mercado objetivo y potencial.		* Se conoce la imagen que tienen los clientes sobre la Empresa, Productos/Servicios.		* Se investigan permanentemente las necesidades del cliente.		* Se tiene conocimiento del nivel de satisfacción y lealtad de los clientes.	
	Recuento	Porcentaje	Recuento	Porcentaje	Recuento	Porcentaje	Recuento	Porcentaje
N - NUNCA	3	1.3 %	4	1.7%	8	3.3%	10	4.2%
CN - CASI NUNCA	12	5.0%	23	9.6%	30	12.6%	21	8.8%
AV - A VECES	7	2.9%	19	7.9%	114	47.7%	62	25.9%
CS - CASI SIEMPRE	81	33.9%	58	24.3%	68	28.5%	131	54.8%
S - SIEMPRE	136	56.9%	135	56.5%	19	7.9%	15	6.3%
Total	239	100.0%	239	100.0%	239	100.0%	239	100.0%

Nota. Elaboración propia.



Tabla 4
Mercadeo

Ítem Opciones de Respuesta	* Se manejan criterios sobre Servicio al cliente.		*Existen políticas de Servicio postventa (devoluciones)		* Se analizan los motivos de la pérdida de clientes.	
	Recuento	Porcentaje	Recuento	Porcentaje	Recuento	Porcentaje
N - NUNCA	5	2.1 %	4	1.7%	7	2.9%
CN - CASI NUNCA	15	6.3%	39	16.3%	73	30.5%
AV - A VECES	65	27.2%	96	40.2%	96	40.2%
CS - CASI SIEMPRE	139	58.2%	73	30.5%	50	20.9%
S - SIEMPRE	15	6.3%	27	11.3%	13	5.4%
Total	239	100.0%	239	100.0%	239	100.0%

Nota. Elaboración propia.

Tabla 5
Investigación de Mercados

Ítem Opciones de Respuesta	* Se conoce en profundidad a la competencia.		* Se siguen y analizan las tendencias del mercado.		* Se hacen estudios comparativos: mercados, productos, servicios, precios.		* Se conocen los diferentes segmentos del mercado.	
	Recuento	Porcentaje	Recuento	Porcentaje	Recuento	Porcentaje	Recuento	Porcentaje
N - NUNCA	10	4.2 %	4	1.7%	8	3.3%	3	1.3%
CN - CASI NUNCA	71	29.7%	15	6.3%	107	44.8%	21	8.8%
AV - A VECES	118	49.4%	137	57.3%	85	35.6%	85	35.6%
CS - CASI SIEMPRE	36	15.1%	78	32.6%	31	13.0%	113	47.3%
S - SIEMPRE	4	1.7%	5	2.1%	8	3.3%	17	7.1%
Total	239	100.0%	239	100.0%	239	100.0%	239	100.0%

Nota. Elaboración propia.

**Tabla 6***Ventas*

Ítem Opciones de Respuesta	* Se conoce la cifra mínima que hay que vender para cubrir gastos. (Sostenibilidad, responsabilidad social)		* Existen políticas de financiación definidas.	
	Recuento	Porcentaje	Recuento	Porcentaje
N - NUNCA		.	2	.8%
CN - CASI NUNCA	13	5.4%	23	9.6%
AV - A VECES	21	8.89%	112	46.9%
CS - CASI SIEMPRE	135	56.5%	83	34.7%
S - SIEMPRE	70	29.3%	19	7.9%
Total	239	100.0%	239	100.0%

Nota. Elaboración propia.**Tabla 7***Fuerza de Ventas*

Ítem Opciones De Respuesta	* Los responsables del departamento, realizan reuniones regulares con la fuerza de ventas.		* Existe fuerte rotación de personal en la fuerza de ventas.		* Existe un sistema de remuneración dinámico y motivador.		* El equipo comercial recibe capacitación profesional regularme	
	Recuento	Porcentaje	Recuento	Porcentaje	Recuento	Porcentaje	Recuento	Porcentaje
N - NUNCA	1	.4%	23	9.6%	1	.4%	32	13.4%
CN - CASI NUNCA	54	22.6%	109	45.6%	7	2.9%	81	33.9%
AV - A VECES	103	43.1%	48	20.1%	38	15.9%	101	42.3%
CS - CASI SIEMPRE	76	31.8%	51	21.3%	172	72.0%	21	8.8%
S - SIEMPRE	5	2.1%	8	3.3%	21	8.8%	4	1.7%
Total	239	100.0%	239	100.0%	239	100.0%	239	100.0%

Nota. Elaboración propia.*Análisis Crítico, FASE II: Organización Comercial*

Fase II de la Investigación: Examen de la organización comercial de las empresas objeto de estudio y su impacto en el proceso de marketing sostenible.

Objetivo N.1. Conocer las condiciones de la estructura comercial de las MiPymes del sector alimentos de Pamplona.

En el análisis de subdivisión se obtuvo los siguientes hallazgos:

Al consultar propiamente sobre la estructura del área comercial que según (Muñiz, 2008), puede ser referida al área de marketing, se encontró que el 68.2% confirmó poseer puestos de trabajo bien definidos, con objetivos, responsabilidad y autoridad suficientes en el área. Y además el 82% de los empresarios expresó que la comunicación y coordinación entre esta área, la dirección y los demás departamentos es efectiva.



Sobre esta variable llamó la atención que sólo un 22.2% consideran tener conocimiento sobre la rentabilidad de las acciones de marketing.

Sobre el manejo de sistemas de información, la gran mayoría representada en el 72.8% aduce no utilizar sistemas de información sobre clientes, competencia, ni proveedores. Estas MiPymes se distinguen por manejar productos similares al de su competencia, se ratifica la falta de innovación, pues sólo el 14.7% de las MiPymes consideran estar por encima de las otras, en cuanto al crecimiento de su empresa y sus productos y/o servicios; aseveración ésta que muestra coherencia con su proceder cuando no demuestran tampoco interés en conocer su competencia, sólo un 16.8% aplica estrategias para ello.

Objetivo N.2. Analizar las condiciones del mercado que atienden las MiPymes del sector alimentos de Pamplona.

Para el análisis del mercado se consideraron aspectos principales como el mercado, el cliente, el servicio, los proveedores, la investigación de mercados, encontrando los siguientes resultados:

La gran mayoría (90.8%) de los empresarios tienen identificado el mercado objetivo y potencial y conocen la imagen que tienen los clientes sobre la empresa, productos/servicios (80.8%), asimismo, un poco más de la mitad (61.1%) conoce el nivel de satisfacción y de lealtad de sus clientes. Pero los empresarios del sector requieren realizar esfuerzo en conocer las necesidades de los clientes, pues sólo un 36.4% aplican estrategias para investigarlas.

En cuanto al factor servicio el 64.5% de las empresas tienen establecido los criterios de servicio al cliente, pero menos de la mitad (41.8%) maneja políticas de servicio postventa. La gran mayoría representada en 73.6% no se ocupan de conocer los motivos de la pérdida de sus clientes.

En materia de manejo de proveedores prácticamente la mitad (49.4%) de las MiPymes plantean que hasta el momento no presentan mayores inconvenientes en la disponibilidad de sus proveedores. Asimismo, el 40.6% manifiesta la existencia de políticas de negociación favorables con proveedores para moverse sin contratiempos financieros. Es decir, que aproximadamente la mitad de las MiPymes poseen falencias en el manejo de proveedores.

En lo indagado sobre investigación de mercados se encontró que la gran mayoría además de no preocuparse por conocer a su competencia, tampoco realizan estudios comparativos de mercados, productos, servicios, precios, pues solo lo efectúa un 16.3% de las MiPymes. A la hora de seguir las tendencias del mercado sólo un 34.7% cumple con ese parámetro, lo que hace inferir que se pueden alejar de las tendencias de la región, el país y el mundo, y podría acarrear riesgos en la sostenibilidad empresarial. Y un poco más de la mitad (54.4%) conocen los diferentes segmentos del mercado.

Objetivo N.3. Conocer el manejo del proceso de ventas de las MiPymes del sector alimentos de Pamplona.

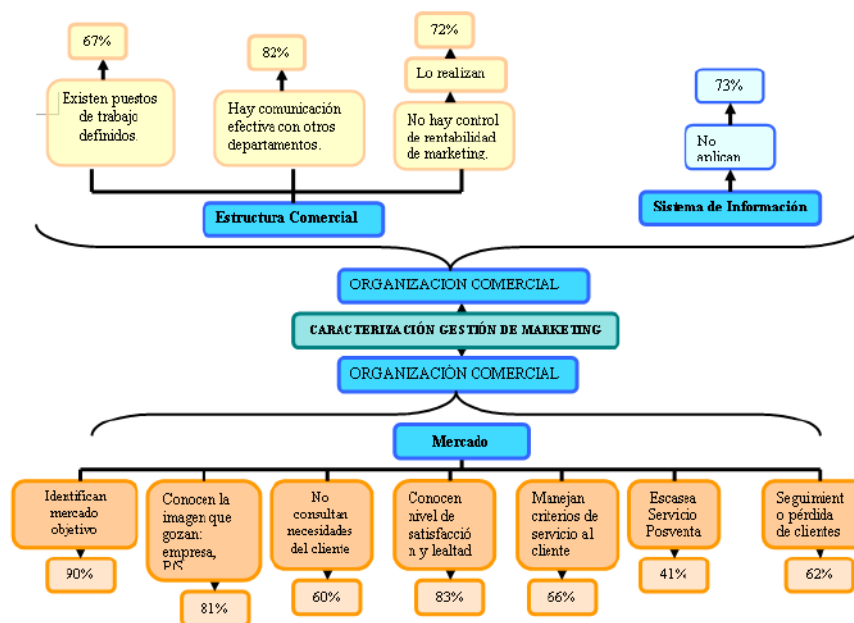
Para examinar este objetivo se revisaron aspectos importantes del proceso y de la fuerza de ventas, con los siguientes hallazgos:

Las MiPymes en un 85.8% manifiestan tener conocimiento sobre el balance adecuado que debe darse entre la relación ventas-gastos, sin embargo, menos del 50% poseen políticas de financiación definidas.

