



Estrategias Utilizadas por las PyMEs de Cundinamarca para la Creación de Valor Sostenible

Trabajo de grado resultado del Proyecto de Investigación INVING-2979, válido para el 2019, financiado por la Universidad Militar Nueva Granada y la Vicerrectoría de Investigaciones.

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Militar Nueva Granada

Maestría en Gestión de Organizaciones

Autor:

Angélica María Borrego Espitia

Tutor:

Ing. Abraham González (PhD)

15 de diciembre de 2020

Agradecimientos

A Dios por guiarme en todo mi proceso académico, por brindarme una magníficas experiencias y aprendizajes, pero sobre todo felicidad.

A mis padres Armando y Cristina, por ayudarme a cumplir mis sueños, por cada día confiar y creer en mí, por consentirme y amarme tanto, y por haberme brindado una excelente educación.

A mis hermanos Diana y Santiago, por su paciencia, apoyo y amor incondicional, por motivarme a seguir adelante y estar siempre para mi cuando los necesito.

A mi director de tesis el Ing. Abraham González, por su valiosa ayuda durante estos años, por su paciente apoyo, sabiduría y comprensión.

A la Universidad Militar Nueva Granada y la Vicerrectoría de Investigación, por el financiamiento del Proyecto de Investigación INVING-2979, válido para 2019, del cual el presente trabajo de grado es un producto derivado.

A todo el equipo de investigación del proyecto INVING-2979, por más que ser excelentes profesionales, por brindarme su tiempo, amistad y por los conocimientos que me transmitieron.

Al Programa de Maestría en Gestión de Organizaciones, a mis compañeros y docentes por proveer sus conocimientos y garantizar un buen ambiente académico.

Dedicatoria

A mis padres Armando y Cristina, por el apoyo incondicional, por impulsarme a ser mejor y lograr con éxito mi maestría.

A mis hermanos Diana y Santiago, por siempre estar para mí.

A San Antonio, que me escucha en cada petición y me da fortaleza.

Resumen

Para que las empresas y en especial las PyMEs, que son el principal aparato productivo de nuestro país, logren sobrevivir en estos nuevos tiempos, donde el cambio y la exigencia de los clientes, quienes cada vez están más informados, son una constante, es necesario que estén dispuestas a generar valor e incluirlo como elemento fundamental de su dirección estratégica, asociándolo con la implementación de actividades que permitan crear ventajas competitivas sostenibles. Con base a lo anterior surgió la presente investigación, la cual tuvo por objetivo principal analizar las estrategias utilizadas por las pequeñas y medianas empresas de Cundinamarca para la creación de valor sostenible. El marco teórico se fundamentó principalmente en autores como Michael Porter, del cual se origina la cadena de valor; John Elkington quien expone el Triple Bottom Line y Stuart Hart & Mark Milstein son los primeros en utilizar el concepto de creación de valor sostenible en las empresas. Para cumplir con los objetivos planteados se estructuró una investigación de tipo descriptiva, con un diseño no experimental-transeccional de campo. La información fue recolectada a través de un cuestionario de 28 preguntas de estimación, utilizando escala de Likert y validado por cinco expertos. La selección de la población objeto de estudio se hizo por interés de la investigación y acceso a las empresas. El instrumento se aplicó a nivel directivo/estratégico de las PyMEs, considerando a sus gerentes, representantes legales, directores, entre otros cargos de nivel gerencial. Se trabajó con un muestreo no probabilístico intencional, donde participaron 105 empresas. La confiabilidad se obtuvo a través del método Alfa de Cronbach y el valor resultante para el instrumento aplicado fue 0.948, valor que según Quero (2010) es satisfactorio y garantiza que el instrumento es confiable. Una vez obtenidos los resultados y efectuados los análisis de la información se pudo inferir a modo general, que las PyMEs de Cundinamarca están haciendo esfuerzos para la obtención de beneficios de triple resultado (económico, ambiental y social), pero aún requieren madurar el proceso y fortalecer especialmente los aspectos ambientales, para poder trabajar bajo un verdadero enfoque de creación de valor sostenible, que impacte su competitividad y permanencia en el mercado.

Palabras clave: Creación de valor, Sostenibilidad, Creación de valor sostenible, Estrategia, PyMEs

Abstract

For companies and especially SMEs, which are the main productive apparatus of our country, to survive in these new times, where change and the demands of customers, who are increasingly more informed, are a constant, it is necessary that are willing to generate value and include it as a fundamental element of their strategic direction, associating it with the implementation of activities that allow creating sustainable competitive advantages. Based on the above, the present investigation arose, which had as its main objective to analyze the strategies used by small and medium-sized companies in Cundinamarca for the creation of sustainable value. The theoretical framework was based mainly on authors such as Michael Porter, from whom the value chain originates; John Elkington who exposes the Triple Bottom Line and Stuart Hart & Mark Milstein who introduce the concept of sustainable value creation in organizations. To meet the stated objectives, a descriptive research was structured, with a non-experimental-transactional field design. The information was collected through a questionnaire made up of 28 estimation questions, using a Likert scale and validated by five experts. The selection of the population under study was made for the interest of research and access to companies. The instrument was applied at the managerial / strategic level of SMEs, considering their managers, legal representatives, directors, among other managerial level positions. An intentional non-probabilistic sampling was used, where 105 companies participated. The reliability was obtained through the Cronbach's Alpha method and the resulting value for the applied instrument was 0.948, a value that according to Quero (2010) is satisfactory and guarantees that the instrument is reliable. Once the results were obtained and the information analysis carried out, it could be inferred in a general way that the SMEs of Cundinamarca are making efforts to obtain benefits with triple results (economic, environmental and social), but they still need to mature the process and especially strengthen environmental aspects, to be able to work under a true approach of creating sustainable value, which impacts its competitiveness and permanence in the market.

Keywords: Value creation, sustainability, Sustainable value creation, Strategies, SMEs

Tabla de Contenido

Resumen	4
Abstract	5
Introducción	12
Capítulo 1: El Problema.....	15
1.1. Planteamiento del Problema	15
1.2. Formulación del Problema.....	19
1.3. Objetivos de la Investigación.....	19
1.3.1. Objetivo General.....	19
1.3.2. Objetivos Específicos	19
1.4. Justificación	19
1.5. Delimitación del Problema	21
Capítulo 2: Marco teórico.....	22
2.1. Antecedentes (Trabajos de Grado).....	22
2.2. Marco de Referencia Conceptual	30
2.2.1. Línea de tiempo y evolución de creación de valor y sostenibilidad.....	34
2.2.2. Creación de valor	35
2.2.3. Sostenibilidad empresarial	39
2.2.4. Creación de Valor Sostenible.....	41
2.2.5. Estrategia.....	43
Capítulo 3: Marco Metodológico.....	45
3.1. Enfoque de la Investigación	46
3.2. Tipo de investigación	47
3.3. Diseño de la investigación.....	47
3.4. Población y muestra	48
3.5. Método de Muestreo.....	48
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	49
3.6. Técnicas de procesamiento de datos	51
3.7. Procedimiento de la investigación.....	52
3.8. Procedimiento por objetivo	52

Capítulo 4: Resultados	56
4.1. Objetivo Específico Uno (1): Determinar las Estrategias Más Frecuentes para la Creación de Valor Sostenible a partir de la Revisión Bibliográfica.	56
4.1.1. Fabricación sostenible	65
4.2. Objetivo Específico Dos (2): Caracterizar a las pequeñas y medianas empresas de Cundinamarca y su alineación con la aplicación de estrategias para la creación de valor sostenible.	68
4.2.1. Caracterización de la PyMEs de Cundinamarca	73
4.2.2. Variable Demográfica de la Muestra	90
4.2.3 Análisis descriptivo de los resultados	92
4.2.4. Resultados descriptivos generales por sector	154
<u>4.2.4.1. Sector Servicios.....</u>	<u>155</u>
<u>4.2.4.2. Sector Industrial</u>	<u>156</u>
<u>4.2.4.3. Sector Comercial</u>	<u>156</u>
<u>4.2.4.4. Sector Agropecuario.....</u>	<u>156</u>
4.3. Objetivo Específico Tres (3): Determinar los factores relevantes que permitan la creación de valor sostenible en las PyMEs de Cundinamarca.	157
4.3.1. Factores y variables	157
4.3.2. Pruebas para aplicar el método.....	158
Conclusiones.....	169
Recomendaciones.....	171
Referencias	172
Anexos.....	184

Lista de Tablas

Tabla 1 Artículos Según la Base de Datos.....	33
Tabla 2 Aspectos Para la Creación de Valor Sostenible.....	67
Tabla 3 Clasificación de Empresas en Colombia	68
Tabla 4 Constitución de las PyMEs.....	91
Tabla 5 Sectores de la empresa.....	92
Tabla 6 Datos obtenidos Pregunta 1 – Ítem Tecnologías Innovadoras	93
Tabla 7 Datos obtenidos Pregunta 2 – Ítem Enfoque 6R.....	95
Tabla 8 Datos obtenidos Pregunta 3 – Ítem Energías Renovables	97
Tabla 9 Datos obtenidos Pregunta 4 – Ítem Uso Eficiente de Recursos	99
Tabla 10 Datos obtenidos Pregunta 5 – Ítem Gestión Ambiental	101
Tabla 11 Datos obtenidos Pregunta 6 – Ítem Manejo de Residuos	103
Tabla 12 Datos obtenidos Pregunta 7 – Ítem Emisiones Contaminantes	105
Tabla 13 Datos obtenidos Pregunta 8 – Ítem Capacitación Cuidado del Medio Ambiente.....	106
Tabla 14 Consolidado Preguntas del Factor Ambiental	108
Tabla 15 Datos obtenidos Pregunta 9 – Ítem Participación de los Clientes	111
Tabla 16 Datos obtenidos Pregunta 10 – Ítem Grupos de Interés	112
Tabla 17 Datos obtenidos Pregunta 11 – Ítem Marketing.....	114
Tabla 18 Datos obtenidos Pregunta 12 – Ítem Responsabilidad Social Empresarial	116
Tabla 19 Datos obtenidos Pregunta 13 – Ítem Oportunidades para los Empleados.....	118
Tabla 20 Datos obtenidos Pregunta 14 – Ítem Talento Humano.....	120
Tabla 21 Datos obtenidos Pregunta 15 – Ítem Desarrollo Colectivo y Personal.....	122
Tabla 22 Datos obtenidos Pregunta 16 – Ítem Diseño del Producto	124
Tabla 23 Datos obtenidos Pregunta 17 – Ítem Minimización de Impactos Negativos.....	126
Tabla 24 Consolidado Preguntas del Factor Social	128
Tabla 25 Datos obtenidos Pregunta 18 – Ítem Actividades en la Cadena de Valor	131
Tabla 26 Datos obtenidos Pregunta 19 – Ítem Interacción en la Cadena de Valor	132
Tabla 27 Datos obtenidos Pregunta 20 – Ítem Confianza y Lealtad de Clientes	134
Tabla 28 Datos obtenidos Pregunta 21 – Ítem Características Únicas	136
Tabla 29 Datos obtenidos Pregunta 22 – Ítem Reconocimiento de las Características Únicas....	138
Tabla 30 Datos obtenidos Pregunta 23 – Ítem Disposición de los Clientes a Pagar Más .	140
Tabla 31 Datos obtenidos Pregunta 24 – Ítem Ventajas Competitivas Sostenibles	142
Tabla 32 Datos obtenidos Pregunta 25 – Ítem Clúster de Apoyo.....	144
Tabla 33 Datos obtenidos Pregunta 26 – Ítem Buen Gobierno	146
Tabla 34 Datos obtenidos Pregunta 27 – Ítem Nuevos Modelos de Negocio	148
Tabla 35 Datos obtenidos Pregunta 28 – Ítem Reducción de Costos	150
Tabla 36 Consolidado Preguntas del Factor Económico.....	152
Tabla 37 Determinante de la Matriz de Correlación	159
Tabla 38 KMO y Prueba de Bartlett.....	160
Tabla 39 Varianza total explicada.....	162

Tabla 40 Matriz de Componentes Rotados.....	164
Tabla 41 Factores Resultantes a partir del Análisis Factorial.....	166
Tabla 42 Nuevos Factores y sus Respectivas Variables.....	167
Tabla 43 Factores Teóricos y Factores del Análisis Factorial.....	168

Lista de Figuras

Figura 1 Investigaciones relacionadas con creación de valor	30
Figura 2 Investigaciones relacionadas con creación de valor y sostenibilidad	31
Figura 3 Evolución de menciones de creación de valor sostenible por año	32
Figura 4 Evolución de las variables creación de valor y sostenibilidad en el tiempo.	35
Figura 5 Creación de valor sostenible por medio del triple resultado.....	63
Figura 6 Provincias de Cundinamarca. División político-administrativa	70
Figura 7 Croquis Provincia de Almeidas.....	73
Figura 8 Composición PyMEs de la Provincia Almeidas	74
Figura 9 Croquis Provincia Alto Magdalena.....	75
Figura 10 Croquis Provincia Bajo Magdalena	76
Figura 11 Composición PyMEs de la Provincia Bajo Magdalena	76
Figura 12 Croquis Provincia Gualivá.....	77
Figura 13 Composición PyMEs de la Provincia Gualivá.....	78
Figura 14 Croquis Provincia del Guavio	78
Figura 15 Composición PyMEs de la Provincia Guavio.....	79
Figura 16 Croquis Provincia Magdalena Centro	79
Figura 17 Composición PyMEs de la Provincia Magdalena Centro	80
Figura 18 Croquis Provincia de Medina.....	80
Figura 19 Composición PyMEs de la Provincia Medina	81
Figura 20 Croquis Provincia de Oriente.....	81
Figura 21 Composición PyMEs de la Provincia Oriente.....	82
Figura 22 Croquis Provincia de Rionegro.....	82
Figura 23 Composición PyMEs de la Provincia Rionegro.....	83
Figura 24 Croquis Provincia Sabana Centro	83
Figura 25 Composición PyMEs de la Provincia Sabana Centro	84
Figura 26 Croquis Provincia Sabana Occidente.....	85
Figura 27 Composición PyMEs de la Provincia Sabana Occidente	86
Figura 28 Croquis Provincia Soacha.....	86
Figura 29 Composición PyMEs de la Provincia Soacha.....	87
Figura 30 Croquis Provincia Sumapaz	87
Figura 31 Composición PyMEs de la Provincia Sumapaz.....	88
Figura 32 Croquis Provincia Tequendama	88
Figura 33 Composición PyMEs de la Provincia Tequendama	89

Figura 34 Croquis Provincia de Ubaté	89
Figura 35 Composición PyMEs de la Provincia Ubaté.....	90
Figura 36 Tecnologías Innovadoras - Resultados de la encuesta – P1.....	92
Figura 37 Tecnologías innovadoras más sostenibles y limpias.....	93
Figura 38 Enfoque 6R - Resultados de la encuesta – P2.....	94
Figura 39 Enfoque 6R	95
Figura 40 Energía Renovable - Resultados de la encuesta – P3.....	96
Figura 41 Fuentes de energía renovables	97
Figura 42 Uso de Recursos - Resultados de la encuesta – P4	98
Figura 43 Uso eficiente de los recursos.....	99
Figura 44 Gestión Ambiental - Resultados de la encuesta – P5.....	100
Figura 45 Gestión ambiental	101
Figura 46 Manejo de Residuos - Resultados de la encuesta – P6	102
Figura 47 Planes de minimización y manejo de residuos.....	103
Figura 48 Emisiones contaminantes - Resultados de la encuesta – P7	104
Figura 49 Control de emisiones contaminantes.....	105
Figura 50 Capacitación Medio Ambiente - Resultados de la encuesta – P8.....	106
Figura 51 Capacitación del personal para el cuidado del medio ambiente	107
Figura 52 Resultados de la encuesta – Factor ambiental.....	108
Figura 53 Co-creación - Resultados de la encuesta – P9.....	110
Figura 54 Participación de los clientes en el diseño del producto.....	111
Figura 55 Grupos de interés - Resultados de la encuesta – P10.....	112
Figura 56 Vinculación de los grupos de interés	113
Figura 57 Marketing - Resultados de la encuesta – P11	114
Figura 58 Marketing para conocer el valor creado.....	115
Figura 59 Responsabilidad Social Empresarial - Resultados de la encuesta – P12	116
Figura 60 Responsabilidad social empresarial	117
Figura 61 Oportunidades para los Empleados- Resultados de la encuesta – P13	118
Figura 62 Oportunidades de reconocimiento y autorrealización para empleados.....	119
Figura 63 Talento Humano- Resultados de la encuesta – P14	120
Figura 64 Retención y atracción de talentos.....	121
Figura 65 Desarrollo Colectivo y Personal - Resultados de la encuesta – P15.....	122
Figura 66 Desarrollo colectivo y personal de los trabajadores.....	123
Figura 67 Diseño del producto - Resultados de la encuesta – P16.....	124
Figura 68 Diseño del producto en pro del bienestar social	125
Figura 69 Minimización de Impactos Negativos - Resultados de la encuesta – P17	126
Figura 70 Minimización de impactos negativos a las comunidades y ecosistemas	127
Figura 71 Resultados de la encuesta – Factor social	128
Figura 72 Actividades Cadena de Valor - Resultados de la encuesta – P18.....	130
Figura 73 Actividades respecto a la cadena de valor	131
Figura 74 Interacción en la Cadena de Valor- Resultados de la encuesta – P19.....	132

Figura 75 Interacción con actores involucrados en la cadena de valor	133
Figura 76 Confianza y Lealtad de los Clientes - Resultados de la encuesta – P20	134
Figura 77 Confianza del producto y lealtad de los clientes.....	135
Figura 78 Características Únicas- Resultados de la encuesta – P21	136
Figura 79 Características únicas difíciles de imitar.....	137
Figura 80 Reconocimiento de las Características Únicas - Resultados de la encuesta – P22.....	138
Figura 81 Reconocimiento de las características únicas	139
Figura 82 Disposición de los Clientes a Pagar Más - Resultados de la encuesta – P23....	140
Figura 83 Disposición de los clientes a pagar más.....	141
Figura 84 Ventajas Competitivas Sostenibles - Resultados de la encuesta – P24.....	142
Figura 85 Obtención de ventajas competitivas sostenibles	143
Figura 86 Clúster de Apoyo - Resultados de la encuesta – P25.....	144
Figura 87 Clúster de apoyo.....	145
Figura 88 Buen Gobierno - Resultados de la encuesta – P26.....	146
Figura 89 Participación para el desarrollo de un buen gobierno	147
Figura 90 Nuevos Modelos de Negocio - Resultados de la encuesta – P27.....	148
Figura 91 Modelos de negocio para modernas formas de producción y consumo	149
Figura 92 Reducción de Costos - Resultados de la encuesta – P28	150
Figura 93 Reducción de costos por uso eficiente de los recursos	151
Figura 94 Resultado de la encuesta – Factor económico	152
Figura 95 Resultados de la encuesta por sector.....	155

Introducción

La estructura del tejido empresarial en Colombia está compuesta mayoritariamente por empresas de pequeña escala. Las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs), definidas de acuerdo a las leyes colombianas como aquellas con una planta de menos de 200 empleados y activos totales de hasta 30.000 salarios mínimos legales mensuales vigentes, representan el 99,5% del parque empresarial nacional (Murillo & Restrepo, 2016).

Así pues, el departamento de Cundinamarca-Colombia, es uno de los lugares más grandes e importantes a nivel empresarial ya que concentra el 42% de las empresas del país, en su mayoría formales (Murillo & Restrepo, 2016).

Estas empresas durante años han demostrado su gran importancia debido a que desempeñan un papel clave en la sociedad, por su contribución en la generación de empleo y al desarrollo de la región en la cual se ubican. Sin embargo, se siguen presentando muchas deficiencias especialmente gerenciales y de procesos para crear valor, lo que disminuye su competitividad y, por lo tanto, limitan su supervivencia o crecimiento.

Para Trujillo, Gamba y Arena (2016), las PyMEs son consideradas como dinamizadoras de la economía de cualquier país, debido a que, nacen a partir de una oportunidad, necesidad o como resultado de un emprendimiento, pero que generalmente intentan sobrevivir en medio de una economía que con frecuencia es inestable para ellas. De hecho, en la actualidad, donde se está en presencia de un difícil panorama económico, las pymes deben considerarse un medio para impulsar la competitividad y la productividad y, en consecuencia, para reducir las tasas de pobreza y desempleo.

Luna (2012), expone que las PyMEs además de ser fundamentales en la economía de los países por su contribución en la producción y comercialización de bienes y servicios, también lo son por la flexibilidad que tienen para adaptarse a los cambios tecnológicos, por su valioso aporte en la generación de empleo y porque representan un magnífico medio para promover el desarrollo económico, el cual puede lograrse si son capaces de generar valor.

En este orden de ideas, para Puello y Orozco (2012), el valor se define como la capacidad para satisfacer las necesidades de la comunidad, el medio ambiente, los clientes y los demás interesados a partir de la mejor utilización de sus cualidades. Por lo que las empresas deben intentar fortalecer sus elementos distintivos y generar ventajas competitivas reales que garanticen la sostenibilidad en el tiempo.

Para lograrlo es necesario que sus directivos planeen con visión estratégica cómo desean impulsar a la empresa, debido a que “los gerentes deben ser agentes de cambio, caracterizarse por ser visionarios, emprendedores, líderes, capaces de conducir un equipo de trabajo, pero sobre todo un estratega capaz de responder a los cambios del entorno” (Trujillo et al., 2016, p. 7).

Parte de la tarea de responder adecuadamente a los cambios del entorno implica la creación de valor, el cual debe constituir uno de los objetivos centrales de las organizaciones si desean permanecer en el tiempo. Crear valor se encuentra estrechamente relacionado con contar con actividades que permiten el desarrollo de ventajas competitivas y procesos que claves para su sostenibilidad. Algunas de estas actividades esenciales son las productivas y de innovación, descritas así por Ficco y Sader (2011).

Con base a todo lo anteriormente planteado surgió la presente investigación, cuyo objetivo principal fue analizar las estrategias utilizadas por las pequeñas y medianas empresas de Cundinamarca para la creación de valor sostenible, identificando que estrategias están aplicando para generar valor económico, social y ambiental y cuáles de ellas deben reforzarse o empezarse a implementar. Así mismo, para dar respuesta a este objetivo general se formularon tres (3) objetivos específicos que se detallan a lo interno del documento.

Por otra parte, la investigación estuvo conformada por cuatro capítulos que permitieron dar secuencias e hilar el desarrollo del estudio; los cuales se describen a continuación:

El primer capítulo, abarcó la presentación general del tema a tratar describiendo el problema, los objetivos perseguidos, así como la justificación y delimitación del trabajo.

En el segundo capítulo, se establecieron las bases teóricas que son la columna vertebral donde se soportará la investigación; se detallará en su estructura los antecedentes, estado del arte y marco teórico.

En el tercer capítulo, se describió el procedimiento seguido para el desarrollo de la investigación, además del método utilizado y las herramientas requeridas para la obtención de los resultados.

Mientras que, en el cuarto capítulo, se calculó y se discutió los resultados obtenidos con la investigación, dando cumplimiento a cada uno de los objetivos establecidos.

Por último, se establecieron conclusiones que permitieron afirmar que las PyMEs deben realizar transformaciones estructurales en sus actividades para estar en armonía con los sistemas sociales, ambientales y económicos, aspectos que, en general, engloban la creación de valor sostenible. Asimismo, cabe destacar que las medianas empresas, en

general, están más enfocadas en los procesos orientados hacia la sostenibilidad que las pequeñas.

Finalmente, se establecieron recomendaciones a fin de que las PyMEs realicen las transformaciones necesarias para crear valor sostenible.

Capítulo 1: El Problema

En este primer capítulo referido al problema, se presenta la contextualización de la situación que llevó al desarrollo de la investigación, la cual sirvió de guía para definir los objetivos que guiaron el estudio, la justificación y delimitación de la misma.

1.1. Planteamiento del Problema

Hoy en día, las empresas tienen el desafío de un entorno cada vez más complejo y competitivo, debido al apremiante cambio de los gustos y requerimientos de los clientes y demás interesados, quienes exigen a las empresas, la necesidad de encontrar mejores y más rápidas alternativas para satisfacerlos, asegurando a quien lo logre, una posible y más estable permanencia en el tiempo de su organización.

Esta afirmación anterior surge debido a que, muy pocas empresas logran la supervivencia en un mercado de alta competencia, donde además existe un elevado grado de diferenciación de productos e innovación, provocando que aquellas que están en un periodo de infancia, normalmente mueran antes de posicionarse adecuadamente en el mercado. Esta es la realidad de las PyMEs, las cuales, según datos de Confecámaras (2018), solo un 30% de ellas logran sobrevivir los primeros cinco años de su conformación, perdiendo su posibilidad de desarrollo y/o crecimiento.

Esta realidad que viven normalmente las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs), obedece a que su capacidad de consolidarse en el mercado depende no sólo del desempeño

empresarial que puedan tener, sino también del entorno económico en el que se asientan, aunque es necesario reconocer que muchas de ellas logran introducir nuevas ideas, nuevos métodos de producción o aprovechan oportunidades en nichos de mercado y/o segmentos no explotados con anterioridad (Confecámaras, 2018), apalancando con ello su sostenibilidad.

En este contexto, Ferraz y Ramos (2018) enfatizan en la importancia de las PyMES como generadoras de desarrollo en Latinoamérica, aseverando que esto es indiscutible, independientemente de las distintas situaciones que se tienen a nivel histórico y económico.

Por su parte Devoto (2016), señala que de acuerdo con el documento Promoción de Pequeñas y Medianas Empresas para el Desarrollo Sostenible del WBCSD (World Business Council for Sustainable Development), en las economías emergentes, donde se encuentran la mayoría de los países latinoamericanos, las PyMEs y microempresas representan el 95% de las compañías, siendo la fuente de generación de entre 60 al 70% del empleo, con una participación de alrededor de 55% del PBI y la generación de la mayor parte de los nuevos puestos de trabajo.

Así mismo, Gonzáles, Hommes y Mirmulstein (2014) a través de información recabada de 17 países, señalan que, en América Latina hay 13,7 millones de PyMEs y el total de empleados que participan en ellas, asciende aproximadamente a 63,6 millones.

Los datos anteriores permiten comprender la importancia que tienen las PyMEs para la economía de los países en vía de desarrollo y entre ellos Colombia, donde de acuerdo con Hernández (2018), las PyMEs contribuyen con un 35% del producto interno bruto (PIB), proporcionan el 80% del empleo y constituyen el 90% del sector productivo. Así mismo, la mayoría de estas empresas se encuentran ubicadas en el departamento de Cundinamarca, donde hay 723 644 de los 2.6 millones que existen en total en el país,

distribuidas de la siguiente manera: servicios (45%), comercio (35%), industria (15%) y agricultura (5%).

Ahora bien, según lo señala Ehrenfeld (2008), el gran problema o restricción con la que se han encontrado estas Pequeñas y Medianas Empresas, es que su capacidad de cambio en iniciativas para trabajar bajo un enfoque sostenible de triple dirección: económica, social y ambiental, el cual hasta ahora ha sido inadecuado e insuficiente, estando de espaldas a las nuevas exigencias de clientes y mercado en general, lo que las ha limitado a ser más competitivas para abordar las exigencias y los desafíos globales, viéndose condenadas muchas de ellas al inminente fracaso o a la triste supervivencia sin mayor florecimiento económico.

En contraste con esta situación de las PyMEs, están las grandes corporaciones, quienes han comprendido los desafíos globales y de mercado, esforzándose, al menos en apariencia, por medir el impacto social, económico y ambiental, de sus actividades, partiendo de la concepción que una organización que perjudica una comunidad o el ecosistema también afecta el futuro de nuevas empresas que quieran utilizar el mismo espacio y crear desarrollo (ESAN, 2018).

Así mismo, los gerentes de estas grandes empresas señalan que, la sostenibilidad es clave en la estrategia de negocios (KPMG,2020), debido a que les permite mejorar la imagen de la compañía, incrementar su productividad, usar eficientemente los recursos, reducir costos y obtener ventajas competitivas frente a las demás empresas del mercado (ESAN, 2018), por nombrar algunos de los beneficios que obtienen al aplicar la sostenibilidad como parte de su responsabilidad empresarial.

En este contexto, resulta indispensable que las PyMEs para que puedan permanecer en el tiempo, establezcan las responsabilidades que están dispuestas a asumir en materia de

sostenibilidad y definan las líneas de acción a seguir en este tema (Patala et al, 2016) así como lo hacen las grandes corporaciones, de modo que puedan asegurar no solo ser competitivas, sino que a la vez fortalezcan su tejido económico y social, tal como lo expresan Morioka, Bolis y Carvalho (2018) y Sebhatu, Johnson y Enquist (2016), contribuyendo con ello a su crecimiento y mejora continua, desarrollando a su vez una perspectiva más estratégica y de mayor alcance para lograr crear valor por medio de ventajas competitivas.

En términos de Porter (2002) para obtener una ventaja competitiva, las empresas deben dejar de lado la resistencia al cambio y empezar a idear nuevas formas de realizar sus actividades, utilizando nuevos procedimientos, nuevas tecnologías o diferentes insumos, abaratando costos y diferenciándose de los demás. A largo plazo, las empresas que logran el éxito en relación a sus competidores son aquellas con una o más ventajas competitivas sostenibles en el tiempo; pues tal como lo plantea CECODES (2018) ser rentable es posible por medio de la sostenibilidad o mejor aún, existe una mejor rentabilidad por medio de la sostenibilidad.

Lo anterior lleva a analizar si las PyMEs están trabajando en estrategias que les permitan implementar una nueva forma de hacer gestión donde la única variable relevante no sea el beneficio económico, sino a su vez contribuir a la sociedad por medio de beneficios ambientales y sociales, creando valor en el país y en la organización, para saber si van en la dirección correcta para permanecer en el tiempo o en su defecto deben aún realizar esfuerzos para mejorar en esta dirección.

Con base a lo planteada anteriormente, se planteó la siguiente pregunta de investigación.

1.2. Formulación del Problema

¿Cuáles son las estrategias utilizadas por las Pymes de Cundinamarca para la creación de valor sostenible?

1.3. Objetivos de la Investigación

De la pregunta formulada, surgió el objetivo general de la investigación y con él, los objetivos específicos para dar respuesta al mismo.

1.3.1. Objetivo General

Analizar las estrategias utilizadas por las pequeñas y medianas empresas de Cundinamarca para la creación de valor sostenible.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Determinar las estrategias más frecuentes para la creación de valor sostenible a partir de la revisión bibliográfica.
- Caracterizar a las pequeñas y medianas empresas de Cundinamarca y su alineación con la aplicación de estrategias para la creación de valor sostenible.
- Determinar los factores relevantes que permitan la creación de valor sostenible en las PyMEs de Cundinamarca.

1.4. Justificación

Las PyMEs, contribuyen con el 80% del empleo en el país y aportan el 40% del PIB, según lo descrito por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Pero también, aproximadamente el 70% de ellas no sobreviven en los primeros cinco años de creación.

A partir de lo anterior, y en pro del desarrollo económico del país, se requiere conocer que estrategias están utilizando las PyMEs para crear valor sostenible, que permita

el fortalecimiento empresarial, con la finalidad de generar utilidades para la organización y a la vez impactar a la sociedad y al medio ambiente siendo innovador y competitivo.

En este orden de ideas se justifica la realización de la investigación desde el punto de vista teórico, debido a que busca realizar un análisis de las estrategias que están aplicando las PyMEs para crear valor sostenible, contrastadas contra las buenas prácticas obtenidas de la revisión teórica, lo que permitirá encontrar las brechas que son necesarias subsanar para que sean más competitivas y permanezcan en el tiempo.

Así mismo desde el punto de vista práctico, la importancia de este trabajo de investigación radica en que las PyMEs conozcan dónde se encuentran los aspectos que deben mejorar para ser más competitivos, rentables y sostenibles en el tiempo, trabajando bajos las nuevas exigencias globales: economía, sociedad y medio ambiente. En consecuencia, se beneficiarán los accionistas, al maximizar su rentabilidad y con la permanencia de su organización en el mercado, los trabajadores, por la estabilidad de su empleo y/o prebendas, los clientes, al obtener productos/servicios de calidad e innovadores, gracias a su nuevo enfoque y diseño basado en sus necesidades, el medio ambiente al fomentar el uso eficiente de los recursos, con la utilización de energías renovables, el ecodiseño de los productos y el cambio en las operaciones derivadas de la empresa hacia un enfoque más sostenible y a la comunidad en general, mejorando la salud y seguridad.

Como aporte científico, este estudio contribuirá al conocimiento y desarrollo de las ciencias gerenciales, dando pasos firmes para encontrar que debe mejorarse a lo interno de las PyMEs estudiadas para que puedan crear valor.

Desde el punto de vista metodológico, esta investigación crea un precedente interesante para el desarrollo posterior de estrategias y modelos gerenciales, centrados no

sólo en resultados operativos, sino también en el cumplimiento de exigencias globales como la sostenibilidad relacionada con la creación de valor.