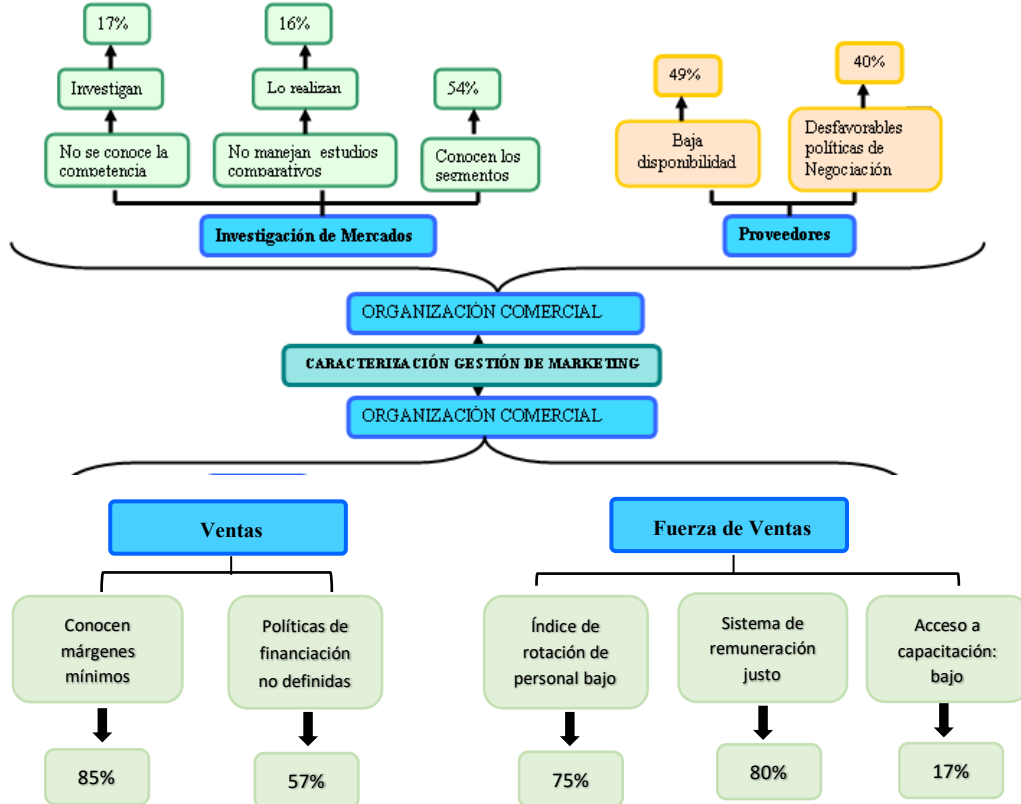
Sobre el direccionamiento de la fuerza de ventas el 33.1% manifiestan no poseer cultura de realización de reuniones permanentes con la fuerza de ventas. Aducen (75.3%) que en sus empresas no existe alta rotación de personal de ventas y la mayoría (80.8%) consideran que el sistema de remuneración es motivador. No obstante, llama la atención que sólo un 10.5% de los empresarios promuevan el acceso a programas de formación profesional y cualificación para el equipo comercial, siendo un camino ideal para el perfeccionamiento y la actualización de acuerdo a los avances científicos, tecnológicos, sostenibles, además, por desempeñarse en una ciudad estudiantil que ofrece amplias opciones de crecimiento profesional. Seguidamente se presenta diseño gráfico, tipo mapa mental con la síntesis de los hallazgos de las variables y subvariables analizadas.

Figura 2

Mapa Mental Organización Comercial.

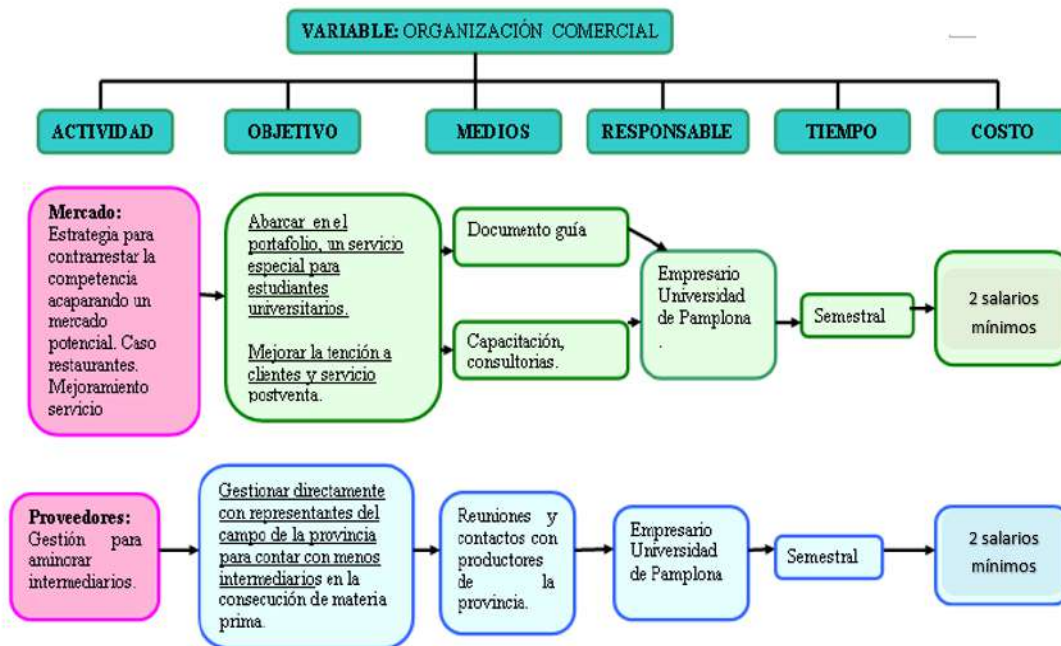


Nota. Elaboración propia.

Figura 3*Mapa Mental Organización Comercial.**Nota.* Elaboración propia.

Finalmente, se reitera que se aplicaron herramientas de análisis adicional como: la matriz de evaluación de los factores internos (EFI). Como complemento al análisis de elementos internos de las organizaciones, se realizó la matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI, para concretar la posición en que se encuentra el sector, mediante la medición de sus fortalezas y amenazas lograr destacar los puntos claves a considerar, obteniendo una puntuación de 2.32. Para el ambiente externo en que se desenvuelven las MiPymes del sector alimentos de Pamplona se consideraron herramientas de apoyo como la matriz de Porter, Matriz POAM, Matriz EFE, concluyendo con la matriz I-E y la matriz DOFA, cuyos resultados sumados a las demás matrices, establecieron la situación actual del sector.

A continuación, se presentan líneas de acción propuestas a partir de las reflexiones generadas como producto de los resultados del estudio, tendientes al mejoramiento de la organización comercial de las MiPymes del sector alimentos del municipio de Pamplona.

Figura 4*Línea de acción organización comercial.**Nota.* Elaboración propia.

Conclusiones

Los resultados de la investigación permiten comprender el gran impacto que el sector alimentos ejerce en el municipio de Pamplona, que en su mayoría forma parte del microempresas representan el 95,3% del tejido empresarial colombiano, que se desarrolla en un territorio ubicado en zona de frontera, un municipio turístico especialmente de tipo religioso, que acciona su actividad económica en medio de una ciudad estudiantil, con cerca de 60.000 habitantes (si se considera la población flotante estudiantil) quienes ofrecen espacios de multiculturalidad al municipio, y además se convierten en un amplio número de clientes y consumidores de los productos y servicios del municipio, como también, lo son el alto número de docentes y administrativos de la Universidad de Pamplona. El sector alimentos y sus subsectores, son preponderantes para la atención de necesidades básicas de la población y aportan a los indicadores país, expuestos por Ministerio de Industria y Comercio (2023).

En este sentido, al identificar oportunidades de mejora en la estructura comercial de las MiPymes del sector objeto de estudio, como la falta de consciencia sobre la rentabilidad de las acciones de marketing, siendo ésta función, un palanca para el posicionamiento, retención de clientes, incremento de ventas, entre otros alcances, pues identificarlo llevaría a plantear acciones pertinentes sobre estrategias de marketing; estas podrían incluir mayores estrategias de innovación en productos y servicios, oportunidad de mejora detectada dado que se encuentran dentro de las prioridades de solo un 14.7% de las MiPymes analizadas.

Otro mecanismo que puede derivarse, está relacionado con la gran fortaleza que demuestran al contar con baja rotación de talento humano, sin embargo, requiere intervenir en el fortalecimiento de la fuerza de ventas y demás personas de la organización, para proveer acceso a capacitaciones, actualización, cualificación permanente, sobre temáticas relacionadas con la organización comercial y de marketing sostenible, abarcando de manera prioritaria, el manejo y uso de sistemas de información para tener mayor control sobre clientes, motivos de deserción, lograr hacer estudios de mercado para identificar sus necesidades y focalizar las estrategias de marketing sostenible, conocer de cerca las tendencias del mercado y manejar el control de la competencia.



También, son convenientes los sistemas de información, para beneficiarse de una lista amplia que diversifique la relación de proveedores, con quienes puedan generar alianzas a más largo plazo y con mejores negociaciones, lo que, al tiempo, contrarrestaría las situaciones de orden financiero, como las limitaciones en acceso al crédito. Asimismo, tanto la retención de clientes, como el incremento de ventas se puede mejorar a través del servicio posventa, que solo el 41% desataca como parte de la estrategia comercial.

En este contexto, encaja para las MiPymes, más allá de esta caracterización, asumir la relevancia de las fases para la organización comercial, destacando la postura de (Guevara, et al., 2021) al exponer será necesario más allá de la recolección de información, efectuar un consciente análisis internos, externo y gestionar la toma de decisiones sobre los recursos necesarios, su optimización e inversión, de tal manera que permita el alcance de los objetivos.

Por otra parte, la investigación permitió establecer tanto fortalezas de la MiPymes del sector alimentos de Pamplona, como también algunas oportunidades de mejor, para lo cual se plantearon líneas estratégicas viables para su consideración. Esto principalmente teniendo en cuenta que, en Colombia, aproximadamente el 75% de las MiPymes fracasan antes de cumplir tres años, y la sociedad es conocedora del alto impacto socio económico de estas unidades productivas en las regiones del país, como es el caso de la población pamplonesa. Igualmente, fue valioso por una parte identificar los aportes de las MiPymes analizadas, frente a la sostenibilidad, y las reflexiones que a partir del estudio puedan generarse para continuar en el avance de esta tendencia, pues, logró observarse el aporte a ODS relacionados con el fin de la pobreza, hambre cero, salud y bienestar, igualdad de género, energía asequible y no contaminante, trabajo decente y crecimiento económico; industria, innovación e infraestructura, ciudades y comunidades sustentables; producción y consumo responsable; alianzas para lograr los objetivos, entre otros.