Por último, la investigación se justifica desde el punto de vista social debido a que busca que las PyMEs puedan permanecer en el tiempo, debido a que su permanencia en el contexto de nuestro país implica mejorar calidad de vida de todos, ya que éstas empresas, ayudan a impulsar el desarrollo y la generación de fuentes de empleo para disminuir los niveles de pobreza.

1.5. Delimitación del Problema

La presente investigación se realizó en pequeñas y medianas empresas del departamento de Cundinamarca, específicamente en 14 de sus provincias; trabajando con 105 empresas, en las cuales se contactaron a sus representantes legales, gerentes, directores, coordinadores e ingenieros de procesos, con el propósito de asegurar que quien respondiera la encuesta tuviera una visión global del funcionamiento del negocio.

Se inició con el levantamiento de información primaria y secundaria teniendo en cuenta la problemática establecida; adicional se tuvo en cuenta los autores que trabajaron y se centraron en investigaciones relativas a la creación de valor sostenible.

La Investigación se realizó en los años 2019-2020, la misma se soportó principalmente en los aportes de Michael Porter, John Elkington de Stuart Hart & Mark Milstein, entre otros.

De igual forma, la investigación se encuentra ubicada en el área Estrategia, innovación y competitividad, adscrita a la línea de investigación de Estudios Contemporáneos en Gestión y Organizaciones.

Capítulo 2: Marco teórico

2.1. Antecedentes (Trabajos de Grado)

Los trabajos de investigación que a continuación se mencionan constituyeron con el desarrollo de la investigación, dotándolas de elementos conceptuales y metodológicos útiles para su desarrollo. Se incluyeron artículos y trabajos de grados que fueron consultados en las diferentes bases de datos de la Universidad Militar Nueva Granada, así como también a través del uso de la herramienta de internet. Aunque no se encontraron investigaciones que abarquen el análisis directo del objeto de estudio, se seleccionaron diferentes investigaciones las cuales guardaban estrecha relación con la actual.

Barcellos (2010), trabajó con modelos de gestión aplicados a la sostenibilidad empresarial, como tesis para la obtención del grado Doctor en Empresa. Barcelona, España.

Su propósito general fue desarrollar una investigación en profundidad a través de una base bibliográfica basada en artículos, libros y otros documentos relacionados con la lógica difusa y la sostenibilidad en las empresas y su relación con la aplicación en modelos de gestión.

Lo anterior, basado en la teoría de la decisión en la incertidumbre y el estudio de los elementos relacionados con la sostenibilidad en las empresas. La investigación sobre sostenibilidad se basó en la teoría de grupos de interés partiendo de la publicación del libro “Strategic Management: A Stakeholder Approach” de Freeman en 1984; y autores con énfasis principal en el concepto como Alkhafaji (1989), Anderson (1989), Carroll (1989), Brummer (1991), Wood (1991), Hill & Jones (1992), Donaldson & Preston (1995), Mitchell et al (1997), Post et al (2002), Rodríguez et al (2002), Aguilera y Jackson (2003) y Hart & Sharma (2004).

Con este trabajo de grado el investigador supo sentar bases teóricas para próximas investigaciones relacionadas con la sostenibilidad empresarial a partir de la teoría de los grupos de interés y la teoría de la incertidumbre. Además, resaltar la importancia del desarrollo sostenible en las empresas actuales, gestionando eficazmente a los stakeholders, gestionando de manera adecuada sus acciones y/o actividades para afrontar esta nueva realidad.

La contribución de esta investigación al presente trabajo de grado está enfocada en los aportes teóricos del autor para comprender la importancia de la sostenibilidad en las empresas, al brindar una línea temporal del concepto gracias a la revisión de literatura realizada.

Vaca, Ortega & Moreno (2018), trabajaron con el valor compartido sostenible: un enfoque multidimensional para la gestión estratégica de la empresa, como tesis para la obtención del grado Doctor en Administración en Ecuador.

Con este trabajo, los investigadores analizan de manera global el principio de valor compartido desde una visión sostenible a través de un análisis profundo hacia la concepción de argumentos que reflejen prospectivamente el camino a seguir para la toma de decisiones estratégica de las empresas. Partiendo que hoy en día las organizaciones a nivel mundial están más preocupadas por su aspecto económico que por el adecuado uso de los recursos y el respeto al medio ambiente.

Metodológicamente la investigación fue de tipo documental. Se sustenta en información secundaria con fuentes actualizadas y teoría de autores especialistas en los temas, tales como: Porter, Michael, y Mark Kramer (2011); Niccolas, Garnica, y Torres (2012); Romaní, Juan Cristóbal Cobo (2011), Chiavenato (2010) entre otros.

Así, los investigadores lograron establecer la trascendencia de la Teoría del Valor, al analizar de fondo los orígenes históricos del “valor” y realizaron una aproximación a la relación existente entre dicho concepto y la responsabilidad social empresarial, el desarrollo sostenible y la gestión estratégica en las organizaciones para la toma de decisiones.

Los aportes de esta investigación para el trabajo de grado están centrados en la posibilidad de análisis del enlace entre el valor, la sostenibilidad y la estrategia en las organizaciones. Así pues, la relevancia de este análisis reside en la necesidad de implementar modelos de gerencia que promuevan el desarrollo económico, ambiental y social en el entorno en el cual operan las organizaciones.

Sánchez (2018), trabajó con la sostenibilidad en el sector empresarial, como tesis para la obtención del grado Magister en Sostenibilidad en España.

El propósito de la investigadora nació con el objetivo de analizar la influencia de los diferentes grupos de interés en el proceso de cambio que llevan a cabo las empresas para incorporar la sostenibilidad en sus estrategias. Debido a que actualmente las empresas cuentan con gran influencia y dicho poder implica una gran responsabilidad social y ambiental. Para la autora la sostenibilidad es una oportunidad de cambio y transición para hacer los negocios, pero también para proteger el medio ambiente y la sociedad que los rodea.

La investigadora concluyó que es necesario interactuar con todos los grupos de interés para alcanzar un fin común y afrontar los problemas del planeta. Además, identificó que los clientes y los grupos internos de la empresa (accionistas, inversores, socios, empleados, proveedores y distribuidores) son quienes más influyen en este proceso.

La contribución de esta investigación al presente trabajo de grado fue visibilizar los acontecimientos internacionales más importantes tanto de empresas privadas como de instituciones gubernamentales respecto a la sostenibilidad y la necesidad de impulsar el desarrollo económico de forma sostenible, como estrategia competitiva para las empresas. Así como las diversas teorías de sostenibilidad empresarial, en la que se destaca Elkington (1994) quien introduce el concepto “Triple bottom line”, basado en las 3P: Profti, People and Planet. Enfatizando en la obtención de beneficios económicos, sociales y ambientales.

Eguren (2015), trabajó con los factores de gestión para la sostenibilidad empresarial en las pequeñas y medianas empresas del sector industrial, como tesis para la obtención del grado Doctor en Empresa en Barcelona - España.

Con este trabajo, la investigadora identificó la gestión del valor en la empresa. Por lo que decide hacer una investigación en donde se profundice en el conocimiento de las metodologías existentes, y luego del análisis poder evaluar la posibilidad de plantear una propuesta metodológica utilizando un enfoque sistémico.

Metodológicamente, se realizó un análisis bibliográfico, a través de métodos cualitativos y descriptivos y como análisis cuantitativo para hacer la investigación mas efectiva se encuentran los meta-análisis y el análisis taxonómico.

Su conclusión fue que la gestión del valor es un tema que despierta interés tanto en la academia como en la empresa. Sin embargo, a pesar de la existencia de multitud de bibliografía al respecto, especialmente de carácter estratégico, la literatura disponible sobre la creación de valor combinada con otro término es bastante limitada.

A partir del análisis bibliográfico realizado, la importancia del modelo Porter, queda confirmado tras observar que un 16,6% de las publicaciones analizadas corresponden a los diferentes modelos de este autor.

La contribución de esta investigación para el trabajo de grado está enfocada en aporte teórico respecto a la creación de valor a través del tiempo y las contribuciones de sus mayores exponentes.

Martelo (2011), trabajó con un análisis de la creación de valor. un enfoque de capacidades, en su tesis para la obtención del grado Doctor en Administración en Sevilla - España.

El objetivo de la investigación se guio hacia cómo utilizar las capacidades existentes en la empresa para ofrecerle al cliente un valor superior. Puesto que el mundo de la empresa gira alrededor de la creación de valor, se da la estrategia empresarial como objetivo principal. Así, la estrategia empresarial busca crear valor para la empresa, pero su mayor objetivo es apropiarse del máximo valor posible creado.

Por lo anterior, la investigadora plantea el estudio de la creación de valor desde una doble perspectiva: la interna y la externa integrándolas para lograr una comprensión más real de lo implica la creación de valor.

Se llegó a la conclusión que las empresas dependen no solo de su forma de gestión, recursos y capacidades, sino que también son clave las percepciones y opiniones de sus clientes y su reacción ante la oferta de valor de la organización frente a la de otras competidoras. Por otra parte, plantea que incide sobre la visión interna de lo que acontece en la propia empresa para desarrollar una capacidad que le permita crear valor y se centra en la visión externa de los clientes, ya que la apropiación de valor de la empresa es determinada por los consumidores.

Los aportes de esta investigación para el trabajo de grado radican en la visión de la estrategia empresarial como factor esencial para la creación de valor y su relación con los recursos y capacidades en las organizaciones.

Marqués (2017), trabajó con sostenibilidad, comunicación y valor compartido: el discurso actual del desarrollo sostenible en la empresa española, como tesis para la obtención del grado en Doctor en Madrid - España.

Los objetos de estudio de la investigación fueron el progreso del concepto "desarrollo sostenible", el estado actual de la implantación de estrategias sostenibles en las grandes empresas españolas y cómo la comunicación ayuda a promover la creación de "valor compartido" a nivel estratégico en las empresas comprometidas con el desarrollo sostenible. La recolección de información hizo la investigación cualitativa debido a la naturaleza de los datos obtenidos, de la siguiente manera:

1. Investigación documental: Ubicar la información ya publicada, crear las referencias y realizar un análisis histórico del concepto "sostenibilidad" o "desarrollo sostenible" y sus campos de aplicación.

2. Entrevistas en profundidad: Proceso en el que intervienen dos o más personas de forma dinámica, denominados entrevistador-entrevistado, buscando obtener información sobre sus conocimientos, experiencia u opiniones.

Las preguntas se realizaron con respuestas abiertas, la selección de las personas se hizo según su conocimiento en el tema, y una combinación entre lo empresarial y la sociedad civil, para tener una perspectiva multidimensional.

En total se realizaron 25 entrevistas, 13 se hicieron a perfiles de ámbito empresarial y 12 a representantes de la sociedad civil.

Se concluyó que la comunicación para la sostenibilidad debe encontrar nuevas estrategias que tengan como punto de inicio la unión entre la sostenibilidad en el negocio, un comportamiento ético transparente y consistente, un enfoque sistémico, orientación externa e interna y una fuerte identidad de marca. También, debe considerarse una definición del objetivo clara, enfocar, construir un caso, considerar el ciclo de vida del producto y los aspectos de innovación y colaboración, transferir con positividad y con el lenguaje y sistema visual adecuado, enfocándose en las personas. y en las plataformas en las que se relacionan.

La contribución de esta investigación para el trabajo de grado es el análisis de las experiencias en la implementación de estrategias sostenibles en las grandes empresas españolas, identificando algunos de los variables clave para impulsar la creación de valor.

Reyes (2016), desarrolló un modelo de sostenibilidad empresarial mediante el uso de variables de sostenibilidad para una industria de instalaciones electromecánicas en México, como tesis para la obtención del grado en Maestro en Ciencias de Desarrollo Sostenible en México.

El objetivo de la investigación plantea desarrollar un modelo de sostenibilidad empresarial, que se pueda aplicar a una empresa de instalaciones electromecánicas en México y así poder proponer ideas para disminuir los impactos generados por su actividad.

Dentro del trabajo se puede observar la contextualización del término Sostenibilidad y los aportes de varios autores respecto a los desafíos del desarrollo sostenible empresarial, dentro del cual se destacan Hart y Milstein (2003) quienes exponen que “la sostenibilidad es un concepto complejo y multidimensional, que no puede resolverse con una sola acción corporativa”, además introducen el término Creación de valor sostenible en las empresas.

Finalmente, el investigador desarrolló un modelo de sostenibilidad empresarial que puede ser usado bajo el enfoque sostenible, definió que es posible generar una ventaja competitiva para la empresa al utilizar la creación de valor sostenible, ya que son pocas las empresas que aplican un modelo similar.

La contribución de esta investigación para el trabajo de grado se basa en el conocimiento de la necesidad de actividades requeridas para estar en armonía con los sistemas sociales, ambientales y económicos, aspectos que, en general, engloban la creación de valor sostenible.

A partir de los antecedentes investigados y analizando que se ha venido trabajando en el mundo, se evidencia que ha sido estudiado principalmente en España. Por lo cual, se decide realizar una revisión bibliográfica para conocer cómo se fue creando y se llegó al concepto de Creación de valor sostenible a lo largo de los años. Partiendo de la creación de valor como tal y del avance de la sostenibilidad en las empresas. También, se pudo evidenciar que dicho concepto no se ha trabajado en Colombia y si ha tenido algunas aproximaciones ha sido solamente en grandes empresas.

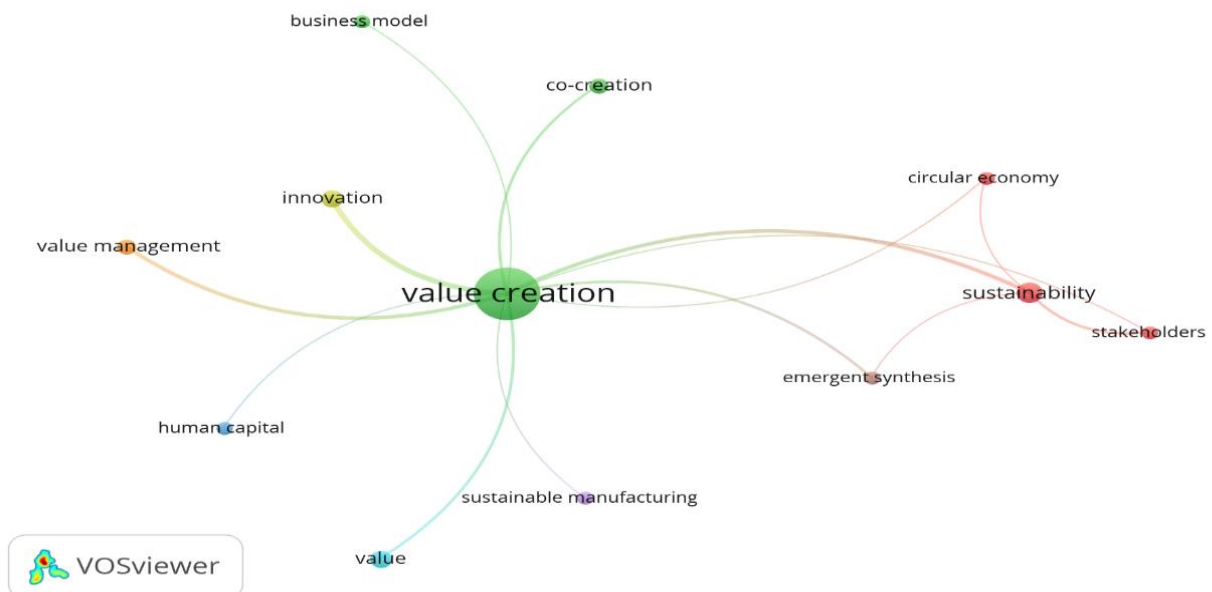
2.2. Marco de Referencia Conceptual

A partir de lo anterior, se realizó la revisión bibliográfica necesaria para comprender el concepto. Así pues, se empezó por realizar la búsqueda por las variables relevantes para la investigación: creación de valor y sostenibilidad.

Inicialmente se comenzó por conocer cómo se ha trabajado el término creación de valor y tal como puede verse en la Figura 1, los investigadores lo han relacionado y trabajado con: modelo de negocio (business model), innovación (innovation), gerencia de valor (value management), capital humano (human capital), valor (value), fabricación sostenible (sustainable manufacturing), síntesis emergentes (emergent synthesis), sostenibilidad (sustainability), interesados (stakeholders) y economía circular (circular economy).

Figura 1

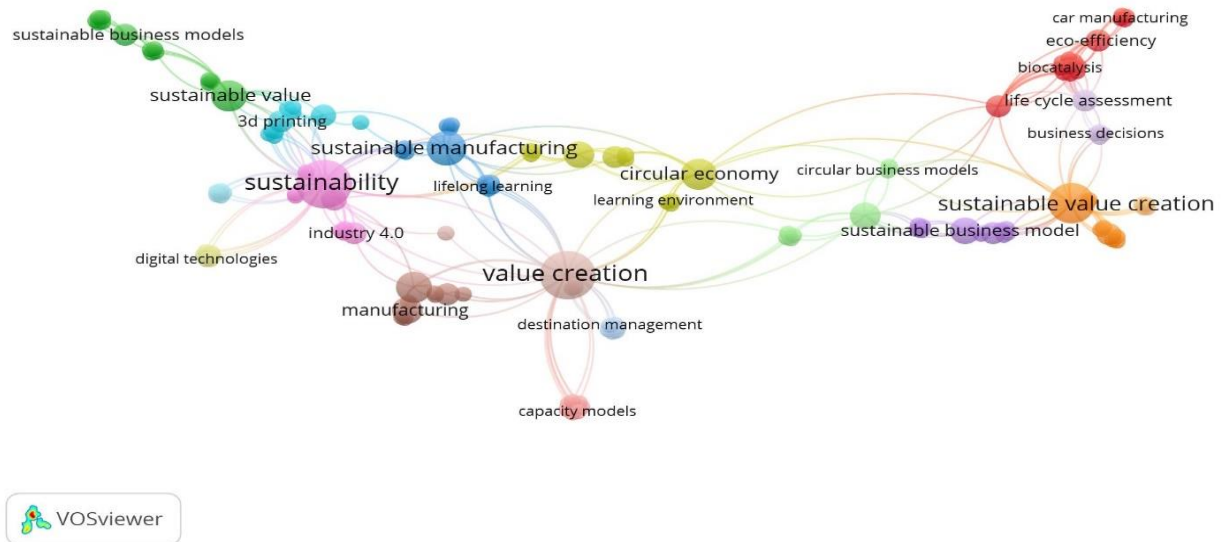
Investigaciones Relacionadas con Creación de Valor



Asimismo, al realizar la búsqueda considerando ahora solo los documentos que estuvieran directamente relacionados con la variable creación de valor sustentable y por otro lado con la sostenibilidad, con el fin de conocer cómo han sido abordados por los investigadores y considerando solamente las relaciones que son de interés para la investigación actual. Los resultados obtenidos se muestran en la Figura 2.

Figura 2

Investigaciones Relacionadas con Creación de Valor y Sostenibilidad



Los resultados indican que con creación de valor sostenible (sustainable value creation) se han trabajado temas de: modelos de negocios sostenibles (sustainable business model), modelos de negocios circulares (circular business models), evaluación del ciclo de vida (life cycle assessment), ecoeficiencia (eco efficiency).

Por otra parte, con sostenibilidad, los investigadores han trabajado con temática relacionada a: industria 4.0 (industry 4.0), tecnologías digitales (digital technologies), valor sostenible (sustainable value) y modelos de negocios sostenibles (sustainable business

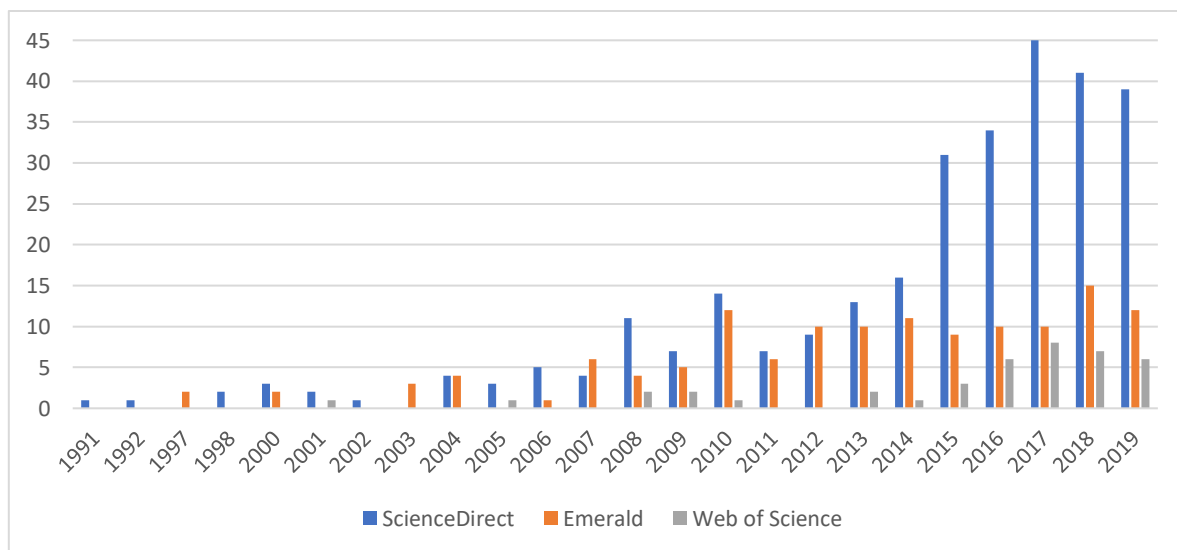
models). Es de destacar que existen otras áreas en donde han trabajado los investigadores, pero sólo se mencionan las que son relevantes para la investigación actual.

El análisis comparativo de resultados permitió definir las tendencias comunes entre creación de valor, sostenibilidad y creación de valor sostenible, lo cual ayudó con la selección de los criterios de búsqueda de los documentos de interés para la investigación, quienes quedaron enmarcados dentro de: creación de valor sostenible, modelo de negocio sostenible, valor sostenible, fabricación sostenible y economía circular.

Ahora bien, la revisión de literatura permitió comprender cómo ha sido el comportamiento en tendencia de investigación conexas con la variable creación de valor sostenible y el interés que ha despertado en los investigadores y con cuáles otras variables, ha sido relacionada. Utilizando como criterio de búsqueda creación de valor sostenible, se obtuvieron las publicaciones por año, como se evidencia en la Figura 3.

Figura 3

Evolución de Menciones de Creación de Valor Sostenible por Año



Al realizar la investigación, se encontraron demasiados documentos publicados por año, por lo que se seleccionaron solamente los artículos de investigación y revisión publicados entre los años 2010 al 2019, encontrándose un total de 330 artículos, en cuatro bases de datos como puede verse en la tabla 1.

Tabla 1

Artículos Según la Base de Datos.

Base de Datos	Menciones
Emerald	78
ScienceDirect & Scopus	220
Web of Science	32
Total	<u>330</u>

Con base en la totalidad, se decidió incluir un criterio adicional que permitiese filtrar la información, para ello se revisaron los resúmenes y se eliminaron los documentos que no aportaban datos al estudio, por no tener una relación directa con creación de valor, sostenibilidad y creación de valor sostenible. Una vez realizado el filtro se escogieron sólo cincuenta (50) que resultaron relevantes para el desarrollo de la investigación, debido a que abordaban alguna de las tres variables. Adicionalmente fue necesario incluir 12 documentos como libros e informes, debido a que se evidenció que eran documentos base, mencionados en la mayoría de los artículos seleccionados, por lo que son claves para la comprensión de las variables analizadas.

A partir de lo anterior, se seleccionaron artículos y/o escritos de Porter (1999) quien plantea la cadena de valor; de Elkington (1994) en el que se presenta el triple resultado final y de Hart y Milstein (2003) exponen por primera vez el concepto de creación de valor

sostenible en las organizaciones, así como documentos de la World Commission on Environment and Development (WCED) (1987) la ONU (1972, 1992) donde explican temas sobre el medio ambiente y desarrollo sostenible.

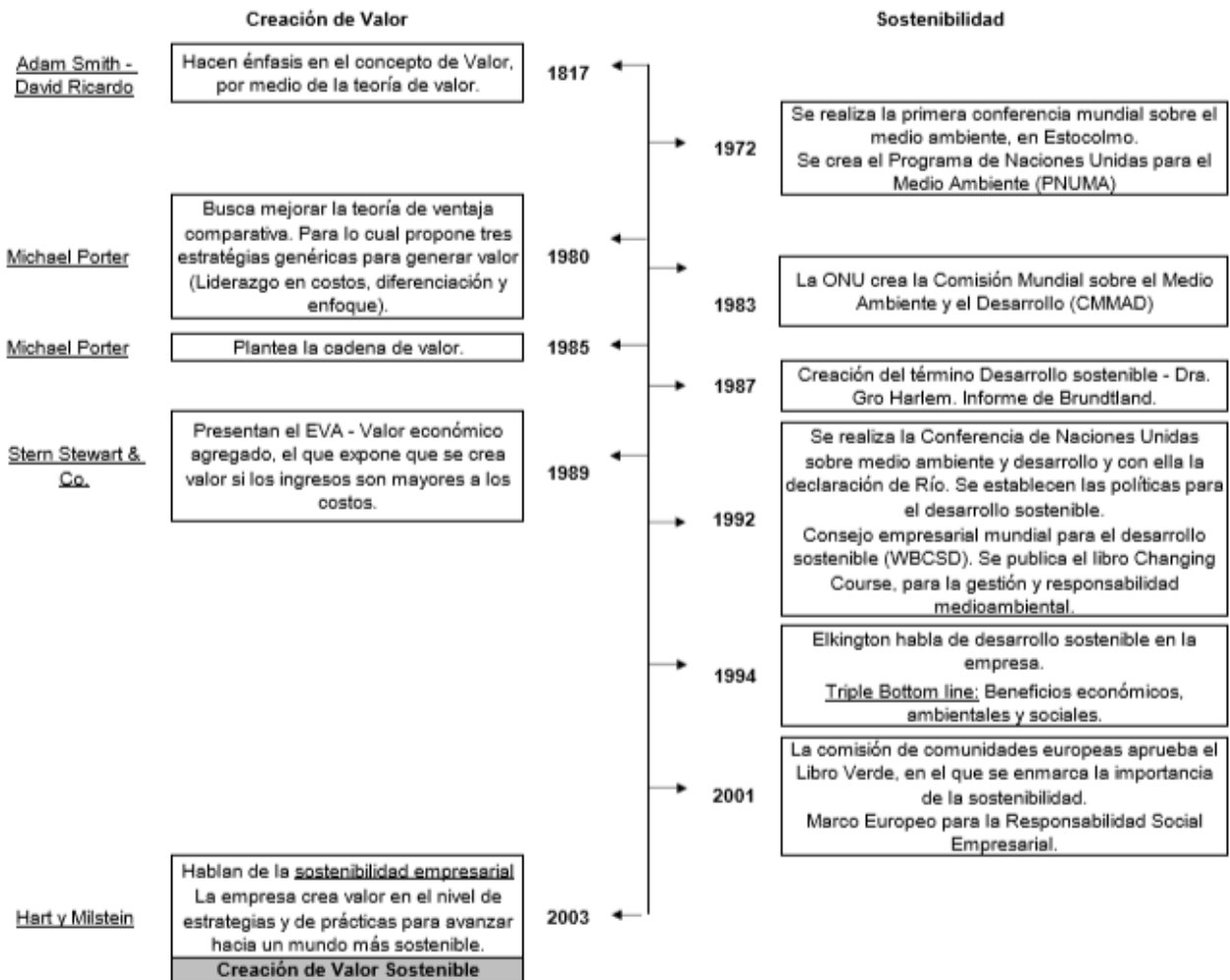
2.2.1. Línea de tiempo y evolución de creación de valor y sostenibilidad

A partir de la revisión bibliográfica, en la que se obtuvo grandes aportes de distintos autores, fue posible realizar una línea del tiempo, en la cual se recalcan los acontecimientos más importantes relacionados con las variables creación de valor y sostenibilidad, para conocer el punto de inflexión en el que se estructura la creación de valor sostenible.

En la figura 4, se presenta de forma gráfica como ha sido la evolución en el tiempo de las variables mencionadas anteriormente. En ella se muestran los años en donde se fueron introduciendo cada una de ellas y los términos conexos. Los aportes de cada tema que se menciona en la figura 4, se amplían seguidamente en este documento, exponiendo cada una de sus contribuciones.

Figura 4

Evolución de las Variables Creación de Valor y Sostenibilidad en el Tiempo.



2.2.2. Creación de valor

El concepto de valor aparece en la economía clásica, relacionado con la Teoría de Valor. Según Westreicher (2018, p.1) Adam Smith, principal representante de esta teoría señaló que, “el valor era la cantidad de trabajo que se podía recibir a cambio de una mercancía, argumentando que el valor de un bien en el largo plazo se justifica por los factores de producción”. Por otro lado, para David Ricardo, “el valor de la mercancía dependerá del

esfuerzo laboral necesario para producirla y de su disponibilidad, por tanto, cuanto más difícil sea encontrar un bien para comprarlo, más valioso será” (Westreicher, 2018, p. 2).

Sin embargo, el concepto de creación de valor no es fácilmente identificable, de modo que no debe ser confundido con el término valor. Por consiguiente, al hacer referencia al valor de la empresa Bonmati (2011) lo define como todos los elementos físicos y humanos que hacen parte de la empresa representados monetariamente, incluyendo no solamente el presente de los activos, pasivos y patrimonio, sino las expectativas de los mismos acerca de los beneficios que se esperan generar en el futuro.

Por su parte, Ficco y Sader (2011) exponen que en la actualidad uno de los propósitos clave de las empresas es la creación de valor, no sólo a través de la producción, como lo consideraban los economistas clásicos, sino a través de todas las actividades y acciones que le permiten a la organización, pero sin dejar de lado todos los procesos que contribuyen a su sostenibilidad, como son las actividades productivas y de innovación.

En otras palabras, para alcanzar una real creación de valor se deben superar las expectativas de la organización, alcanzando las tan añoradas ventajas competitivas con respecto al resto de empresas, lo que a su vez le llevará a lograr los objetivos con éxito (Boal, 2007).

En este sentido, es clave conocer cómo están trabajando las empresas para crear valor y garantizar la sostenibilidad en el tiempo; debido a que el éxito en el ámbito económico está directamente relacionado con su competitividad y, se hace inminente que “los directivos de las organizaciones reconozcan que no tienen otra opción para permanecer en el mercado y esta es la capacidad para crear valor” (Herández, 2002, p.1).

Cabe destacar que, aunque el mayor esfuerzo para crear valor se realiza dentro de la organización, el entorno tiene una importante, determinando cual es la mejor forma de la desarrollar sus actividades y la importancia que asignará a cada una de ellas para alcanzar dicho objetivo (Ficco & Sader, 2011, p. 3).

Así pues, Porter (1999, p.55) plantea que es necesario contar con estrategias competitivas que le permitan a la empresa desarrollar acciones defensivas u ofensivas, para generar una posición defendible en el entorno, y así enfrentar con éxito a las cinco fuerzas competitivas, obteniendo una rentabilidad superior gracias a una ventaja competitiva sostenible, siguiendo una estrategia empresarial.

En consecuencia, Michael Porter (1999, p.56) define tres estrategias genéricas para ayudar a que sea posible alcanzar dichas ventajas, siendo estas: liderazgo en costos, diferenciación del producto o servicio y enfoque.

Con base en lo anterior, la ventaja competitiva es fruto del valor que una empresa puede crear para sus compradores, sin que exceda el costo de esa empresa por crearlo.

Así, el enfoque de Porter (2002, p.33) propone la cadena de valor como, como instrumento para identificar las fuentes de ventaja competitiva en las actividades generadoras de valor, a través del análisis de las distintas actividades desempeñadas por las organizaciones para: diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar los productos que realizan, con el propósito de potenciarlas.

Justamente permite dividir la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes, ya que para crear ventaja competitiva no se puede ver a la empresa como un todo, sino que cada una de sus actividades que se realiza en la empresa es importante para dicho fin.

Las actividades que generan valor pueden dividirse en dos amplios tipos, primarias y de apoyo. Las primarias son las implicadas directamente en la producción, venta y postventa del producto/servicio. Mientras que las de apoyo, son las que respaldan a las primarias para que se realicen favorablemente.

A partir de lo anterior, las empresas se vieron en la necesidad de hallar una forma para medir ese valor creado. En consecuencia, se estableció que, no solamente se obtenía midiendo el beneficio sino también el costo. En definitiva, si los ingresos superan el costo de los recursos utilizados, se puede decir que se ha creado valor.

Por tanto, en 1989, surge el EVA (Economic Value Added), metodología desarrollada por Stern Stewart & Co, que busca integrar el desempeño tradicional de las empresas con las expectativas de los inversionistas, buscando que éstos tomen decisiones encaminadas a la creación de valor.

Según esta concepción, la creación de valor se enfoca únicamente en la dimensión económica, es decir, en obtener el máximo beneficio neto que sea posible, haciendo que las empresas tengan como principal propósito la creación de valor económico, lo que le permite a la empresa seguir operando. Bajo esta visión, para asegurar la sostenibilidad de la empresa a través del tiempo se debe crear solamente valor económico, por lo que se plantea como la razón de ser de la misma (Ficco & Sader, 2011, p. 3).