Fuente de Financiación

El capítulo es tomado del proyecto investigación: Análisis estratégico de las MiPymes de Pamplona (Norte de Santander) como línea base para el desarrollo de procesos de consultoría empresarial, cuyo código: 400-156.012-003(GA314-CPP-2022).

Referencias bibliográficas

- Alcaldía Municipal de Pamplona (2026). Datos Técnicos del Municipio de Pamplona. <https://pamplona-nortedesantander.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Informacion-del-Municipio.aspx>
- Asociación Americana de Marketing – AMA. (2024). Definiciones de marketing. <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/#:~:text=Marketing%20is%20the%20activity%2C%20set,scholars%20who%20are%20active%20researchers>.
- Auza, O. (2022). Marketing sostenible: diferenciación en la era digital. Universidad EAN. Colombia.
- Barragán Codina, J. M. (2020, abril 20). An Overview of Marketing [Diapositivas]. Recuperado de https://drive.google.com/file/d/1A8UCLb1oJyrmTXkvuI9YvbJE_tDhXuYB/view
- Buitrago, P. (2014). Factores que promueven la efectividad de mercadeo en las pequeñas y medianas empresas del sector alimentos de Bogotá. Mundo Empresarial, 55-81.
- Confecámaras, 2023. <https://confecamaras.org.co/segun-estudio-de-confecamaras-el-33-5-de-las-empresas-del-pais-sobreviven-al-termino-de-5-anos/>
- Cruz Medina, W. H. (2022). Análisis estratégico prospectivo desde un liderazgo transformacional pedagógico de las instituciones educativas de la ciudad de Yopal Casanare Colombia. REVISTA CIENTIFICA GLOBAL NEGOTIUM, 5(1), 19-28. <https://doi.org/10.53485/rngn.v5i1.226>
- Cruz-Medina, W.H., Herrera-Hernández, S.H., Vega-Monroy, Y.M., Tejedor-Rodríguez, Adriana Milena y Tuta-Ramírez, L.T. (2024). Prospectiva Empresarial Aplicando Método de Análisis de Jerarquías – MAI. <https://doi.org/10.22533/at.ed.7152422101>. En C.E. Sánchez de Andrade (Ed). Gestión moderna: Estrategias para el éxito organizacional 5 (pp.1-13). Atena Editora.



- Cruz Medina, W. H. (2023). Modelo estratégico prospectivo a las emprendedoras del departamento de Casanare. *Tendencias*, 24(1), 155–173. <https://doi.org/10.22267/rtend.222302.219>
- Cruz Medina WH, Herrera Hernández SI. Perceived satisfaction of users of pharmaceutical services in Yopal Casanare at COVID 19. *Salud Integral y Comunitaria*. 2023; 1:25. <https://doi.org/10.62486/sic202325>
- Garza, E. d. (2010). *El mundo del trabajo en América Latina*. Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa. México.
- Goyeneche et al. (2019). Los Empresarios del Municipio de Pamplona de Norte de Santander y su percepción de las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF. (2019). *Infometric@ - Serie Sociales Y Humanas*, 2(1). <https://infometrica.org/index.php/ssh/article/view/47>
- Guevara Alban, G. P., Verdesoto Arguello, A. E., & Castro Molina, N. E. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *RECIMUNDO*, 4(3), 163–173. [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)
- Guevara, M. D. G., de la Cruz, J. N. P., & Moreno, M. A. L. (2021). Marketing digital durante tiempos de COVID-19 en el sector comercial: caso Pichincha–Ecuador. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 6(3), 497-519.
- Khan, R. U., Salamzadeh, Y., Iqbal, Q., & Yang, S. (2022). The impact of customer relationship management and company reputation on customer loyalty: The mediating role of customer satisfaction. *Journal of Relationship Marketing*, 21(1), 1-26. <https://doi.org/10.1080/15332667.2020.1840904>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing*. 14ED (14.a ed.). Recuperado de <http://www.montartuempresa.com/wp-content/uploads/2016/01/direccion-de-marketing-14edikotler1.pdf>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education, Inc.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. John Wiley & Sons.
- Malik, P., Khurana, M., & Tanwar, R. (2022). Digital marketing: Transforming the management practices. In *Transforming management with AI, Big-Data, and IoT* (pp. 99-125). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-86749-2_6
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2023. <https://www.mincit.gov.co/prensa/foto-noticias/microempresas-fortalecen-el-tejido-empresarial>
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of marketing*, 69(4), 167-176. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.167>
- Stanton, W. J., Etzel, M. J., Walker, B. J., Martínez, J. F. J. D., Nicolesco, J. D., & Báez, E. P. (2007). *Fundamentos de marketing* (14.a ed.). Recuperado <https://mercadeo1marthasandino.files.wordpress.com/2015/02/fundamentos-de-marketingstanton-14edi.pdf>
- Tuta-Ramírez, L.T., Parada-Carvajal, A., Estévez-Carvajal, Y.S., Vega-Monroy, Y.M y Cruz-Medina, W.H. (2024). Gestión de las variables de Marketing en las MiPymes del sector de alimentos de Pamplona (Norte de Santander). <https://doi.org/10.22533/at.ed.7152422101>. En C.E. Sánchez de Andrade (Ed). *Gestión moderna: Estrategias para el éxito organizacional* 5 (pp.1-13). Atena Editora.
- UNESCO (2026). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <https://colombia.un.org/es/sdgs>
- Universidad de Pamplona (2017). *Informe Foro de desarrollo económico de Pamplona*. Pamplona, Norte de Santander.



Capítulo V

Capacidades de Innovación en MiPymes Territoriales: Diagnóstico Estratégico para la Sostenibilidad Empresarial

TOBÍAS ALFONSO PARODI CAMAÑO¹

¹Universidad de Córdoba, Colombia
<https://orcid.org/0000-0003-4548-1058>
toalpha712@gmail.com

WILQUER HERNEY CRUZ MEDINA²

²Corporación Unificada Nacional de Educación Superior (CUN), Colombia
<https://orcid.org/0000-0002-8499-4190>
wilquer_cruz@cun.edu.co

Resumen

Las micro, pequeñas y medianas empresas constituyen uno de los principales soportes del tejido productivo territorial, no solo por su capacidad de generar empleo e ingresos, sino también por su cercanía a las necesidades reales de las comunidades. Sin embargo, su sostenibilidad suele verse limitada por brechas de gestión, baja formalización de procesos, limitada apropiación tecnológica, débil articulación con redes de conocimiento y ausencia de rutinas sistemáticas para convertir ideas en innovaciones con valor económico, social y ambiental. Frente a este problema, el capítulo responde a un vacío empírico-teórico: la literatura internacional ha explicado ampliamente la relación entre innovación, desempeño y capacidades dinámicas en pymes, pero la comprensión de cómo dichas capacidades se configura en MiPymes territoriales de economías emergentes, altamente dependientes del liderazgo del propietario o del gerente y condicionadas por restricciones institucionales, financieras y tecnológicas, aún resulta insuficiente. En este contexto, el presente capítulo desarrolla un diagnóstico estratégico de las capacidades de innovación en MiPymes territoriales, articulando la teoría de capacidades dinámicas, la medición de la innovación empresarial y la evidencia empírica reciente sobre el papel de los CEOs, propietarios y gerentes en la configuración de dichas capacidades. Metodológicamente, se plantea un estudio descriptivo-analítico de orientación teórico-práctica, sustentado en una revisión documental, en el análisis de instrumentos publicados en repositorios abiertos y en los resultados de una investigación con 106 CEOs de MiPymes colombianas. El capítulo propone una matriz diagnóstica, un modelo de madurez y una ruta de intervención aplicables a programas de acompañamiento universitario, semilleros de investigación, centros de innovación y procesos de fortalecimiento empresarial. Se concluye que la sostenibilidad de las MiPymes no depende únicamente de recursos financieros o tecnológicos, sino también de la capacidad organizacional para identificar oportunidades, aprender, transformar procesos, validar propuestas de valor, articularse con actores del territorio y medir los resultados de la innovación desde una perspectiva estratégica.

Palabras clave. Capacidades de innovación; Sostenibilidad empresarial; Capacidades dinámicas; Liderazgo; Desarrollo territorial.



Chapter V

Innovation Capabilities in Local MSMEs: A Strategic Assessment for Business Sustainability

Abstract

Micro, small, and medium-sized enterprises are one of the main pillars of territorial productive systems, not only because of their ability to generate employment and income, but also because of their proximity to communities' real needs. However, their sustainability is often limited by management gaps, weak process formalization, limited technological adoption, poor articulation with knowledge networks, and the absence of systematic routines to transform ideas into innovations with economic, social, and environmental value. Against this background, the chapter addresses an empirical and theoretical gap: international research has extensively examined the relationship between innovation, performance, and dynamic capabilities in SMEs, but there is still limited understanding of how such capabilities are configured in territorial MSMEs from emerging economies, where innovation is strongly shaped by owner-manager leadership and by institutional, financial, and technological constraints. In this context, this chapter develops a strategic diagnosis of innovation capabilities in territorial MSMEs by integrating dynamic capabilities theory, business innovation measurement, and recent empirical evidence on the role of CEOs, owners, and managers in shaping such capabilities. Methodologically, it adopts a descriptive-analytical and theory-practice approach based on documentary review, open repository instruments, and findings from a study involving 106 CEOs of Colombian MSMEs. The chapter proposes a diagnostic matrix, a maturity model, and an intervention framework applicable to university extension programs, research groups, innovation centers, and business-strengthening processes. It concludes that MSME sustainability does not depend exclusively on financial or technological resources, but on the organizational ability to sense opportunities, learn, transform processes, validate value propositions, articulate with territorial actors, and measure innovation outcomes from a strategic perspective.