A partir de esa premisa, nace la necesidad de implementar cambios en el sistema empresarial existente, dejando atrás la idea de máxima producción, consumo y explotación ilimitada de recursos para lograr el beneficio económico como único criterio de la buena marcha económica (Bradley et al, 2018).

Lo anterior debido a que, esta forma de trabajo es insostenible e incompatible con el mantenimiento del medio ambiente, ya que un planeta limitado no puede ofrecer recursos de forma indefinida, lo que dio paso a la aparición de un nuevo enfoque, la sostenibilidad.

2.2.3. Sostenibilidad empresarial

El origen de interés por la sostenibilidad surgió en la Primera Conferencia Mundial sobre el Medio Ambiente realizada en Estocolmo en 1972, organizada por la Organización de las Naciones Unidas (ONU,1972). Allí se dio inicio al desarrollo de la política internacional del medio ambiente y a determinar acciones que permitieran mitigar los efectos del cambio climático.

Por consiguiente, se crea el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA, 2008), donde se plantearon objetivos para encaminar labores relacionadas con el cuidado y protección del medio ambiente, ayudando a los gobiernos en la implementación de políticas ambientales acordes a las exigencias del mundo, así como promover el desarrollo sostenible.

Posteriormente, en 1983 la ONU crea la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (CMMAD), encargada del Informe de Brundtland de 1987, o también llamado “Nuestro Futuro Común”. Este documento formaliza la definición de desarrollo sostenible planteado por la Dra. Gro Harlem Brundtland como “aquel que permite satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras” (WCED,1987).

En este orden de ideas, el desarrollo sostenible persigue el crecimiento económico, pero a su vez busca obtener beneficios para la sociedad y los recursos naturales, para que trabajen de forma armónica y con perspectiva solidaria, sin comprometer las oportunidades de vida de las próximas generaciones.

Por otra parte, en la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, realizada en Río de Janeiro (Brasil) en 1992, se adjudica inicialmente, y a nivel mundial, el trabajar con visión de desarrollo sostenible, siendo éste una guía para proponer políticas de desarrollo que integre crecimiento económico y no afectación al medio ambiente (ONU,1992).

Asímismo, el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD) publica el libro *Changing Course*, que tuvo gran huella y repercusión a nivel mundial; porque enfatiza la actitud y la implicación empresarial para lograr el desarrollo sostenible y de igual manera la implantación de la gestión ambiental en la empresa, dejando de lado el pensamiento puramente económico y enfocándose en la búsqueda de la sostenibilidad a largo plazo.

En este contexto, John Elkington (1994) fue primer autor en hacer referencia al desarrollo sostenible aplicado a la empresa, quien planteaba que, para que una empresa pueda ser sostenible, además de generar ganancias económicas, debe cuidar la forma cómo lo hace, que implica considerar a todos los actores involucrados en el ejercicio de su actividad, en otras palabras, buscando el logro de un triple resultado (Triple Bottom Line), que implica tanto beneficios económicos como sociales y ambientales.

Elkington (1994) establece que el enfoque del triple resultado partió de la base del Informe Brundtland, el cual busca integrar dentro del que hacer de las empresas el interés no sólo por los aspectos económicos, lo cual es una visión muy tradicional, sino también las preocupaciones por el medio ambiente y la sociedad.

Para el 2001 se da otro suceso importante, cuando la Comisión de las Comunidades Europeas (CCE, 2001) aprueba el Libro verde, dando especial importancia a la sostenibilidad, para impulsar un marco para la responsabilidad social de las empresas, buscando que adopten una nueva forma de hacer negocios (Gil & Barcellos, 2011), gestionando sus operaciones bajo la concepción de la sostenibilidad en las tres áreas, reconociendo los intereses de distintos grupos de interés con los que se tiene contacto, como los socios, los trabajadores, la sociedad, los proveedores, los clientes, etc.

2.2.4. Creación de Valor Sostenible

Así, Hart y Milstein (2003) introdujeron por primera vez el término de sostenibilidad empresarial, que hace referencia a crear valor en el nivel de estrategias y de prácticas para avanzar hacia un mundo más sostenible. Para ellos, el ser sostenible es un aspecto complejo y multidimensional, que requiere de múltiples acciones de las empresas. De este enfoque surge el concepto de creación de valor sostenible.

La revisión de la literatura, permitió comprender el progreso de la creación de valor empresarial. Anteriormente se podía deducir que el valor hacía referencia normalmente a los beneficios económicos y de los clientes, pero con las redes de valor cada vez más complejas, la comprensión de creación de valor ha cambiado para que genere beneficios todas las partes interesadas tanto dentro como fuera de la empresa (Despeisse, Yang, Evans, Ford, & Minshall, 2017).

De modo que, la empresa debe esmerarse por crear un valor social y ambiental optimizando el valor para sí misma, así como para todas las partes interesadas, incluyendo la comunidad y el medio ambiente (Bocken, Boons y Baldassarre, 2019).

En este contexto, aparece el término de valor sostenible, el cual según Koren, Badurdeen, & Jawahir, (2018) surge gracias al desarrollo de capacidades que vienen adelantando las empresas para responder de manera expedita y económica a los constantes cambios de las necesidades del mercado, minimizando al mismo tiempo los impactos adversos que se puedan crear al medio ambiente y buscando beneficiar al entorno.

De ahí que, según Manzhynski, (2015) las empresas se están enfrentando al reto de trabajar no sólo en su desarrollo económico, sino trabajar con enfoque del valor sostenible, que integra también lo social y ambiental. Este esfuerzo iría dirigido al logro del triple resultado, el cual tiene en cuenta todas las dimensiones de la sostenibilidad (económica, social y ambiental), liderando el camino hacia un mejor futuro, tal como lo comentan (Despeisse et al., 2017; Melkonyan, Gottschalk, V.P., 2017).

Por su parte Manda et al., (2016) el crear una relación directa entre sostenibilidad y el valor de los accionistas, las empresas podrían crear verdaderamente valor sostenible. En este sentido, Melkonyan et al. (2017) plantean que analizar la sostenibilidad dentro de las empresas, implica trabajar en: inicialmente a lo interno de organización; es decir, su capital humano; el entorno o comunidad que le rodea y desde luego con no impactar negativamente al medio ambiente.

Trabajar en estas estrategias conllevaría al logro del triple resultado, el cual requiere de la fabricación sostenible, implementación del enfoque 6R y la economía circular, para así obtener la creación de valor sostenible en la organización.

2.2.5. Estrategia

Aunado a lo anterior, es clave para la investigación definir cómo se constituirá el conjunto de acciones en cada factor tanto económico, social y ambiental dentro de una estrategia empresarial que permita alcanzar el tan añorado triple resultado en la organización.

Las empresas para ser exitosas requieren no sólo de buenos productos o del buen diseño de sus procesos, necesitan tener claras las estrategias con las cuales van a enrumbar el negocio para crear valor, de hecho, la concepción empresarial de estrategia parte del hecho que la estrategia es la manera como las empresas trabajarán para crear valor y ser sostenibles en el tiempo.

El enfoque de estrategia sostenible tiene como propósito alcanzar los objetivos de sostenibilidad mediante la generación de valor basado en el triple resultado, por lo que pensar en desarrollar una propuesta de estrategias para generar valor sostenible implica comprender cuáles son las variables fundamentales que deben abordar las empresas para este fin.

Así, según lo expone Porter (1999) la estrategia empresarial es cómo la empresa va a diferenciarse del resto de sus competidores, aportando un valor que se distinga superior en el mercado. Es decir, crear una posición única y valiosa en el mercado, la cual permita alcanzar los objetivos propuestos. En esta visión, es fundamental “el desarrollo de ventajas que hagan a la organización mucho más competitiva, de manera que asegure su supervivencia y su prosperidad” (Zuleta, 2013, p.3).

Por lo cual, la estrategia puede considerarse como “la forma en que las organizaciones estructuran sus acciones para la obtención de beneficios, a través de decisiones conscientes y que consideran los recursos que poseen y su capacidad para

producir resultados superiores a partir del adecuado uso y administración de los mismos” (Zuleta, 2013).

El concepto de “creación de valor” ha estado muy presente en la literatura de la teoría de recursos y capacidades. La cual busca comprender cómo lograr optimizar los recursos humanos y materiales disponibles con el fin de generar valor para la organización, pero que requiere también tomar las decisiones más acertadas y creativas para desarrollar dicho valor. En consecuencia, el papel de los recursos y capacidades y su impacto en la generación de beneficios y al logro de ventajas competitivas sostenibles es primordial para desarrollar una estrategia que permita crear valor sostenible.

La estrategia tiene mucho que ver con el ajuste de los recursos y capacidades de una empresa a las oportunidades que surgen en su entorno. Tal como lo plantea Porter (1999), se debe buscar la fuente de beneficios provenientes del entorno competitivo y potencializarlos a través de la estrategia, definido en su modelo de las cinco fuerzas competitivas, que al final pretende obtener grandes ventajas para la organización.

Por consiguiente, se debe aplicar nuevas ideas, conceptos y conocimientos, materializados en diversas acciones que se implementen a nivel estratégico, siendo el conocimiento uno de los mayores recursos con que cuentan las organizaciones.

Como indican Mocchiari y Battista (2005) crear valor, parte de proponer y desarrollar capacidades que permitan lograr ventajas competitivas, lo que supone hacer nuevas mezclas de recursos, para establecer competencias y conocimientos nuevos, para abordar las necesidades actuales y futuras de los clientes.

Cabe destacar que, la dirección de la empresa juega un papel fundamental, ya que los recursos y capacidades por sí solos no se derivan en ventajas competitivas sostenibles. Por lo que se requiere del trabajo a nivel directivo para mejorar su utilización, de tal forma que se transformen los productos/servicios que valoren los clientes.

Por su parte, Kramer y Porter (2011) sugieren que las compañías puedan crear valor estableciendo una sólida conexión entre ventaja competitiva para la empresa y problemas sociales, para ello deben desarrollar estrategias que aborden los problemas no sólo económicos, sino también sociales sin olvidar el medio ambiente.

Capítulo 3: Marco Metodológico

El presente trabajo de investigación es un producto derivado del Proyecto de investigación INV-ING-2979, titulado “Modelo de gestión organizacional basado en la creación de valor y procesos adaptados a la concepción de sostenibilidad, para la pequeña y mediana empresa Colombo-venezolana”, financiado por la Universidad Militar Nueva Granada y la Vicerrectoría de Investigación.

Para esta investigación titulada “Estrategias Utilizadas por las PyMEs de Cundinamarca para la Creación de Valor Sostenible”, se considera relevante, una exhaustiva revisión bibliográfica, que involucre hechos e información de la creación de valor sostenible y cómo se ha trabajado en el mundo para luego estudiar su aplicación en el departamento de Cundinamarca, buscando así confiabilidad para lograr plantear nuevos conocimientos que sirvan para investigaciones futuras. Para cumplir con esto, en este capítulo se describe secuencialmente el procedimiento que se tuvo en cuenta para el desarrollo de los objetivos de la investigación, de esta forma se describe la metodología

utilizada (tipo, diseño y fases de la investigación) y las herramientas requeridas para la obtención de resultados.

Conforme a lo planteado por Hernández, Fernández y Baptista, (2010) la investigación es la mezcla de una serie de procesos sistemáticos, críticos y empíricos, aplicados al estudio de un problema y conforme a su importancia, se establecen las prioridades de cada actividad que se realice, buscando así obtener éxito y alcanzar el objetivo planteado. Para que sea posible, es necesario instaurar la metodología aplicable que permita establecer la forma con la cual se llevarán a cabo las actividades requeridas para conseguir el resultado esperado.

3.1. Enfoque de la Investigación

Hernández et al. (2010), plantean que las corrientes principales de la investigación son el enfoque cuantitativo y el cualitativo, para ambos casos, se emplean procesos cuidadosos, para generar conocimiento. Sin embargo, aunque comparten varias estrategias, cada una tiene sus propias particularidades. Por lo cual, esta investigación se enmarca en el enfoque cuantitativo, reflejando la necesidad de medir y estimar magnitudes de los fenómenos o problemas de investigación delimitados y concretos (Niño, 2011, p. 29), de la forma más objetiva posible.

Sus principales características radican en que, según Hernández et al. (2010, p. 4) “es secuencial y probatorio, parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco teórico”. De las preguntas se determinan las variables; se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones.

3.2. Tipo de investigación

Un estudio cuantitativo según Hernández et al. (2010, p. 90), puede ser definido dentro de cualquiera de cuatro alcances establecidos: exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo. Su selección es importante, pues del alcance del estudio depende la estrategia de investigación.

Por lo tanto, se puede considerar que esta investigación es de carácter descriptivo. Debido a que, y de acuerdo con Niño (2011), su propósito es describir en su contexto real el objeto de estudio, que para este caso es la creación de valor sostenible y las estrategias de operaciones, así como sus aspectos y características relevantes. En otras palabras, consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan (Hernández et al., 2010).

Es decir, “únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas” (Hernández et al., 2010, p. 92).

3.3. Diseño de la investigación.

En esta investigación el diseño se tipificó como no experimental, en conformidad con Hernández et al (2010) quienes señalan que se lleva a cabo sin hacer manipulación deliberada de las variables que se estudian, es decir; en este tipo de investigación, el investigador no altera intencionalmente las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables; únicamente observa el fenómeno tal y como sucede para analizarlo.

Por otra parte, el diseño no experimental se divide en transeccional y longitudinal. En el primero, se hace recolección de datos en un solo momento del tiempo, su propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelaciones. Por otra parte, en el

segundo, el interés se centra en analizar cambios con el paso del tiempo en las variables, o bien, en las relaciones entre éstas.

Con base a lo anterior, se definió el estudio en función transeccional, debido a que los datos y/o muestras requeridos para cumplir los objetivos y variables propuestas, serán recolectados en un momento específico del tiempo y luego serán analizados. (Hernández et al., 2010). Es de destacar que la recolección de información se llevará a cabo a través de un trabajo de campo, en el cual se recaba la información directamente donde se dan los eventos.

3.4. Población y muestra

Los rubros población y muestra ocupan un lugar importante en la elaboración de una investigación debido a que “permite clasificar el universo de personas y ayuda a centrar al investigador en los grupos donde se deben recolectar los datos necesarios para el desarrollo del trabajo., precisando la clase de fenómenos que se estudiarán y cuáles se abordarán en el estudio” (Tafur e Izaguirre, 2017).

En este sentido, la población para el presente estudio se tomó de la base de datos de la Cámara de Comercio de Bogotá, con actualización hasta el 2019 y estuvo conformada por 105 Pequeñas y Medianas Empresas del departamento de Cundinamarca.

3.5. Método de Muestreo

Según Otzen y Manterola (2017) la muestra puede ser obtenida por dos tipos de método: la técnica probabilística, que hace referencia a una escogencia al azar de los sujetos que integrarán la investigación, dependiendo la selección de ciertas características o criterios que el investigador considere relevantes para la investigación.

Por otra parte, la técnica de muestreo no probabilística se clasifica en: intencional, por conveniencia y accidental. La primera permite seleccionar casos característicos de una población, limitando la muestra de estudio a un solo caso en particular. La segunda permite seleccionar aquellos casos viables que acepten ser incluidos; fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador y la tercera se fundamenta en recolectar información hasta completar el número de casos necesarios para alcanzar el tamaño de la muestra deseada.

Con base a lo anterior, se determinó que para la presente investigación se utilizó un método no probabilístico por conveniencia, considerando la disposición de las empresas para ofrecer información clara y detallada sobre la variable de estudio, siendo el interés principal no la medición, sino la comprensión de los fenómenos estudiados en toda su complejidad.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

A partir de la revisión de literatura se determinaron los aspectos a evaluar, con ellos, se procedió a construir el instrumento de recolección de información, seleccionando un cuestionario, el cual según Hernández, Fernández y Baptista (2014), se define como un “conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”. Por lo tanto, en este caso se dividió en tres variables a analizar, gestión basada en procesos, creación de valor sostenible y procesos sustentables.

Para su diseño, se acordó realizar preguntas cerradas, las cuales contienen opciones de respuesta previamente delimitadas, con más facilidad de codificar (Hernández et al., 2014). Por otra parte, se decide utilizar la escala de Likert, en la cual para cada ítem se tienen cinco categorías de escala, seleccionada según la reacción de cada sujeto participante

ante el aspecto preguntado. Quedando estructurado con 28 preguntas de estimación que respondiera cada una a uno de los aspectos a evaluar, definidos en tres factores: ambiental, social y económico.

Posteriormente se realizó la validez del instrumento utilizando para ello el juicio de siete expertos, uno en el área de metodología para evaluar la pertinencia de la estructura con el objetivo planteado y la redacción de las preguntas, uno en el área de estadística para velar que se ajustara a una estadística de tipo descriptivo, útil para la caracterización de las empresas participantes, y cinco expertos en el área de estudio a fin de validar la pertinencia de las preguntas con el propósito del estudio y el objetivo planteado, la selección de los mismos se hizo considerando sus investigaciones y publicaciones en el tema o experiencia académica en el mismo. Para ello se envió el instrumento que se muestra en el Anexo A.

Una vez validado el instrumento se comenzó con la definición de la forma para recopilar la información y el método de muestreo a utilizar, quedando establecido el uso de un muestreo no probabilístico por conveniencia, debido a que éste de acuerdo con Otzen y Manterola (2017) plantean que permite seleccionar casos viables que acepten ser incluidos, esto, fundamentado en la favorable accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador.

El instrumento de recolección de información se hizo enfocado hacia las PyMEs debido a que, Ferraz y Ramos (2018) hacen énfasis en la importancia de las PyMEs como instituciones que generan beneficios para el desarrollo de los países, especialmente los latinoamericanos.

La aplicación de la encuesta se hizo de forma virtual conforme al modelo que puede verse en el Anexo B, el cual fue estructurado empleando un formulario Google para la tabulación de los datos. Se realizó acercamiento a las empresas a través de correo electrónico, vía telefónica y de forma presencial, contactando de forma directa a representantes legales, gerentes, directores, coordinadores e ingenieros de procesos de las empresas participantes; esto con el propósito de asegurar que, quien respondiera la encuesta tuviera una visión global del funcionamiento de su empresa y a su vez se redujera el sesgo de la información recolectada.

Inicialmente se trabajó con 10 empresas, con las cuales se midió la confiabilidad del estudio por medio del Alfa de Cronbach, debido a que se realizaron preguntas de estimación tipo Likert, el cual fue 0.946. El procesamiento de la información se hizo a través del paquete estadístico computarizado, aplicado a las ciencias sociales SPSS.

De las empresas contactadas se obtuvo respuesta de sólo 105. Con los datos obtenidos se calculó el alfa de Cronbach para determinar la fiabilidad del instrumento (encuesta), generando el resultado de 0.948 valor que según Quero (2010) es satisfactorio y garantiza que el instrumento es confiable. Este valor se calculó utilizando la herramienta SPSS.

3.6. Técnicas de procesamiento de datos

El procesamiento de la información recolectada en la investigación se hizo a través del paquete estadístico SPSS 17, el cual genera a través de estadísticas descriptivas las frecuencias absolutas, que según González (2003), son la cantidad de veces que se repite un dato.

3.7. Procedimiento de la investigación

Se desarrolla en dos etapas, a saber:

Contextualización:

- Búsqueda preliminar de la información, revisión de la literatura y exploración conceptual sobre la “Creación de Valor Sostenible”. Inicialmente se abordaron los aspectos teóricos que conservan relación con la variable de estudio creación de valor y luego se relacionó con la variable sostenibilidad, hasta llegar a la creación de valor sostenible.
- Elaboración del marco teórico, en donde se destacan los aspectos relevantes de la creación de valor sostenible.

Análisis e interpretación:

- Construcción de un instrumento (encuesta) para realizar a directivos de pymes ubicadas en el departamento de Cundinamarca.
- Identificación e interpretación de los datos obtenidos en la aplicación en campo del instrumento.
- Elaboración de conclusiones y recomendaciones.

3.8. Procedimiento por objetivo

Objetivo 1: Los pasos a seguir para lograr determinar las estrategias más frecuentes para la creación de valor sostenible a partir de la revisión bibliográfica, fue el investigar la información disponible en bases de datos y referencias bibliográficas, indagando sobre las tendencias actuales de selección de estrategias para crear valor sostenible, sin considerar en

este punto una población en particular, sino determinando sólo hacia donde está caminando el mundo empresarial y el mercado.

La revisión bibliográfica inició investigando sobre la creación de valor, considerando sus orígenes, y evolución hasta llegar a lo que se ha denominado creación de valor sostenible, donde se analizaron diferentes documentos que dieron cuenta de cómo puede construirse un enfoque de creación de valor sostenible y qué aspectos deben ser considerados, utilizando para ello las bases de datos: Scopus, Emerald, ScienceDirect y Web of Science, además de otros recursos electrónicos como bibliotecas virtuales.

Para estructurar esta etapa de la investigación se trabajó con un enfoque metodológico del tipo cualitativo, el cual según Valles, (2000) parte de una revisión documental, que permite hacer un análisis crítico de los diferentes autores e investigadores que abordan la variable de estudio, utilizando el método deductivo para generar unas conclusiones. La investigación partió por abordar los aspectos teóricos relacionados con la variable creación de valor, luego se relacionó con sostenibilidad hasta llegar a creación de valor sostenible.

La búsqueda se hizo por etapas y por frases considerando el objeto de estudio.

Primeramente, se buscó información que tuviera relación directa con la variable creación de valor, por ser ésta el inicio de la idea de creación de valor sostenible, buscando conocer cómo los investigadores han abordado la investigación de la variable y con cuáles temas la han relacionado, logrando determinar así las estrategias más frecuentes.

Objetivo 2: Para caracterizar a las pequeñas y medianas empresas de Cundinamarca y su alineación con la aplicación de estrategias para la creación de valor sostenible. Se partió del diseño de un instrumento de recolección de información, validación del instrumento,

selección de la población de estudio y muestra, medición de la confiabilidad del instrumento, explicado en el punto de técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Objetivo 3: Para poder determinar los factores relevantes que permitan que las PyMEs creen valor sostenible, se decidió realizar un análisis factorial, debido a que ésta es una técnica que según Fernández, (2011) permita la reducción de datos para encontrar grupos homogéneos a partir de un conjunto numeroso de variables, buscando conocer si las que integran cada factor están altamente correlacionadas. Formando los grupos con las variables que correlacionan mucho entre sí y procurando, inicialmente, que unos grupos sean independientes de otros (Fernández, 2011). El tratamiento estadístico de los datos se realizó utilizando el paquete estadístico IBM SPSS, a través del uso de técnicas multivariadas.

El objetivo del análisis factorial es encontrar un conjunto de $k < p$, (siendo p el número de variables observables y k el número de factores comunes a todas las variables). Por lo que las variables irán de $(X_1$ a $X_p)$ y los factores comunes van de $(F_1$ a $F_K)$. Estos últimos tienen la función de explicar suficientemente a las variables observadas, con el menor número posibles de k , siendo independientes entre sí.

Aplicar la teoría de la inferencia estadística del análisis factorial, requiere considerar a los factores comunes F_1, F_2, \dots, F_K como variables tipificadas de media cero y varianza única, y que además no están correlacionadas entre sí. Según esta condición la matriz de covarianza de los factores comunes es la matriz identidad ($E[FF'] = I$) y la esperanza del vector de factores comunes es el vector cero ($E[F] = 0$), como lo indica Pérez (2013).

Por otra parte, señala el mismo autor que la matriz de covarianza de los factores únicos es una matriz diagonal, lo que implica que las varianzas de los factores únicos pueden ser

diferentes y que dichos factores están intercorrelacionados entre sí, de la siguiente manera:

$E[ee'] = \Omega$ con Ω matriz diagonal. Por otro lado, la esperanza del vector de factores comunes se supone que es el vector cero ($E[e] = 0$). Por último, Pérez (2013) afirma que “para poder realizar inferencias que permitan distinguir, para cada variable, los factores comunes y el factor único, es necesario suponer que los comunes están intercorrelacionados con el factor único”, es decir que la matriz de covarianza entre los factores comunes y los únicos es la matriz cero ($E[Fe'] = 0$).

Ahora bien, antes de poder realizar un análisis factorial es necesario saber si las p variables originales están o no correlacionadas entre sí. En el caso que no lo estuvieran no existirían factores comunes, lo que deja sin sentido el poder aplicar un análisis factorial. Para probar esta correlación de las variables originales se debe aplicar la prueba de Bartlett, la cual se basa en las hipótesis siguientes según Pérez (2013)

$$H_0 = |L_k| = 1$$

$$H_1 = |L_k| \neq 1$$

Según Bartlett H_0 debe obedecer a una distribución Chi-cuadrado, y el valor de Significancia debe ser lo más cercano a cero, para poder continuar con un análisis factorial.

Por otra parte, Pérez (2013) plantea que adicional a la prueba de Bartlett, es necesario aplicar la prueba de Kaiser-Meyer-y Olkin, conocida como medida KMO o de adecuación muestral, que expresa si los datos recabados son susceptibles para aplicar un análisis factorial. La prueba parte de que valores de KMO por debajo de 0,5 no serán aceptables, considerándose inadecuado aplicar un modelo de análisis factorial. Por el contrario, para valores superiores a 0,5 implica aceptable la adecuación de los datos y la viabilidad para

aplicar el modelo, mientras que valores de serán excelente cuando sean iguales o superiores a 0,9 (Calderón, Ortiz y Alcívar, 2018).

Capítulo 4: Resultados

4.1. Objetivo Específico Uno (1): Determinar las Estrategias Más Frecuentes para la Creación de Valor Sostenible a partir de la Revisión Bibliográfica.

Para abordar la variable de estudio, se separó en tres dimensiones respetando los aportes de Elkington (1994) sobre el triple resultado, con beneficios económicos, ambientales y sociales.

Por lo tanto, en el ámbito ambiental, considerar el enfoque 6R (reducir, reutilizar, reciclar, recuperar, rediseñar, remanufacturar) es de especial importancia, debido a que proporciona técnicas para llevar los factores de creación de valor hacia la sostenibilidad (Muschar, 2015; Badurdeen & Jawahir, 2017), identificando las capacidades estratégicas que pueden ayudar a crear un valor sostenible para todas las partes interesadas. Una transformación donde el énfasis se centra en el Triple Resultado, conduciendo todas las soluciones hacia la fabricación sostenible y la visión de economía circular (Bradley, Jawahir, Badurdeen, Rouch, 2018; Kristensen & Remmen, 2019)

El concepto anterior, se relaciona con la economía circular, cuyo objetivo es según Mendoza, Gallego, Azapagic, (2019) minimizar el consumo y desperdicio de materias primas, agua y energía por medio de la implementación de una economía centrada en el principio de “cerrar el ciclo de vida” de los productos, generando bienes y servicios, dirigida a mejorar la eficiencia de los recursos y la sostenibilidad ambiental de las operaciones. Esta idea deja de lado la economía tradicional, basada sólo en fabricar productos, para usarlos y finalmente desecharlos, debido a que no responden a los retos de

sostenibilidad que implica la protección del medio ambiente, así como el bienestar social (Jawahir & Bradley, 2016). Supone, por tanto, la necesidad de un triple resultado, que “busca el equilibrio entre los beneficios económicos, ambientales y sociales” (Jensen, Prendeville, Bocken y Peck, 2019).

A su vez, debe quedar claro que una de las funciones que realiza el medio natural es la de proveedor de materias primas e insumos, sin los cuales la producción y el consumo serían imposibles. En consecuencia, para contar con un negocio en marcha, las empresas deben explotar la naturaleza para poder proveerse de dichas materias primas generando así un impacto negativo en el medio ambiente, por lo que se espera que se haga un uso eficiente de los mismos en las operaciones de la compañía.

Las actividades de producción y consumo también generan deshechos, que en algún momento regresan al entorno natural, ya sea desde el proceso productivo en forma de residuos industriales o emisiones, o desde el proceso de consumo en forma de residuos sólidos urbanos que vuelven a la biosfera a través del vertido o la incineración. De acuerdo con Piñeiro & Romero, (2010) la forma en que se manipulen estos residuos puede conducir a la contaminación o degradación del medio ambiente, implicando que las empresas deben contar con un plan para disminuir los residuos y el control de emisiones contaminantes, para poder alcanzar la creación de valor ambiental.

El Estado, las instituciones, las empresas y la sociedad, en general, influyen en el desarrollo ambiental y social en términos de sus decisiones de consumo. Por lo que al ofrecer y solicitar productos y servicios que disminuyan el impacto negativo en la salud humana y en el medio ambiente, se estará haciendo una venta bajo estándares y criterios ambientales y sociales.

Por su parte, la responsabilidad social empresarial tiene su base conceptual en teorías económicas clave como la que se centra en la teoría de los stakeholders, que hace referencia a la relación de las empresas con sus grupos de interés; la de legitimidad, basada en la aceptación social de las empresas; la institucional, para el cumplimiento de leyes en pro de la comunidad y la de recursos y capacidades, enfocada hacia la obtención de una ventaja competitiva (Larrán & Andrades-Peña, 2015).

Así pues, una empresa socialmente responsable no solo debe apoyar a la comunidad y preservar el medio ambiente, sino que también debe propiciar el bienestar de sus empleados, promover comunicaciones transparentes, ofrecer rentabilidad a sus accionistas y garantizar la satisfacción a sus clientes (Lopes & Moneva, 2011).

Según lo anterior, las empresas deben buscar el equilibrio óptimo entre lo que han de entregar a sus accionistas, a sus trabajadores y a la sociedad. Es evidente que a sus accionistas deberían entregarles un retorno, a corto y a largo plazo, sostener y mejorar el valor de la compañía, ofrecer una rentabilidad en forma de dividendos, requieren buena gestión y excelente manejo de áreas como la innovación o la internacionalización.

A sus trabajadores, la empresa ha de ofrecerles una sostenibilidad del empleo, una compensación adecuada y una mejora personal vía formación y promoción. A la sociedad la empresa debe ofrecerle una mejora continua en todas las áreas en que la compañía interacciona con el entorno social, desde el cumplimiento de las leyes, el pago de impuestos, el respeto al entorno, la eficiencia en la utilización de recursos limitados. (Nueno, 2010)

Otro de los aspectos clave es la co-creación de valor, ya que las empresas pueden obtener una variedad de beneficios de la participación del cliente. Estos incluyen fortalecer las marcas, aumentar la lealtad de los clientes, atraer nuevos clientes (Piligrimiene, Dovaliene & Virvilaite, 2015; Saarijarvi, Kannan & Kuusela, 2013) y reducir los costos para ofrecer productos más diferenciados a precios más bajos (Arakji & Lang, 2007).

Generar confianza hoy es un reto empresarial de primera magnitud. Y aquél que lo consiga contará con una clara ventaja competitiva (Gallardo, 2010), se puede pensar que las empresas con más futuro serán aquellas capaces de generar confianza en sus clientes, usuarios, empleados, proveedores y demás stakeholders.

Las empresas tienen el reto de demostrar que cumplen las expectativas creadas, que existe una consistencia entre “lo que dicen” y “lo que hacen” y ganarse la credibilidad en sus respectivos mercados.

Del mismo modo, la comunicación es la base de los procesos de marketing, que son indispensables para que los stakeholders sean capaces de evaluar a los distintos agentes económicos y comparen a partir de parámetros homogéneos. Cuando más compleja sea la organización, mayor será la utilidad de la dirección de Comunicación para recolectar, aglutinar, organizar y compartir los datos y los hechos que sustenten su forma de relacionarse con su entorno social y medioambiental (Velasco, 2010).

La gestión orientada a la creación de valor sostenible recoge los objetivos de rentabilidad de los propietarios, involucrando a su vez a los demás participantes de la actividad empresarial. Esta vocación integradora, se consigue vinculando las metas financieras tradicionales con variables del desempeño medioambiental y social de la organización, por supuesto, sin dejar de reconocer la importancia de los objetivos financieros, que siguen siendo un punto de referencia fundamental para evaluar en el largo

plazo si se está creando valor, a la vez que en el corto plazo continúan siendo necesarios para evaluar la viabilidad y la correcta ejecución de la estrategia.

Es así como el concepto de cadena de valor ha migrado al concepto de desarrollo sostenible debido a la importancia actual del manejo responsable de los recursos naturales.

Según el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y Mercosur (2008), el desarrollo sostenible parte de crear negocios que relacionen el manejo responsable de los recursos naturales con la generación de valor económico para la sociedad y las organizaciones. En consecuencia, una cadena de valor sostenible contiene procesos amigables con el medio ambiente.

Según (Porter, 2009), las empresas deben comprender las fuerzas competitivas del sector donde actúan, para poder influenciar en las respuestas de los clientes, como en la competencia, buscando así generar rentabilidad a lo largo del tiempo.