Keywords: Innovation capabilities; Business sustainability; Dynamic capabilities; Leadership; Regional development.

Introducción

El desarrollo sostenible de los territorios no puede comprenderse únicamente desde la acción del Estado ni desde la existencia aislada de iniciativas comunitarias. También depende de la capacidad del tejido empresarial local para generar empleo, transformar recursos, resolver problemas cotidianos y construir respuestas pertinentes a las demandas de las comunidades. En este marco, las MiPymes territoriales desempeñan un papel estratégico, pues conectan la economía cotidiana con las dinámicas sociales, productivas y ambientales del entorno. Su permanencia y crecimiento inciden en la calidad de vida de las familias, la circulación de ingresos, la estabilidad laboral y la apropiación de soluciones innovadoras en contextos locales.

El libro en el que se inserta este capítulo tiene como hilo conductor la organización social y productiva para el desarrollo sostenible de los territorios. Los capítulos previos abordan el liderazgo comunal, la perspectiva de los bionegocios, la sostenibilidad productiva y ambiental en la apicultura y la organización comercial de MiPymes del sector de alimentos. En consecuencia, el presente capítulo se presenta como una pieza de cierre que articula la empresa, el liderazgo, la sostenibilidad y la innovación. Su contribución consiste en proponer una lectura estratégica de las MiPymes como comunidades productivas organizadas, capaces de aprender, adaptarse, cooperar y transformar problemas territoriales en oportunidades de valor.



Muchas MiPymes operan en condiciones de restricción: recursos limitados, baja inversión en investigación y desarrollo, informalidad en la gestión, dependencia de conocimientos tácitos, baja sofisticación tecnológica y escasa relación con redes externas de innovación. Estas limitaciones no significan la ausencia de potencial innovador. Por el contrario, las MiPymes suelen innovar desde la necesidad, la cercanía con el cliente, la adaptación rápida y la creatividad cotidiana. El problema central radica en que estas prácticas no siempre se organizan como capacidades sostenibles, medibles y acumulables a lo largo del tiempo.

El capítulo aprovecha dos publicaciones recientes indexadas sobre CEO, innovación y desempeño empresarial. La primera corresponde a una revisión sistemática y un análisis bibliométrico que identificaron cinco constructos relevantes para comprender la incidencia del CEO en la innovación: liderazgo, comportamiento innovador, narcisismo, características de personalidad y aspectos sociodemográficos (Parodi *et al.*, 2025).

La segunda corresponde a un estudio empírico con 106 CEOs de MiPymes colombianas, en el que se examinó cómo los rasgos de personalidad, el liderazgo transformacional y el comportamiento innovador se relacionan con las capacidades de innovación (Parodi *et al.*, 2026).

Brechas identificadas y contribución al estado del arte

Aunque la literatura internacional ha avanzado en la caracterización de las capacidades de innovación de las pymes y de sus vínculos con el desempeño, aún persisten tres limitaciones relevantes para el análisis de las MiPymes territoriales. Primero, buena parte de los modelos disponibles ha sido construida por empresas ubicadas en economías con mayor densidad institucional, mayor acceso a la financiación, mejores infraestructuras tecnológicas y ecosistemas de innovación más consolidados. Segundo, los estudios suelen medir la innovación como resultado agregado, sin explicar con suficiente detalle los mecanismos humanos y directivos mediante los cuales los rasgos del CEO, el liderazgo transformacional y el comportamiento innovador se traducen en rutinas organizacionales. Tercero, la dimensión territorial tiende a aparecer como un contexto descriptivo y no como una condición explicativa que moldea el acceso al conocimiento, a redes, mercados, proveedores, tecnologías y programas de apoyo (Saunila, 2020; Mendoza-Silva, 2021; Shapira, Youtie y Kay, 2011).

El vacío que aborda este capítulo consiste, por tanto, en comprender cómo se forman, se limitan y se consolidan las capacidades de innovación en MiPymes que operan bajo restricciones de recursos, baja formalización, dependencia del conocimiento tácito y alta centralidad del propietario o gerente. Este vacío es crítico porque impide trasladar mecánicamente los modelos globales de innovación a las empresas territoriales de las economías emergentes. La contribución inédita radica en articular evidencia bibliométrica y empírica sobre CEO, liderazgo transformacional y comportamiento innovador con una lectura de capacidades dinámicas aplicada a las MiPymes territoriales colombianas. De este modo, el análisis desplaza la pregunta general de si las MiPymes innovan hacia una cuestión más exigente para el estado del arte mundial: bajo qué condiciones humanas, organizacionales y territoriales la innovación deja de ser una práctica informal de supervivencia y se convierte en una capacidad sostenible, medible y transferible.

A partir de este vacío, el objetivo del capítulo es analizar las capacidades de innovación de las MiPymes territoriales desde un enfoque diagnóstico y estratégico orientado a la sostenibilidad empresarial. Para ello, se integran referentes teóricos sobre capacidades dinámicas e innovación empresarial, junto con evidencia empírica sobre CEOs, liderazgo transformacional, comportamiento innovador y capacidades de innovación en MiPymes colombianas. Con esta articulación se propone una matriz que permite identificar fortalezas, brechas y rutas de intervención para empresas territoriales, al tiempo que se contrasta la evidencia local con hallazgos internacionales sobre innovación en pymes, liderazgo, capacidades dinámicas y sistemas regionales de innovación.

**Tabla 1***Coherencia temática capacidades de innovación y alineación con los territorios*

<i>Eje del libro/capítulo</i>	<i>Aporte</i>	<i>Articulación</i>
<i>Liderazgo y organización comunitaria</i>	El liderazgo comunal se presenta como una condición para movilizar actores, construir confianza y orientar procesos colectivos.	El capítulo traslada la discusión sobre el liderazgo al ámbito empresarial, destacando el papel del CEO, propietario o gerente como agente que convierte la visión, el aprendizaje y el comportamiento innovador en capacidades organizacionales.
<i>Prospectiva y bionegocios</i>	La prospectiva permite anticipar escenarios y reconocer oportunidades en ecosistemas productivos sostenibles.	La innovación se entiende como la capacidad de percibir oportunidades, validar cambios y adaptar la empresa a escenarios territoriales dinámicos.
<i>Sostenibilidad productiva y ambiental</i>	La sostenibilidad se aborda desde las prácticas productivas, la gestión ambiental y el fortalecimiento de las unidades productivas.	El capítulo vincula la innovación con la productividad, la eficiencia, el aprendizaje, la gestión ambiental, la diferenciación y el valor territorial.
<i>Organización comercial y marketing sostenible</i>	La organización comercial evidencia la importancia de los clientes, los mercados, los canales, el posicionamiento y la sostenibilidad en las MiPymes.	La innovación se conecta con mejoras en producto, procesos, marketing, conocimiento del cliente, digitalización y medición de resultados.

Nota. Elaboración propia.

Marco teórico

Innovación y capacidades de innovación en MiPymes

La innovación empresarial ha dejado de entenderse como un proceso exclusivo de las grandes compañías intensivas en investigación y desarrollo. De acuerdo con el Manual de Oslo, una innovación corresponde a un producto o proceso nuevo o mejorado, o una combinación de ambos, que difiere significativamente de lo realizado previamente y ha sido puesto en uso por la organización (OECD/Eurostat, 2018). Esta definición es especialmente útil para el análisis de MiPymes, porque permite reconocer innovaciones en procesos, comercialización, organización, servicios, canales de atención, modelos de negocio y formas de relación con clientes y proveedores.

En las MiPymes territoriales, las capacidades de innovación pueden entenderse como el conjunto de recursos, rutinas, conocimientos, actitudes directivas y relaciones externas que permiten identificar oportunidades, generar ideas, seleccionar alternativas, ejecutar cambios y convertirlos en resultados para la empresa y su entorno (Mendoza-Silva, 2021; Saunila, 2020; Teece, 2007). Esta lectura se aleja de una visión episódica de la innovación, entendida como una acción aislada, y se aproxima a una visión sistémica en la que la innovación depende de prácticas repetibles de aprendizaje, coordinación, experimentación y evaluación.

La literatura sobre pequeñas y medianas empresas ha mostrado que la innovación no siempre produce resultados automáticos ni homogéneos. Su efecto depende de la capacidad de la empresa para alinear la estrategia, los recursos, la cultura y el mercado (Rosenbusch, Brinckmann y Bausch, 2011; Saunila, 2020). Una MiPyme puede introducir cambios frecuentes y aun así no consolidar ventajas si no mide resultados, no aprende de los errores, no protege el conocimiento generado o no articula sus mejoras con las necesidades reales del mercado. Por ello, el diagnóstico de capacidades debe considerar tanto las prácticas existentes como la forma en que estas se institucionalizan.



Capacidades dinámicas como base del diagnóstico

La teoría de capacidades dinámicas ofrece un marco pertinente para comprender cómo las MiPymes pueden adaptarse a entornos cambiantes. Teece, Pisano y Shuen (1997) plantearon que las capacidades dinámicas permiten integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas en entornos cambiantes. Posteriormente, Teece (2007) organizó estas capacidades en tres procesos: sensor oportunidades y amenazas, capturar oportunidades y transformar o reconfigurar la organización. Esta tríada resulta especialmente útil para interpretar el desempeño innovador de las empresas territoriales.

Censar implica observar el entorno, escuchar al cliente, identificar cambios en los hábitos de consumo, reconocer problemas no resueltos y anticipar tendencias; en la teoría de capacidades dinámicas, esta dimensión se asocia con la habilidad de la empresa para percibir oportunidades y amenazas, interpretar señales del entorno y orientar decisiones estratégicas en contextos cambiantes (Teece, 2007). En una MiPyme, esta capacidad puede expresarse en prácticas sencillas: conversar sistemáticamente con clientes, registrar quejas, analizar las ventas, observar a los competidores, participar en ferias, revisar las redes sociales, asistir a espacios de formación o dialogar con actores del ecosistema. La clave no está en la sofisticación del instrumento, sino en convertir la observación en información útil para decidir.

Transformar implica institucionalizar aprendizajes, modificar rutinas, reorganizar procesos y sostener los cambios. Esta dimensión suele ser la más difícil para las MiPymes, porque muchas mejoras dependen de la memoria del propietario o de prácticas informales. Una innovación se vuelve capacidad cuando puede repetirse, enseñarse, medirse y mejorarse. Por ello, la transformación requiere documentación, indicadores, asignación de responsabilidades, una cultura de aprendizaje y un liderazgo que sostenga el cambio más allá del entusiasmo inicial.

Tabla 2
Lectura de capacidades dinámicas en MiPymes territoriales

Capacidad dinámica	Pregunta diagnóstica	Evidencia observable en la MiPyme	Riesgo cuando es débil
Censar	¿La empresa identifica cambios en el entorno antes de que se conviertan en crisis?	Registro de necesidades de clientes, seguimiento de tendencias, análisis de competencia, participación en redes y uso de información territorial.	La empresa innova tarde, responde solo por presión y pierde oportunidades de diferenciación.
Capturar	¿La empresa convierte oportunidades en decisiones, prototipos o proyectos concretos?	Pruebas piloto, mejoras de producto, nuevos canales, alianzas, inversión mínima en innovación y toma de decisiones basada en datos.	Las ideas se quedan en intención, no se asignan recursos y se diluyen los aprendizajes.
Transformar	¿La empresa convierte los cambios en rutinas, procesos y capacidades sostenibles?	Documentación de procesos, indicadores, responsables, cultura de aprendizaje, capacitación y mejora continua.	La innovación depende del propietario, se pierde memoria organizacional y los cambios no se consolidan.

Nota. Elaboración propia.



El CEO, propietario o gerente como microfundamento de la innovación

En las MiPymes, el CEO, propietario o gerente suele concentrar decisiones estratégicas, relaciones externas, asignación de recursos y orientación cultural. Esta centralidad hace que sus rasgos, su estilo de liderazgo y su comportamiento cotidiano incidan de manera directa en la capacidad de la empresa para innovar. La teoría de los escalones superiores sostiene que los resultados organizacionales reflejan, en parte, los valores y bases cognitivas de los directivos (Hambrick y Mason, 1984). En empresas pequeñas, esta premisa adquiere mayor fuerza porque la distancia entre decisión directiva y operación cotidiana es menor.

La revisión bibliométrica de Parodi-Camano, Vidal-Durango y Portnoy (2025) identifica cinco constructos relevantes para comprender la relación entre CEO e innovación: liderazgo, comportamiento innovador, narcisismo, características de personalidad y aspectos sociodemográficos. Esta evidencia permite ampliar el análisis de la innovación más allá de los recursos financieros o tecnológicos. El liderazgo transformacional puede inspirar visión compartida, cohesión y apertura al cambio; el comportamiento innovador impulsa cuestionamiento, experimentación y generación de ideas; la personalidad configura disposiciones frente a la incertidumbre; los aspectos sociodemográficos influyen en perspectivas, redes y experiencia; y ciertos rasgos como el narcisismo pueden tener efectos ambivalentes sobre el riesgo y la innovación.

El estudio empírico de (Parodi *et al.*, 2026) profundiza esta relación en MiPymes colombianas. Sus resultados muestran que la apertura a la experiencia y la responsabilidad predicen el liderazgo transformacional; este, a su vez, promueve el comportamiento innovador, y el comportamiento innovador fortalece las capacidades de innovación de la empresa. Desde una lectura práctica, el hallazgo más relevante es que la innovación no surge de un rasgo aislado ni de un discurso motivacional, sino de una cadena de traducción: disposiciones personales que se expresan en liderazgo, liderazgo que activa conductas innovadoras y conductas que se institucionalizan como capacidades organizacionales.

Este enfoque ayuda a evitar una lectura ingenua del liderazgo. No basta con que el directivo tenga carisma o visión; se requiere que comunique prioridades, estimule preguntas, tolere la experimentación, organice recursos, reconozca aprendizajes y mida resultados. Tampoco basta con capacitar técnicamente a los empresarios si no se fortalecen habilidades directivas asociadas con apertura al cambio, disciplina estratégica, colaboración y comportamiento innovador. La formación empresarial territorial debe integrar psicología del liderazgo, gestión de innovación, procesos, mercado y sostenibilidad.

**Tabla 3***Constructos del CEO y su utilidad para diagnosticar innovación en MiPymes*

Constructo	Lectura estratégica	Aplicación práctica en programas territoriales
Liderazgo transformacional	Permite valorar si el directivo inspira visión, estimula pensamiento crítico, reconoce capacidades del equipo y orienta la empresa hacia el cambio.	Diseñar talleres de liderazgo, comunicación estratégica, gestión de equipos, toma de decisiones y cultura de innovación.
Comportamiento innovador	Permite observar si el directivo cuestiona rutinas, explora alternativas, experimenta, construye redes de ideas y tolera la ambigüedad.	Incorporar retos de innovación, bitácoras de experimentación, prototipos rápidos y validación con clientes.
Personalidad y rasgos directivos	Permite identificar disposiciones asociadas con apertura, responsabilidad, disciplina, aprendizaje y adaptación.	Usar instrumentos diagnósticos de bajo riesgo ético para orientar procesos formativos, no para excluir participantes.
Aspectos sociodemográficos y trayectoria	Permiten interpretar experiencia, formación, redes, edad, género, trayectoria sectorial e internacionalización como factores que amplían o limitan perspectivas.	Personalizar acompañamientos según nivel educativo, experiencia empresarial, sector, antigüedad y acceso a redes.
Riesgos del exceso de confianza	Permite reconocer que la seguridad directiva puede impulsar decisiones audaces, pero también generar inversiones impulsivas o baja escucha.	Promover validación de decisiones, análisis de riesgos, gobierno básico y mecanismos de retroalimentación.

Nota. Elaboración propia.*Sostenibilidad empresarial e innovación territorial*

La sostenibilidad empresarial en las MiPymes territoriales debe comprenderse en un sentido amplio. No se limita a la supervivencia financiera ni a la adopción de prácticas ambientales aisladas. Implica la capacidad de permanecer, aprender, generar valor, responder al mercado, cuidar los recursos, crear relaciones confiables y contribuir al bienestar del entorno. En las empresas pequeñas, la sostenibilidad depende de una delicada combinación de ingresos, capacidades humanas, confianza, reputación, eficiencia operativa, adaptación tecnológica y articulación con actores externos; por ello, su permanencia no puede explicarse solo desde los recursos financieros, sino desde la interacción entre capacidades internas, innovación, aprendizaje, transformación digital y redes de apoyo empresarial (Rosenbusch *et al.*, 2011; Saunila, 2020; Shapira *et al.*, 2011; Valdez-Juárez *et al.*, 2024).

La innovación contribuye a la sostenibilidad al permitir mejorar la propuesta de valor y reducir vulnerabilidades. Una empresa que innova en procesos puede disminuir desperdicios, tiempos y costos; una que innova en marketing puede llegar mejor a sus clientes; una que innova en gestión del conocimiento puede reducir la dependencia de una sola persona; una que innova en producto puede diferenciarse; y una que innova en relaciones territoriales puede acceder a información, formación, proveedores y oportunidades de cooperación.



Metodología

El capítulo adopta un enfoque descriptivo-analítico de orientación teórico-práctica. No busca presentar un nuevo levantamiento de campo, sino integrar la evidencia disponible, los referentes conceptuales y las herramientas diagnósticas para construir una propuesta aplicable al fortalecimiento de las MiPymes territoriales. Esta decisión metodológica es coherente con el carácter del libro, que combina reflexión académica, análisis territorial y utilidad práctica para docentes, estudiantes, investigadores, profesionales de emprendimiento, empresarios y líderes del desarrollo local.

El análisis se organizó en cuatro momentos. Primero, se revisó la coherencia del área temática con el contexto territorial. Segundo, se depuró el marco teórico para articular las capacidades dinámicas, la innovación en las MiPymes y el liderazgo directivo. Tercero, se tradujeron los hallazgos bibliométricos y empíricos en categorías diagnósticas aplicables a las empresas territoriales. Cuarto, se diseñaron una matriz de madurez y una ruta de intervención para orientar los procesos de acompañamiento empresarial desde las universidades, los semilleros, los centros de innovación y los actores del sistema productivo.

Tabla 4

Fuentes utilizadas para la construcción teórico-práctica - Capacidades de innovación en MiPymes territoriales

Fuente	Uso dentro del capítulo	Aporte principal
Artículo bibliométrico sobre CEO e innovación	Soporte conceptual para integrar el liderazgo, el comportamiento innovador y los atributos del CEO.	Identifica cinco constructos clave y muestra la relevancia del CEO como catalizador de la innovación.
Artículo empírico sobre dimensiones CEO en MiPymes colombianas	Soporte empírico para explicar la mediación entre los rasgos directivos, el liderazgo, el comportamiento innovador y las capacidades.	Aporta evidencia con 106 CEOs de MiPymes colombianas y orienta las implicaciones para la formación directiva.
Literatura sobre capacidades dinámicas e innovación en MiPymes	Fundamentación teórica del modelo diagnóstico.	Permite interpretar la innovación como una capacidad organizacional y no como un evento aislado.

Nota. Elaboración propia.

Para fortalecer la lectura crítica del capítulo, los resultados se interpretan en diálogo con la literatura internacional sobre capacidades de innovación, capacidades dinámicas, liderazgo transformacional, desempeño de pymes y sistemas regionales de innovación. Esta estrategia permite diferenciar entre hallazgos que coinciden con tendencias globales y hallazgos que adquieren una configuración particular en territorios colombianos, donde las restricciones de recursos, la informalidad de procesos y la centralidad del propietario o gerente modifican la forma en que la innovación se organiza y se sostiene.

Resultados

Lectura estratégica de las capacidades de innovación

El análisis permite proponer que las capacidades de innovación de las MiPymes territoriales deben diagnosticarse desde una perspectiva multidimensional. La empresa puede innovar en su oferta, sus procesos, su organización interna, su relación con el mercado, su cultura y sus recursos. Ninguna de estas dimensiones, por sí sola, explica la sostenibilidad empresarial; su valor surge cuando se combinan y se convierten en prácticas sostenidas.