A corto, mediano y largo plazo, los mercados y los clientes son y serán cada vez más cambiantes y exigentes por un mayor valor añadido, en medio de una competencia que aumenta día a día, por lo que las empresas tendrán que hacer más y de mejores formas. , no solo en el desarrollo de excelentes productos sino también en marcar la diferencia, para generar mayor valor, lo que lleva a forjar ventajas defendibles, sostenibles y proactivas.

Para lograr su nueva lógica institucional dual de creación de valor socioeconómico (Weerawardena & Sullivan, 2006) y ser competitivos (Grassl, 2012), muchas empresas buscan la innovación en el modelo de negocios, que atiendan nuevas y modernas formas de producción, entendiendo de manera holística cómo una empresa opera dentro de su ecosistema empresarial para crear valor a través de un sistema de actividades interdependientes (Zott, Amit & Massa, 2011).

Las empresas deben buscar consolidar sus elementos distintivos y construir barreras de entrada reales, que constituyen ventajas de las que disfrutaban los socios establecidos frente a los nuevos aspirantes, actuales, suplentes y, por otro lado, en el sector empresarial, incluso los desafíos de la rivalidad competitiva de proveedores. y clientes.

Porter (2009) sugiere que, para generar mayor valor añadido a los clientes, las empresas deben trabajar en desarrollar: economías de escala, diferenciación del producto, acceso a canales de distribución y aprovechar las políticas gubernamentales, entre otras, modelándolas en beneficio de la propia empresa.

Asimismo, Prahalad y Ramaswamy (2004) expusieron que la principal fuente de información de una empresa son los clientes, por lo que recomendaron que las organizaciones ofrecieran mayor cantidad de recursos con el propósito de mantenerse en el largo plazo, en lugar de centrarse en la creación de productos básicos.

Estos aspectos son entendidos como co-creación de valor, que implica transformar al cliente en un socio activo para la creación de valor futuro. Esta participación permite la promoción de ventas, la mejora de la calidad del producto, el aumento de la satisfacción del cliente, la disminución de los costos y el riesgo, así como lo sugiere Banyte & Dovaliene, (2014).

Por su parte, Selden y MacMillan (2006), Auh, Bell, McLeod y Shih (2007), Rajah, Marshall y Nam (2008) en (Banyte & Dovaliene, 2014:485) indican que tanto la empresa, así como los clientes, se pueden beneficiar del proceso de participación de éstos últimos en la creación de valor, es decir, la empresa siempre podrá obtener ventaja competitiva si el cliente tiene mayor satisfacción al adquirir el producto o servicio, que se le oferta, aumentando a su vez el valor percibido por éstos. Así pues, Prahalad & Ramaswamy, (2004);

(Lacoste, 2016) sugieren que, si los clientes gozan de un mayor beneficio guiado hacia la sostenibilidad, a través de la reducción de costos o el aumento de la eficiencia de ventas, impactará en su fidelidad.

Como afirma Ndubisi (2006) en Cossio, Revilla, Vega y Palacios (2016, p. 1622), “los costos de tratar con un cliente leal son significativamente inferiores a los costos de atraer y atender a un nuevo cliente”. Además, los clientes leales y que tienen confianza en el producto/servicio están dispuestos a pagar más y recomendar la organización a otros clientes potenciales. Por otro lado, los clientes leales generan más ganancias a medida que aumenta la duración de su relación. Según Bharadwaj et al (1993) en (Cossio et al, 2016, p. 1622) “finalmente resulta en el logro de una ventaja competitiva real. Además, esta lealtad favorece al crecimiento y la supervivencia de las empresas”.

Además, Lacoste (2016, p. 151) expone que se ha venido percibiendo un aumento en el número de clientes conscientes del medio ambiente, lo que ha obligado a las empresas a catalogar como fundamentales los problemas de sostenibilidad, para no generar una desventaja competitiva por no prestar la atención adecuada en este aspecto.

Cabe aclarar entonces que, como sugiere Arnold, (2017) una parte fundamental de la creación conjunta de valor es que se trabaje en los procesos de co-creación, centrándolos en minimizar los impactos sociales y ambientales negativos, incrementando las actividades sostenibles.

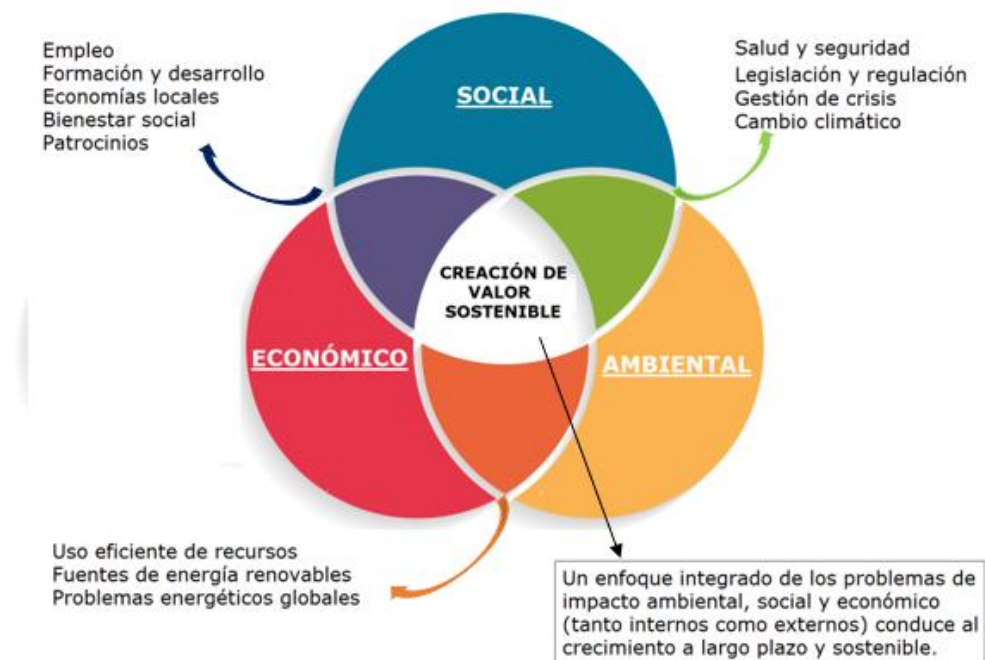
Según Vargo y Lusch (2004) y Prahalad y Ramaswamy (2004), el valor creado conjuntamente es una base para la competencia futura. De ahí que, “los procesos organizativos y de innovación son esenciales para la creación de valor y la sostenibilidad de las empresas y resultan fundamentales para dar respuesta, desde el interior de estas, al

cambiante y dinámico entorno en el que actualmente se desenvuelven” (Ficco & Sader, 2011, p. 3).

Por su parte, para Kandampully y Grönroos (2002, citados en Shamah, 2012) las empresas compiten hoy en día sobre la base del servicio, no sobre la base de productos físicos, en este orden de ideas, la co-creación, implica no solamente el realizar productos mejores que la competencia, sino garantizar que se mejora la experiencia en el uso de los productos o servicios. Si se logra, la empresa puede garantizar con seguir el éxito en el largo plazo y además de apoyar en el desarrollo económico propio, así como impactar en lo social y garantizar siempre la protección del medio ambiente, aplicando diversas herramientas como las que se exponen en la figura 5.

Figura 5

Creación de Valor Sostenible por Medio del Triple Resultado



Nota. Elaboración propia a partir de Kaihara et al. (2018:792)

En este contexto, en el aspecto económico se pueden incluir elementos de transparencia en la gestión y cumplimiento de las leyes establecidas a lo interno y externo de la empresa, de crecimiento consistente y rentable, identificación y gestión de riesgos del negocio, proceso o sector, códigos de buen gobierno, gestión de la ética, innovación en modelos de negocio, utilización de energías renovables y prácticas de marketing.

En el aspecto ambiental, se incluyen criterios como ecoeficiencia, ecodiseño (Riel et al., 2015), gestión ambiental, política ambiental, plan de minimización y control de residuos, no contaminación, preparación y atención a las emergencias ambientales, reducción de la extracción de materias primas, uso de fuentes de energía renovables, y la conservación y uso eficiente del agua.

Por su parte en el aspecto social, se considera la inclusión de los criterios de respeto por el individuo, igualdad de oportunidades, derechos humanos, acciones sociales para el desarrollo colectivo, gestión humana, responsabilidad social, relaciones laborales y retención y atracción de talentos.

Por lo tanto, las empresas que dan forma, adaptan y renuevan con éxito sus modelos de negocio son quienes logran crear valor durante largos períodos de tiempo (Achtenhagen, Melin y Naldi, 2013, p. 427). Geissdoerfer, Vladimirova y Evans (2018) plantean que para mejorar el rendimiento de la sostenibilidad en las organizaciones y alcanzar una ventaja competitiva sostenible, es clave la capacidad de pasar rápidamente y con éxito a nuevos modelos de negocios.

De ahí que, “el cambio del modelo de negocios es esencial para el éxito, aprovechando las oportunidades de creación de nuevos valores” (Archthenhagen et al. 2013). Por consiguiente, se define como las “representaciones simplificadas de la propuesta, creación y entrega de valor, y los elementos de captura de valor y las interacciones entre

estos elementos dentro de una unidad organizativa” (Geissdoerfer et al, 2018; Tauscher, 2018; Morioka et al., 2016).

Por esta razón, surge el modelo de gestión sostenible, en el cual según Patala et al, (2016), se establecen las responsabilidades en temas de sostenibilidad, definiendo las metodologías para la identificación de las líneas de acción a seguir que se pueden concretar en un plan que integre los empujes en innovación y mejora continua, buscando alcanzar resultados sostenibles en tres ámbitos: ambiental, social y económico, asegurando así la competitividad y fortaleciendo el tejido económico y social del planeta” (Morioka et al., 2018, Sebhatu et al. 2016).

El modelo tiene como fin apoyar a la generación de valor de los clientes, los accionistas, colaboradores y demás grupos de interés, construyendo relaciones de beneficio mutuo y aportando al desarrollo sostenible, guiando todas las actividades de su cadena de valor hacia ese fin, lo que permite a su vez el crecimiento organizacional y la generación de un impacto positivo en los grupos de interés. (Bocken et al, 2019, Kristensen & Remmen, 2019).

Si bien su implementación está sujeta a muchos factores que pueden limitarla, por ejemplo, la complejidad de su aplicación; el desafío para las pequeñas y medianas empresas es llevar a cabo estos modelos de gestión sostenible en la medida en que los factores internos y externos establecidos, les permitan evolucionar en los entornos social, económico y social del país (Moldavska & Welo, 2017).

4.1.1. Fabricación sostenible

En otro orden de ideas y complementando lo anterior, Premarathne et al. (2017, p.579) plantean que aplicando una nueva metodología enfocada en conceptos de

fabricación sostenibles, como el mejoramiento del capital humano y social, del manejo de las materias primas, de los procesos de fabricación y comercialización ineficientes se puede alcanzar una mayor creación de valor. Severengiz, Seidel, Steingrímsson y Seliger (2015, p.52) incluyen el aumento de la eficacia de los procesos y la eficiencia en vista de la reducción de los recursos naturales, el aumento de la competitividad y la rentabilidad mediante la venta de funcionalidad y servicio en lugar de productos físicos como estrategias para la fabricación sostenible.

De esta manera, tal como lo señalan Jovane, Seliger y Stock, (2017), una fabricación con enfoque sostenible busca generar soluciones tecnológicas y de gestión mediante la creación de valor sostenible al equilibrar los impactos ambientales, sociales y económicos y así aumentar la efectividad

Considerando la revisión teórica se evidenció que a nivel mundial, las estrategias que están utilizando las empresas, y las que se consideran tienen las mejores prácticas abordan el enfoque del triple resultado, complementándolo con elementos que den fuerza a la operacionalización de las estrategias.

Con base a lo anterior se incluyeron para cada factor del triple resultado, los elementos (variables para los fines de la investigación) específicamente 28 que resultaron fundamentales para conocer si las empresas están trabajando bajo la visión de creación de valor sostenible, tal como se muestran en la tabla 2.

El lograr determinar que las estrategias más frecuentes para la creación de valor sostenible, conforme a la revisión bibliográfica, es el triple resultado y a su vez los elementos relacionados para cada una de ellas, permite dar cumplimiento al objetivo planteado.

Tabla 2*Aspectos Para la Creación de Valor Sostenible*

VARIABLE DE INVESTIGACIÓN	FACTOR	VARIABLES
Creación de valor sostenible	Ambiental	Tecnologías sostenibles y limpias
		Enfoque 6R
		Fuentes de energía renovables
		Uso eficiente de los recursos
		Gestión ambiental
		Planes de minimización y manejo de residuos
		Control de emisiones contaminantes
		Capacitación del personal para el cuidado del medio ambiente
	Social	Participación de los clientes en el diseño del producto
		Vinculación de los grupos de interés
		Marketing para conocer el valor creado
		Responsabilidad social empresarial
		Oportunidades de reconocimiento y autorrealización para empleados
		Retención y atracción de talentos
		Desarrollo colectivo y personal de los trabajadores
		Diseño del producto en pro del bienestar social
		Minimización de impactos negativos a las comunidades y ecosistemas
		Actividades respecto a la cadena de valor
		Interacción con actores involucrados en la cadena de valor
		Confianza del producto y lealtad de los clientes

Económico	Características únicas difíciles de imitar
	Reconocimiento de esas características únicas
	Disposición de los clientes a pagar más debido a la característica única
	Obtención de ventajas competitivas sostenibles
	Clúster de apoyo
	Participación para el desarrollo de un buen gobierno
	Modelos de negocio para modernas formas de producción y consumo
	Reducción de costos por uso eficiente de los recursos

4.2. Objetivo Específico Dos (2): Caracterizar a las pequeñas y medianas empresas de Cundinamarca y su alineación con la aplicación de estrategias para la creación de valor sostenible.

En Colombia, y según la clasificación realizada por medio de la Ley 905 de 2004, las empresas se dividen en micro, pequeñas, medianas y grandes según la cantidad de sus trabajadores y de sus activos así:

Tabla 3

Clasificación de Empresas en Colombia

	Planta de Personal	Activos Totales
Microempresa	No superior a 10 trabajadores	Igual o inferior a 500 SMMLV
Pequeña empresa	Entre 11 y 50 trabajadores	Superior a 500 SMMLV e igual o inferior a 5.000 SMMLV
Mediana empresa	Entre 51 y 200 trabajadores	Superior a 5.000 SMMLV e igual o inferior a 30.000 SMMLV
Grande empresa	201 trabajadores en adelante	Superior a 30.000 SMMLV

Fuente. Ley 905 de 2004. Congreso de la República.

Para la presente investigación se seleccionaron las pequeñas y medianas empresas, debido a que “solo un 30% de ellas sobreviven en los primeros cinco años, perdiendo su posibilidad de desarrollo y/o crecimiento” (Confecámaras, 2018). Ahora bien, se seleccionó a las PyMEs ubicadas en el departamento de Cundinamarca, por ser el interés de la investigación. Esta región está localizada en la región central de Colombia, está conformado por 116 municipios. Los municipios están distribuidos en 15 provincias a saber: Almeidas, Alto Magdalena, Bajo Magdalena, Gualivá, Guavio, Magdalena Centro, Medina, Oriente, Rionegro, Sabana Centro, Sabana Occidente, Soacha, Sumapaz, Tequendama y Ubaté.

Las provincias se han vuelto cada vez más importantes en la ejecución de las actividades productivas. En la provincia y los municipios se determinan gran parte de las condiciones que permiten a las empresas cumplir con su objeto social, como infraestructura, servicios públicos, seguridad y calidad de vida. Aquí es donde se toman las decisiones estratégicas que rigen sus actividades (CCB, 2010).

Figura 6

Provincias de Cundinamarca. División Político-Administrativa



Posee una extensión territorial de 24.210 km² . Limita por el norte con el departamento de Boyacá, por el sur con los departamentos de Meta, Huila y Tolima; por el occidente con los departamentos de Tolima y Caldas y por el oriente con el departamento de Casanare.

De acuerdo con los resultados del Censo realizado en septiembre de 2018 por el DANE, Cundinamarca, es el cuarto departamento en población de Colombia con 3'242.999 habitantes y una participación del 6,7% en el país.

Las provincias con mayor población en Cundinamarca son: Soacha (573.535 habitantes), Sabana Centro (506.654 habitantes), Sabana Occidente (435.302 habitantes) y Sumapaz (225.475 habitantes). Como el departamento de Cundinamarca está atravesado de

suroccidente a nororiente por la cordillera Oriental de Colombia posee todos los pisos térmicos, con alturas que van desde los 300 metros sobre el nivel del mar (msnm) en el río Magdalena y el piedemonte llanero hasta alturas mayores a los 4000 msnm. en el páramo de Sumapaz.