La innovación de producto o servicio refleja la capacidad de adaptar o crear ofertas que respondan a necesidades reales. En territorios donde los mercados pueden ser reducidos o altamente sensibles al precio, la diferenciación debe apoyarse en el conocimiento del cliente, la calidad percibida, la oportunidad de entrega, la personalización y la pertinencia local. La innovación de proceso se relaciona con la eficiencia, la reducción de costos, la mejora de tiempos, la estandarización y el uso de tecnología. La innovación organizacional permite organizar las funciones, las responsabilidades, la comunicación y el aprendizaje interno.

Tabla 5

Dimensiones para diagnosticar capacidades de innovación en MiPymes territoriales

Dimensión	Pregunta diagnóstica orientadora	Riesgo cuando la dimensión es baja	Ruta de fortalecimiento
Innovación de producto o servicio	¿La empresa mejora o crea productos y servicios que respondan a las necesidades reales del territorio?	Oferta repetitiva, baja diferenciación y dependencia del precio.	Validación de necesidades, prototipado, pruebas con clientes y rediseño de la propuesta de valor.
Innovación de proceso	¿La empresa mejora sus operaciones, reduce tiempos, controla costos y documenta procesos?	Ineficiencia, desperdicios, errores repetidos y dependencia del conocimiento tácito.	Mapeo de procesos, indicadores simples, digitalización básica y mejora continua.
Innovación organizacional	¿La empresa asigna responsabilidades, aprende y organiza la información para tomar decisiones?	Centralización excesiva, baja coordinación y pérdida de aprendizajes.	Roles claros, reuniones de seguimiento, bitácoras, capacitación y gestión del conocimiento.
Innovación de marketing	¿La empresa conoce a sus clientes, comunica valor y utiliza canales pertinentes?	Baja visibilidad, pérdida de clientes y ausencia de posicionamiento.	Segmentación, canales digitales, servicio al cliente, marca territorial y análisis de satisfacción.
Cultura de innovación	¿El equipo propone, experimenta y aprende sin temor al error controlado?	Resistencia al cambio, rutina defensiva y baja participación del talento humano.	Liderazgo transformacional, espacios de ideas, reconocimiento y aprendizaje de los errores.
Recursos para innovar	¿La empresa asigna tiempo, presupuesto, aliados y capacidades mínimas para sostener las mejoras?	Ideas sin ejecución, dependencia de apoyos externos y baja continuidad.	Agenda de innovación, alianzas, formación, micro proyectos e indicadores de avance.

Nota. Elaboración propia.



Integración de los hallazgos sobre CEO e innovación

Los hallazgos derivados de las publicaciones indexadas sobre CEO permiten fortalecer el capítulo desde una perspectiva diferencial. En lugar de presentar la innovación como una responsabilidad abstracta de la empresa, se reconoce que, en las MiPymes, la figura del directivo constituye un microfundamento decisivo. La innovación depende de recursos y procesos, pero también de la forma en que el líder interpreta el entorno, comunica prioridades, moviliza personas y convierte aprendizajes en decisiones.

El estudio empírico con CEOs de MiPymes colombianas aporta una relación secuencial de alto valor para el diagnóstico: la apertura a la experiencia y la responsabilidad predicen el liderazgo transformacional; el liderazgo transformacional estimula el comportamiento innovador; y este comportamiento se asocia con capacidades de innovación. Esta cadena permite diseñar programas de fortalecimiento más integrales, en la medida en que muestra cómo los rasgos directivos pueden traducirse en estilos de liderazgo, conductas innovadoras y capacidades organizacionales orientadas a la innovación (Parodi *et al.*, 2026).

Estos resultados coinciden con estudios internacionales que han mostrado que el liderazgo transformacional favorece la innovación sostenible en pymes al activar el aprendizaje organizacional, el empoderamiento psicológico y la orientación al cambio (Begum *et al.*, 2020; Feranita, *et al.*, 2020). No obstante, el caso de las MiPymes territoriales colombianas introduce una diferencia sustantiva: el liderazgo no opera únicamente como estilo gerencial, sino también como mecanismo de compensación ante limitaciones estructurales. En contextos con baja formalización, escaso acceso a unidades internas de I+D y débil articulación con redes tecnológicas, la apertura del directivo, su responsabilidad y su conducta innovadora pueden convertirse en el principal puente entre la oportunidad detectada y la capacidad organizacional efectivamente instalada.

El contraste con la evidencia internacional también permite matizar el alcance del hallazgo. Mientras que en economías con ecosistemas de innovación más robustos la innovación puede apoyarse en departamentos especializados, políticas de extensión tecnológica o redes institucionalizadas, en muchas MiPymes territoriales la innovación se origina en decisiones directivas cotidianas, relaciones de confianza, adaptación al cliente y aprendizaje informal. Por ello, el aporte empírico del modelo CEO-liderazgo-comportamiento-capacidades no consiste únicamente en confirmar una relación positiva, sino en explicar el mecanismo mediante el cual la agencia directiva puede transformar las restricciones territoriales en rutinas mínimas de innovación.

Tabla 6

Lectura estratégica del modelo CEO-liderazgo-comportamiento-capacidades

Relación analizada	Resultado empírico reportado	Implicación para MiPymes territoriales
Apertura a la experiencia -> liderazgo transformacional	Relación positiva y significativa.	Los directivos abiertos al cambio pueden comunicar mejor una visión de innovación y promover nuevas formas de actuar.
Responsabilidad -> liderazgo transformacional	Relación positiva y significativa.	La disciplina y la orientación al logro ayudan a convertir la innovación en acciones concretas.
Liderazgo transformacional -> comportamiento innovador	Relación fuerte y significativa.	El liderazgo debe movilizar el cuestionamiento, la experimentación, las redes de



Comportamiento innovador - > capacidades de innovación	Relación positiva y significativa.	ideas y la tolerancia a la ambigüedad. Las conductas innovadoras deben institucionalizarse en los procesos, los recursos, la cultura y los resultados.
Mediación secuencial	Confirmada mediante efectos indirectos.	La innovación se fortalece cuando los rasgos del CEO se traducen en liderazgo, comportamiento y capacidades organizacionales.

Nota. Adaptado de Parodi-Camano *et al.*, (2026) e iportnoy I (2025).

Modelo diagnóstico de madurez de innovación

Con base en los hallazgos anteriores, el diagnóstico de capacidades de innovación en MiPymes territoriales puede organizarse en tres niveles de madurez: básico, intermedio y avanzado. El nivel básico corresponde a empresas que innovan de manera reactiva, principalmente bajo presión del cliente, por necesidad de supervivencia o por imitación del mercado. El nivel intermedio corresponde a empresas que han incorporado algunas prácticas de mejora, digitalización, diferenciación o comercialización, pero aún no cuentan con sistemas formales de gestión de la innovación. El nivel avanzado corresponde a empresas que combinan liderazgo, aprendizaje, recursos, procesos, medición y articulación territorial para innovar de manera sostenida.

Tabla 7
Matriz de madurez para diagnosticar capacidades de innovación en MiPymes territoriales

Nivel	Rasgos principales	Evidencias esperadas	Acción prioritaria
Básico	Innovación informal, reactiva y dependiente del propietario.	Cambios no documentados, baja medición, escasa digitalización y escasas alianzas.	Ordenar procesos, identificar oportunidades y crear una agenda mínima de innovación.
Intermedio	Prácticas de mejora y experimentación, pero con baja sistematización.	Uso parcial de herramientas digitales, algunas mejoras en el producto o en el marketing y aprendizaje no formalizado.	Convertir prácticas aisladas en rutinas, indicadores y proyectos de innovación.
Avanzado	Innovación como capacidad organizacional sostenida.	Procesos documentados, liderazgo distribuido, cultura de aprendizaje, alianzas y medición de resultados.	Escalar innovaciones, consolidar redes territoriales y vincular la sostenibilidad con la estrategia empresarial.

Nota. Elaboración propia

Propuesta estratégica de intervención territorial

A partir del diagnóstico, se propone una ruta de intervención compuesta por cinco componentes. El primero es la formación directiva, orientada a fortalecer liderazgo transformacional, apertura al cambio, pensamiento estratégico y toma de decisiones basada en información. El segundo es la gestión del conocimiento, enfocada en documentar aprendizajes, registrar mejoras, analizar a los clientes y construir la memoria organizacional. El tercero es la innovación operativa y comercial, orientada a mejorar procesos, productos, servicios, canales y la comunicación con el mercado. El



cuarto es la articulación territorial, que busca conectar las empresas con universidades, semilleros, cámaras de comercio, gobiernos locales, asociaciones y programas de apoyo. El quinto es la medición de resultados, necesaria para evaluar si las acciones de innovación generan efectos en las ventas, la productividad, la diferenciación, el empleo, la sostenibilidad o la satisfacción del cliente.

El papel de la universidad es decisivo en esta ruta. Los semilleros de investigación, centros de innovación y cursos de emprendimiento pueden convertirse en plataformas de acompañamiento para diagnosticar, priorizar y prototipar soluciones junto con las MiPymes.

En lugar de limitarse a transferir conceptos, la academia puede construir laboratorios vivos de innovación territorial en los que estudiantes, docentes, empresarios y comunidades trabajen en problemas reales. Esta dinámica refuerza la pertinencia social de la educación superior y convierte el conocimiento académico en un recurso útil para el desarrollo productivo local.

La sostenibilidad empresarial exige que la intervención no se limite a capacitaciones aisladas. Se requieren acompañamiento progresivo, indicadores simples, seguimiento y mecanismos de apropiación, en tanto la consolidación de capacidades de innovación en pymes depende de procesos sistemáticos de aprendizaje, apoyo externo, articulación institucional y acumulación gradual de rutinas organizacionales (Shapira et al., 2011; Saunila, 2020). En MiPymes territoriales, la innovación debe entenderse como una práctica gradual: iniciar con mejoras pequeñas, validar con clientes, aprender de los resultados, ajustar procesos y consolidar alianzas. Este enfoque evita la idea de que innovar solo implica grandes inversiones tecnológicas y permite reconocer innovaciones de bajo costo, pero de alto valor territorial.

Tabla 8
Ruta estratégica para fortalecer capacidades de innovación en MiPymes territoriales

Componente	Acciones sugeridas	Resultado esperado
Formación directiva	Talleres sobre liderazgo transformacional, pensamiento estratégico, capacidades dinámicas, gestión del cambio y toma de decisiones basada en datos.	Directivos con mayor claridad para orientar la innovación como prioridad empresarial.
Gestión del conocimiento	Bitácoras de mejoras, registro de clientes, documentación de procesos, aprendizaje de errores y memoria organizacional.	Menor dependencia del conocimiento tácito y mayor capacidad de aprendizaje acumulativo.
Innovación operativa y comercial	Rediseño de procesos, mejora de productos, canales digitales, servicio al cliente, prototipado y validación de propuestas de valor.	Mejor desempeño comercial, eficiencia operativa y diferenciación.
Articulación territorial	Vinculación con universidades, semilleros, cámaras de comercio, asociaciones, proveedores, gobiernos locales y programas de apoyo.	Mayor acceso al conocimiento, a redes, a recursos y a oportunidades de cooperación.
Medición y seguimiento	Indicadores de innovación, productividad, ventas, satisfacción, sostenibilidad, alianzas y aprendizajes implementados.	Evidencia para tomar decisiones, ajustar acciones y demostrar el impacto territorial.

Nota. Elaboración propia



Discusión

El contraste entre los resultados y la literatura internacional permite sostener que las capacidades de innovación de las MiPymes territoriales no son una versión reducida de las observadas en grandes empresas ni en pymes de economías más desarrolladas. La literatura global ha mostrado que la innovación en pymes depende de recursos, aprendizaje, cultura, estrategia, capacidades de absorción y orientación al mercado; sin embargo, en los territorios analizados, estos elementos se reconfiguran debido a la informalidad de los procesos, la dependencia del propietario o del gerente y la menor densidad de las redes institucionales. Esta diferencia obliga a interpretar la innovación no solo como desempeño empresarial, sino también como construcción gradual de capacidad bajo restricciones.

Un primer punto de encuentro se observa en los estudios sobre las capacidades de innovación de las pymes. Saunila (2020) y Mendoza-Silva (2021) coinciden en que la capacidad de innovación es multidimensional y no puede reducirse a la introducción de nuevos productos. Los hallazgos del capítulo son consistentes con esta premisa, porque muestran que las MiPymes territoriales requieren capacidades de producto, proceso, marketing, organización, cultura y recursos. La diferencia principal es que, en el contexto territorial, dichas dimensiones no aparecen necesariamente como sistemas formales, sino como prácticas dispersas que deben ser diagnosticadas, ordenadas e institucionalizadas.

Una perspectiva complementaria se deriva de la advertencia formulada por Rosenbusch, Brinckmann y Bausch (2011), quienes señalan que la innovación no conduce automáticamente a un mejor desempeño organizacional. Esta premisa resulta particularmente relevante para el análisis de las MiPymes territoriales, en las cuales una mejora de producto, una estrategia de marketing digital o una modificación operativa no necesariamente se traduce, de forma inmediata, en mayores ventas, productividad o sostenibilidad. Esto puede explicarse por la ausencia de sistemas de medición, la continuidad limitada de los procesos, la escasez de recursos o la falta de alineación estratégica. En este sentido, el capítulo plantea una lectura basada en la madurez organizacional, según la cual la innovación solo genera valor sostenible cuando trasciende las acciones aisladas y se convierte en un conjunto de rutinas acumulables, evaluables y articuladas con las dinámicas del mercado.

Una tercera tensión surge al contrastar los resultados con la teoría de capacidades dinámicas. Teece (2007) plantea que las empresas deben sensor, capturar y transformar oportunidades; no obstante, en las MiPymes territoriales estas funciones suelen operar de manera incompleta. El sentido puede ser fuerte por la cercanía con clientes y comunidades, pero débil en el registro sistemático de la información. La captura puede ser ágil gracias a la flexibilidad del propietario, pero está limitada por recursos financieros y tecnológicos. La transformación suele ser el punto más vulnerable, porque la empresa introduce cambios, pero no siempre los documenta, mide ni transfiere al equipo. Esta diferencia explica por qué muchas MiPymes innovan en la práctica, pero no logran convertir esa innovación en una capacidad organizacional.

Una cuarta coincidencia se observa en la literatura sobre el liderazgo transformacional. Estudios en pymes de China e Indonesia han mostrado que este tipo de liderazgo se asocia con la innovación sostenible, el aprendizaje organizacional, el empoderamiento y el desempeño empresarial (Begum et al., 2020; Feranita et al., 2020). Los resultados colombianos coinciden en reconocer la importancia del liderazgo, pero agregan un matiz teórico: el liderazgo transformacional funciona como mediador entre los rasgos del CEO y el comportamiento innovador, y este último actúa como puente hacia las capacidades de innovación. De esta manera, el capítulo aporta una explicación más fina del tránsito entre las características individuales del directivo y las capacidades organizacionales.



Finalmente, el contraste con la literatura sobre sistemas regionales de innovación permite ampliar la interpretación territorial. Doloreux y Parto (2005) y Trippl, Baumgartinger-Seiringer y Kastrup (2024) resaltan que la innovación regional depende de las interacciones entre empresas, instituciones, conocimiento y retos de sostenibilidad. En los territorios analizados, esta relación es decisiva, pero no suficiente. La existencia de universidades, cámaras de comercio, gobiernos locales o programas de apoyo no garantiza la innovación si las MiPymes no desarrollan capacidades internas para absorber, traducir y sostener el conocimiento recibido. Por tanto, el aporte del capítulo consiste en conectar el nivel micro de la empresa con el nivel meso del ecosistema territorial.

Esta discusión permite formular una lectura crítica: las MiPymes territoriales coinciden con las tendencias globales en la importancia del liderazgo, del aprendizaje y de las capacidades dinámicas, pero difieren en el modo en que dichas capacidades se producen.

En entornos con recursos restringidos, la innovación depende menos de laboratorios formales y más de la capacidad directiva para convertir la observación del entorno, la confianza, la experimentación de bajo costo y las redes territoriales en procesos repetibles. Esta lectura es coherente con la comprensión de las capacidades de innovación como procesos acumulativos de aprendizaje, articulación externa y reconfiguración de recursos, especialmente en pymes condicionadas por limitaciones financieras, tecnológicas e institucionales (Parodi-Camano et al., 2026; Saunila, 2020; Shapira et al., 2011; Teece, 2007). Por ello, los programas de fortalecimiento empresarial no deberían limitarse a transferir herramientas, sino a construir capacidades situadas, con acompañamiento progresivo, indicadores simples y articulación territorial.

Tabla 9
Contraste crítico entre hallazgos territoriales y literatura internacional

Eje de contraste	Coincidencia con literatura internacional	Diferencia o explicación territorial
Capacidad de innovación	Se reconoce como un constructo multidimensional que integra recursos, cultura, procesos, aprendizaje y resultados.	En MiPymes territoriales, aparece con frecuencia como práctica informal y dispersa; requiere un diagnóstico para convertirse en una rutina.
Innovación y desempeño	La relación entre innovación y desempeño no es automática y depende de condiciones organizacionales y estratégicas.	La escasa medición y la baja continuidad explican por qué algunas mejoras no se traducen de inmediato en productividad o en ventas.
Capacidades dinámicas	Censar, capturar y transformar son procesos clave para mantener ventajas en entornos cambiantes.	El censado suele ser cercano al cliente, pero la captura y la transformación se limitan por recursos, documentación y formalización.
Liderazgo transformacional	La evidencia global lo vincula con el aprendizaje, el empoderamiento, la innovación sostenible y el desempeño en las pymes.	En territorios con restricciones, el liderazgo del propietario o del gerente actúa como un mecanismo de compensación institucional.
Sistema territorial de innovación	La innovación regional requiere redes entre empresas, universidades, Estado, mercado y sociedad.	Las redes solo generan impacto si la MiPyme desarrolla capacidad interna para absorber y sostener el conocimiento externo.

Nota. Elaboración propia a partir de Saunila (2020), Rosenbusch et al. (2011), Teece (2007), Begum et al. (2020), Doloreux y Parto (2005) y Trippl et al. (2024).



Implicaciones para empresarios, universidades y políticas territoriales

Para los empresarios, la principal implicación es que la innovación debe gestionarse como una práctica continua. No basta con esperar ideas brillantes ni con depender de la intuición del propietario. Es necesario observar el entorno, escuchar a los clientes, organizar la información, probar cambios, medir resultados y aprender. La innovación puede empezar con acciones pequeñas, pero debe dejar constancia y convertirse en rutina.

En materia de políticas territoriales, la principal implicación es que los programas de fortalecimiento empresarial deben ir más allá de las capacitaciones aisladas. Es recomendable diseñar rutas de acompañamiento que incluyan diagnóstico, priorización, prototipado, medición y articulación. Además, las políticas deben reconocer la dimensión humana del liderazgo empresarial: capacidades directivas, apertura al cambio, disciplina, espíritu innovador y redes de cooperación.

Para las universidades, la implicación central consiste en asumir un papel más activo como mediadoras del conocimiento, la innovación y el desarrollo territorial. Los semilleros de investigación, centros de emprendimiento, consultorios empresariales, programas de extensión y cursos orientados a proyectos pueden convertirse en espacios de acompañamiento real para las MiPymes, siempre que trabajen sobre problemas concretos del territorio y no únicamente desde ejercicios académicos simulados. En este sentido, la universidad puede contribuir al fortalecimiento empresarial mediante diagnósticos aplicados, prototipos, estudios de mercado, estrategias de digitalización, medición de capacidades y procesos de formación directiva. Esta relación permite que los estudiantes aprendan en contextos reales, que los empresarios accedan a conocimiento útil y que la institución de educación superior fortalezca su pertinencia social mediante soluciones construidas con y para el territorio.

Limitaciones y futuras líneas de trabajo

El capítulo presenta tres limitaciones principales. En primer lugar, se trata de una integración teórico-práctica apoyada en evidencia documental y en resultados empíricos previamente publicados, por lo que no incorpora un nuevo levantamiento de campo específico para cada sector territorial. En segundo lugar, la evidencia empírica central proviene de 106 CEOs de MiPymes colombianas; aunque este insumo es valioso para comprender la relación entre rasgos directivos, liderazgo, comportamiento innovador y capacidades de innovación, sus resultados no deben generalizarse sin cautela a todos los sectores, regiones o tipos de empresa. En tercer lugar, el enfoque diagnóstico propuesto requiere validación longitudinal para determinar si las rutas de intervención generan mejoras sostenidas en productividad, ventas, empleo, sostenibilidad ambiental o articulación territorial.

Como líneas futuras, se recomienda desarrollar estudios comparativos entre regiones colombianas y latinoamericanas, incorporar diseños mixtos que integren encuestas, entrevistas y estudios de caso, y evaluar la evolución de las capacidades de innovación antes y después de programas de acompañamiento empresarial. También sería pertinente incluir la perspectiva de trabajadores, clientes, proveedores, universidades y entidades de apoyo, con el fin de comprender la innovación como una capacidad distribuida y no únicamente como resultado de la acción del CEO. Finalmente, futuras investigaciones podrían vincular la matriz de madurez con indicadores verificables de desempeño financiero, sostenibilidad, transformación digital y desarrollo territorial.

Conclusiones

Las capacidades de innovación de las MiPymes territoriales constituyen un factor decisivo para la sostenibilidad empresarial y el desarrollo de los territorios. Su importancia no radica únicamente en la creación de productos nuevos, sino también en la capacidad de las empresas para aprender, adaptarse, mejorar procesos, construir relaciones, responder al mercado y generar valor de manera continua. Desde esta perspectiva, la innovación debe entenderse como una capacidad organizacional y territorial, no como un evento aislado ni como una actividad exclusiva de empresas altamente tecnológicas.



La evidencia empírica incorporada muestra que el comportamiento innovador y el liderazgo transformacional de los CEOs, propietarios o gerentes son elementos centrales para explicar las capacidades de innovación de las MiPymes. Sin embargo, también evidencia que la disposición individual del directivo no basta. Para que la innovación sea sostenible, debe traducirse en rutinas, recursos, cultura, procesos, indicadores y redes de cooperación. Esta transición entre el liderazgo individual y la capacidad organizacional constituye uno de los principales desafíos de las empresas territoriales.

Finalmente, el capítulo contribuye al sentido general de esta obra al mostrar que las comunidades organizadas para el desarrollo sostenible no se limitan a organizaciones comunales ni a asociaciones productivas. Las MiPymes también son comunidades productivas que, al fortalecer sus capacidades de innovación, pueden convertirse en agentes de transformación territorial. En consecuencia, la articulación entre empresa, academia, Estado y comunidad debe orientarse a construir capacidades sostenibles, medibles y replicables, capaces de mejorar la competitividad empresarial y, al mismo tiempo, contribuir al bienestar colectivo.

Fuente de financiación

El presente capítulo se desarrolla como producto académico derivado de procesos de investigación, de análisis documental y del aprovechamiento de datos abiertos relacionados con las capacidades de innovación de las MiPymes colombianas. No se declara financiación específica para la elaboración de este capítulo.

Referencias bibliográficas

- Aksoy, H. (2017). How do innovation culture, marketing innovation and product innovation affect the market performance of small and medium-sized enterprises (SMEs)? *Technology in Society*, 51, 133-141. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2017.08.005>
- Ashton, M. C., y Lee, K. (2009). The HEXACO-60: A short measure of the major dimensions of personality. *Journal of Personality Assessment*, 91(4), 340-345. <https://doi.org/10.1080/00223890902935878>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bass, B. M., y Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Begum, S., Xia, E., Mehmood, K., Iftikhar, Y., y Li, Y. (2020). The impact of CEOs' transformational leadership on sustainable organizational innovation in SMEs: A three-wave mediating role of organizational learning and psychological empowerment. *Sustainability*, 12(20), 8620. <https://doi.org/10.3390/su12208620>
- Calik, E., Calisir, F., y Cetinguc, B. (2017). A scale development for innovation capability measurement. *Journal of Advanced Management Science*, 5(2), 69-76. <https://doi.org/10.18178/joams.5.2.69-76>
- Crossan, M. M., y Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590. <https://doi.org/10.5465/256406>
- Doloreux, D., y Parto, S. (2005). Regional innovation systems: Current discourse and unresolved issues. *Technology in Society*, 27(2), 133-153. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2005.01.002>
- Eisenhardt, K. M., y Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)



- Feranita, N. V., Nugraha, A., y Sukoco, S. A. (2020). Effect of transformational and transactional leadership on SMEs in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 18(3), 415-425. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(3\).2020.34](https://doi.org/10.21511/ppm.18(3).2020.34)
- Hambrick, D. C., y Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628>
- iportnoy1. (2025). CEO Dimensions and Innovation Capabilities - Version 1.4 [Software]. Zenodo. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17609131>
- Mendoza-Silva, A. (2021). Innovation capability: A systematic literature review. *European Journal of Innovation Management*, 24(3), 707-734. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2019-0263>
- OECD/Eurostat. (2018). Oslo Manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation (4th ed.). OECD Publishing/Eurostat. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- Parodi-Camano, T., Vidal-Durango, J.-V., y Portnoy, I. (2025). CEO, innovation, and business performance - A bibliometric analysis and literature review. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8(2), 1274-1291. <https://doi.org/10.53894/ijriss.v8i2.5447>
- Parodi-Camano, T. A., Vidal Durango, J. V., y Portnoy, I. (2026). CEO Dimensions and Their Mediating Role on Innovation Capabilities: An Empirical Study of Colombian MSMEs [version 2; peer review: 1 approved, 1 approved with reservations, 1 not approved]. *F1000Research*, 14, 1313. <https://doi.org/10.12688/f1000research.171456.2>
- Rosenbusch, N., Brinckmann, J., y Bausch, A. (2011). Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of Business Venturing*, 26(4), 441-457. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.12.002>
- Saunila, M. (2020). Innovation capability in SMEs: A systematic review of the literature. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(4), 260-265. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.11.002>
- Shapira, P., Youtie, J., y Kay, L. (2011). Building capabilities for innovation in SMEs: A cross-country comparison of technology extension policies and programs. *International Journal of Innovation and Regional Development*, 3(3/4), 254-272. <https://doi.org/10.1504/IJIRD.2011.040526>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J., Pisano, G., y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509:AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509:AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Tidd, J., y Bessant, J. (2020). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (7th ed.). Wiley.
- Tripl, M., Baumgartinger-Seiringer, S., y Kastrop, J. (2024). Challenge-oriented regional innovation systems: Towards a research agenda. *Investigaciones Regionales*, 60(2024/3), 105-116. <https://doi.org/10.38191/iirr-jorr.24.026>
- Valdez-Juárez, L. E., Ramos-Escobar, E. A., Hernández-Ponce, O. E., y Ruiz-Zamora, J. A. (2024). Digital transformation and innovation, dynamic capabilities to strengthen the financial performance of Mexican SMEs: A sustainable approach. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2318635. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2318635>
- Zollo, M., y Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>



Reflexiones finales

El libro *Comunidades organizadas para el desarrollo sostenible en los territorios* permite concluir que el desarrollo de los territorios depende, en gran medida, de la capacidad que tengan las comunidades, instituciones, emprendimientos y organizaciones productivas para trabajar de manera articulada. Cada uno de los capítulos muestran que las problemáticas sociales, económicas, ambientales y productivas no se resuelven con acciones aisladas, sino con procesos que integren liderazgo, gestión, conocimiento, participación y continuidad en el tiempo.

A lo largo de la obra se evidencia que las comunidades organizadas cumplen un papel importante en la identificación de necesidades, gestión de soluciones y en la puesta en marcha de iniciativas orientadas al bienestar colectivo. Este papel no se limita a la participación en proyectos o programas institucionales sino también se expresa en la forma como los líderes, productores, emprendedores y empresarios locales aportan desde su experiencia al fortalecimiento de sus territorios.

Los estudios presentados permiten reconocer que la sostenibilidad no se reduce al componente ambiental, sino que también implica mejorar las condiciones sociales, fortalecer las capacidades productivas, promover formas responsables de organización empresarial y generar alternativas económicas que puedan mantenerse en el tiempo. En este sentido, el liderazgo comunitario, los bionegocios, la apicultura, las MiPymes, el marketing sostenible y la innovación empresarial se relacionan con un mismo propósito y es precisamente el de aportar al desarrollo de los territorios desde diferentes campos de acción.

Uno de los aspectos comunes encontrados en los capítulos es la necesidad de fortalecer las capacidades de gestión. Si bien, muchas iniciativas territoriales cuentan con potencial, conocimiento práctico y compromiso de sus actores, enfrentan limitaciones relacionadas con la planeación, asistencia técnica, acceso a recursos, comercialización, innovación y articulación con entidades públicas y privadas. Estas limitaciones reflejan la importancia de acompañar los procesos comunitarios y productivos con estrategias más claras, permanentes y pertinentes.

El libro también permite señalar que el liderazgo es un factor determinante para avanzar en procesos de desarrollo territorial. En el caso de las organizaciones comunitarias, el liderazgo requiere mayor capacidad de gestión, conocimiento de las políticas públicas, visión de futuro y orientación a resultados. No es suficiente con representar a una comunidad, se hace necesario promover acuerdos, gestionar recursos, fortalecer la participación y convertir las necesidades identificadas en acciones concretas.

En el campo productivo y empresarial, los capítulos muestran que la sostenibilidad exige mejorar los procesos internos, fortalecer la organización comercial, reconocer oportunidades de mercado e incorporar la innovación como parte de la gestión diaria. Para los bionegocios, las experiencias agroempresariales y las MiPymes territoriales, estos elementos son necesarios para aumentar sus posibilidades de permanencia, crecimiento y aporte al desarrollo local.

De igual manera, la obra evidencia la importancia de la relación entre Academia, Estado, Empresa y Comunidad. La academia aporta conocimiento y acompañamiento metodológico; las instituciones públicas pueden facilitar políticas, recursos y programas; las empresas y organizaciones productivas dinamizan la economía local; y las comunidades aportan experiencia, necesidades concretas y conocimiento del territorio. Cuando estos actores trabajan de manera coordinada, aumentan las posibilidades de generar resultados más útiles, sostenibles y de impacto.



En conjunto, los capítulos ofrecen elementos para comprender que el desarrollo sostenible de los territorios requiere organización social, fortalecimiento productivo, innovación, gestión institucional y participación comunitaria. Cada investigación aporta una lectura particular, pero todas coinciden en la necesidad de fortalecer las capacidades de los actores territoriales para que sus iniciativas tengan mayor alcance y continuidad.