Bogotá-Cundinamarca se ha posicionado como la zona económica más importante en todo el país. Asimismo, Cundinamarca es el principal socio estratégico de Bogotá por su ubicación estratégica de fácil acceso y por ser el principal proveedor de alimentos de la capital del país (CCB, 2010).

Según el Observatorio de la región Bogotá-Cundinamarca, esta es la región con mayores perspectivas de crecimiento de Colombia (CCB, 2010). Cuenta con el 36,5% de las empresas del país, es la región con mayor concentración empresarial en Colombia. En total, en la región se encuentran 632.600 empresas; la mayoría (84%) de estas se encuentran en Bogotá y el 16% (99.305 empresas) en Cundinamarca. El 68% de estas empresas se dedica a las actividades de servicios, el 12% a la industria y el 1% a la agricultura.

Si bien es innegable que las grandes ciudades como Bogotá tienen un gran peso en la región, el proceso de armonización entre la capital, Cundinamarca y sus 116 ciudades vecinas se ha adelantado desde hace varios años, con el fin de mitigar, de una parte, los problemas que surgen por la falta de coordinación entre los niveles de gobierno y, por otro lado, se trata de fortalecer la coordinación entre los gobiernos y la influencia positiva que se puede realizar en la visión común de futuro (Gómez, Martínez, & Estacio, 2010).

Según CCB (2010:12), una de las ventajas de la región es que la capital del país es un importante centro de poder económico porque aporta el 24% del PIB nacional y proyecta el crecimiento continuo de la economía y la población en el futuro. Otra gran ventaja de la región es la presencia de pueblos cercanos a la capital, de los que se espera

que la población y el crecimiento económico sean altos, lo que traerá ventajas económicas, de suelo, climáticas y laborales.

De hecho, Bogotá y los municipios aledaños de Cajicá, Chía, Cota, Zipaquirá (pertenecientes a la provincia Sabana Centro), Facatativá, Funza, Madrid, Mosquera (de Sabana Occidente) y Soacha (provincia de Soacha) forman la Región Vida.

Cuyo propósito es impulsar el desarrollo en bloque por medio de medidas como garantías de acceso a la educación y que este sea un territorio ambiental, social y económicamente sostenible, adaptado al cambio climático y con un tejido social fortalecido, además de contar con sectores urbanos renaturalizados, con zonas de producción agropecuaria e integrado social y culturalmente.

Según un estudio realizado por la Gobernación de Cundinamarca en el 2018. En estos municipios vive casi que una quinta parte (19,37%) de la población del departamento y, a excepción de Soacha, se caracterizan por ser pujantes al tener alta calidad de la educación, crecimiento económico y dinámica empresarial. Soacha, por el contrario, todavía enfrenta retos en temas como pobreza, vivienda, cohesión social, educación, cobertura de servicios públicos, entre otros.

Además, a causa de la escasez del suelo para construir y el alto costo de los impuestos y servicios públicos en Bogotá, muchas familias han decidido vivir en municipios cercanos a la capital, por lo que en los municipios de la Región Vida se ha disparado la construcción de viviendas; en los municipios de Cajicá, Chía, Cota, Funza y Mosquera el incremento en área construida en los últimos diez años ha sido mayor al 80%. (Gobernación de Cundinamarca, 2018)

4.2.1. Caracterización de la PyMEs de Cundinamarca

Para dar cumplimiento al primer objetivo, que es caracterizar a las pymes de Cundinamarca, fue necesario estudiar las 15 provincias que componen el departamento, se exponen sus características generales extraídas información del departamento de planeación de la Gobernación de Cundinamarca a 2019 y su estructura empresarial, para conocer su composición respecto a las pymes; esta última se obtuvo de la Base de datos de la Cámara de Comercio de Bogotá a 2019:

Almeidas.

Características generales:

La Provincia de Almeidas se encuentra localizada al nororiente del departamento de Cundinamarca. Limita por el norte con el departamento de Boyacá y la Provincia de Ubaté; por el sur con la Provincia del Guavio; por el oriente con el departamento de Boyacá, y por el occidente con las provincias de Sabana Centro y Ubaté.

La extensión territorial de la provincia es de 1.240 km², y representa el 5,5% del área total del departamento, lo que la ubica como la novena provincia en extensión territorial de Cundinamarca.

Está integrada por siete municipios: Chocontá, Machetá, Manta, Sesquilé, Suesca, Tibirita y Villapinzón.

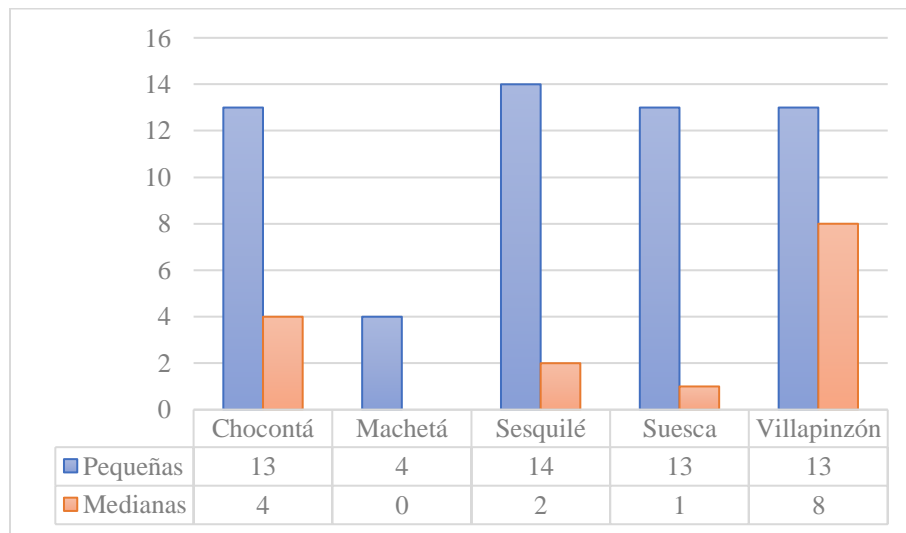
Figura 7

Croquis Provincia de Almeidas



Estructura empresarial:

Según la base de datos de la Cámara de Comercio, a 2019 la provincia cuenta con 72 pymes. Ocupando el octavo lugar frente a las demás provincias.

Figura 8*Composición PyMEs de la Provincia Almeidas*

Alto Magdalena.Características generales:

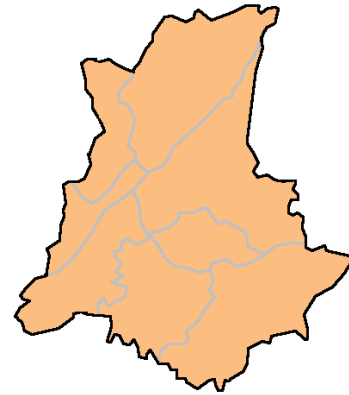
La provincia del Alto Magdalena está bañada por la zona alta del Río Magdalena en Cundinamarca y goza de una temperatura promedio de 23 °C a 35 °C. Limita al Norte con la Provincia de Magdalena; por el centro-sur con el Río Magdalena y el departamento del Tolima; por el oriente con las Provincias del Tequendama y Sumapaz, y por el occidente con el Río Magdalena y el departamento del Tolima.

La extensión territorial de la provincia es 1.187 km², y representa el 5,3% del área total del departamento, lo que la ubica como la décima provincia en extensión territorial de Cundinamarca.

Está integrada por ocho municipios: Agua de Dios, Girardot (capital de la Provincia), Guataquí, Jerusalén, Nariño, Nilo, Tocaima, Ricaurte.

Estructura empresarial:

Según la base de datos de la Cámara de Comercio, a 2019 la provincia no cuenta con pymes. Ocupando el lugar frente a las demás provincias.

Figura 9*Croquis Provincia Alto Magdalena*

Bajo Magdalena.

Características generales:

La provincia del Bajo Magdalena está ubicada al noroccidente del departamento de Cundinamarca. Limita al oriente con las provincias de Rionegro y la Gualivá, al sur con la provincia de Magdalena Centro, al occidente con Caldas y Tolima, al norte con Boyacá.

La extensión territorial de la provincia es 1.944 km², y representa el 8,6% del área total del departamento, lo que la ubica como la quinta provincia en extensión territorial de Cundinamarca.

Está integrada por tres municipios: Caparrapí, Guaduas (capital de la Provincia), Puerto Salgar.

Estructura empresarial:

Según la base de datos de la Cámara de Comercio, a 2019 la provincia cuenta con 24 pymes. Ocupando el décimo lugar frente a las demás provincias.

Figura 10

Croquis Provincia Bajo Magdalena

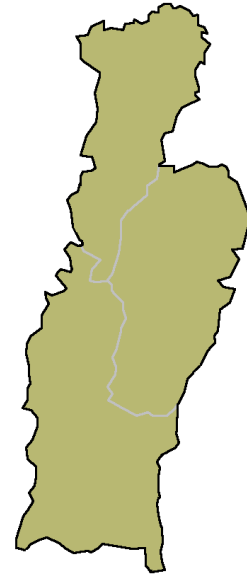
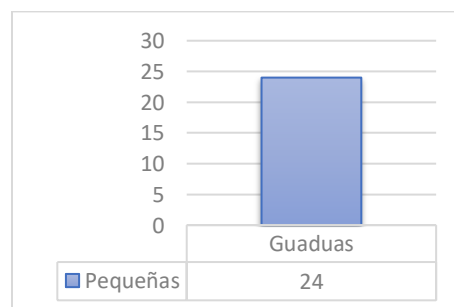


Figura 11

Composición PyMEs de la Provincia Bajo Magdalena



Gualivá.Características generales:

La Provincia de Gualivá está ubicada al noroccidente del departamento de Cundinamarca. Su temperatura promedio es de 23 °C. Limita al norte con las provincias de Rionegro y Bajo Magdalena, al sur con la provincia de Tequendama, al occidente con Magdalena Centro, al oriente con Sabana Occidente.

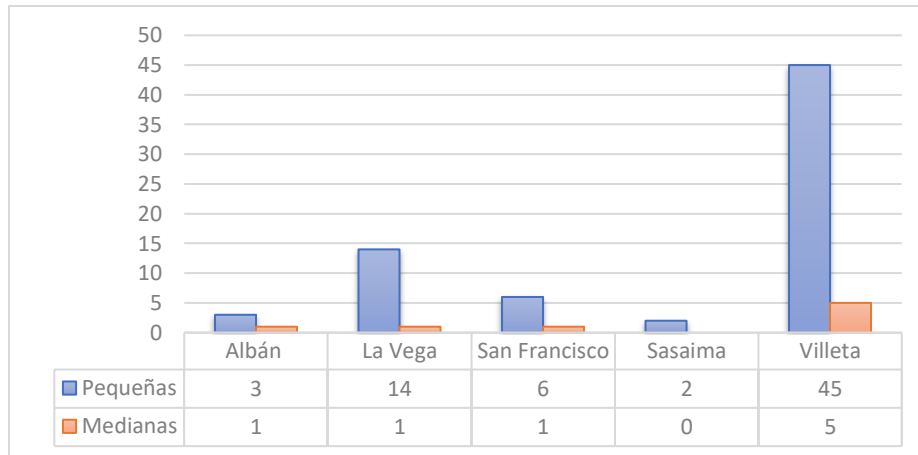
La extensión territorial de la provincia es 1.292 km², y representa el 5,7% del área total del departamento, lo que la ubica como la octava provincia en extensión territorial de Cundinamarca.

Está integrada por doce municipios: Albán , La Peña, La Vega, Nimaima, Nocaima, Quebradanegra, San Francisco, Sasaima, Supatá, Útica, Vergara, Villeta (capital de la Provincia).

Estructura empresarial:

Según la base de datos de la Cámara de Comercio, a 2019 la provincia cuenta con 78 pymes. Ocupando el séptimo lugar frente a las demás provincias.

Figura 12*Croquis Provincia Gualivá*

Figura 13*Composición PyMEs de la Provincia Gualivá***Guavio.**Características generales:

La provincia del Guavio está ubicada al oriente del departamento de Cundinamarca. Limita al oriente con el departamento de Boyacá, al sur con las provincias de Oriente y Medina, al occidente con Bogotá, al norte con las provincias de Sabana Centro y Almeidas.

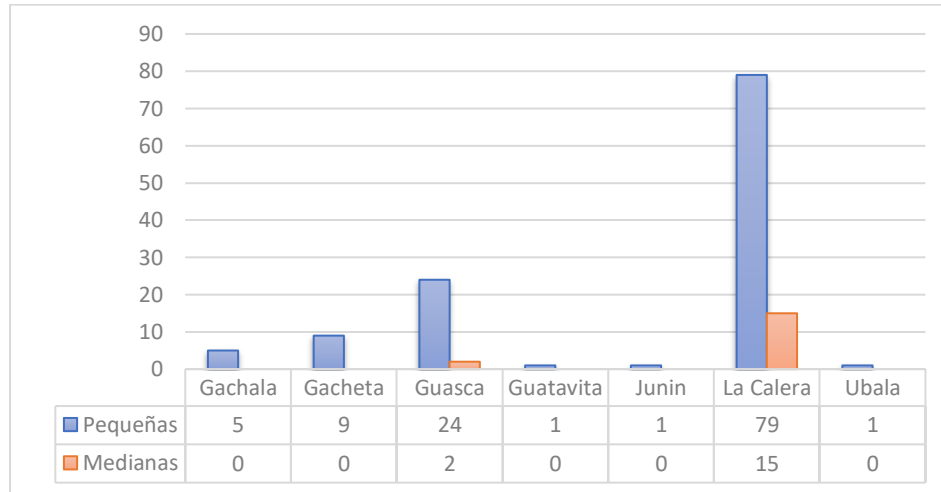
La extensión territorial de la provincia es 2.628 km², y representa el 11,6% del área total del departamento, lo que la ubica como la primer provincia en extensión territorial de Cundinamarca.

Está integrada por ocho municipios: Gachalá, Gachetá (capital de la Provincia), Gama, Guasca, Guatavita, Junín, La Calera, Ubalá.

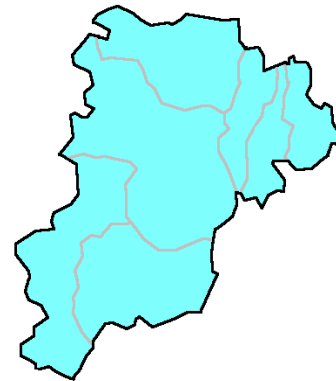
Figura 14*Croquis Provincia del Guavio*

Estructura empresarial:

Según la base de datos de la Cámara de Comercio, a 2019 la provincia cuenta con 137 pymes. Ocupando el sexto lugar frente a las demás provincias.

Figura 15*Composición PyMEs de la Provincia Guavio***Magdalena Centro.****Figura 16***Croquis Provincia Magdalena Centro*Características generales:

La provincia del Magdalena Centro está ubicada al occidente del departamento de Cundinamarca. Limita al oriente con las provincias de Tequendama y Gualivá, al sur con la Provincia del Alto Magdalena, al occidente con el departamento del Tolima y al norte con la Provincia del Bajo Magdalena.



La extensión territorial de la provincia es 1.071 km², y representa el 4,7% del área total del departamento, lo que la ubica como la doceava provincia en extensión territorial de Cundinamarca.

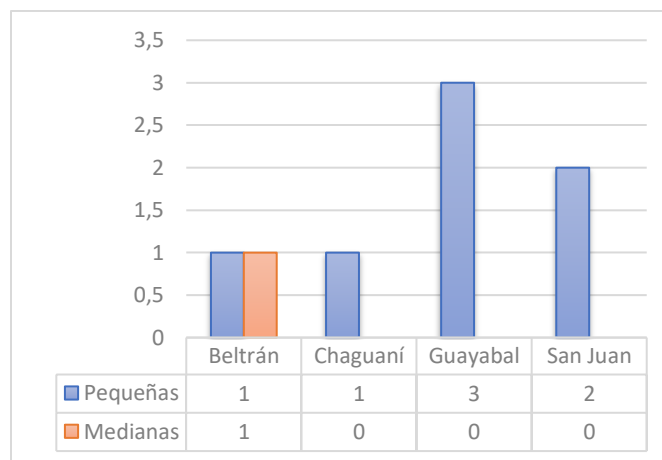
Está integrada por siete municipios: Beltrán, Bituima, Chaguaní, Guayabal de Siquima, Pulí, San Juan de Rioseco (capital de la Provincia), Vianí.

Estructura empresarial:

Según la base de datos de la Cámara de Comercio, a 2019 la provincia cuenta con 8 pymes. Ocupando el doceavo lugar frente a las demás provincias.

Figura 17

Composición PyMEs de la Provincia Magdalena Centro



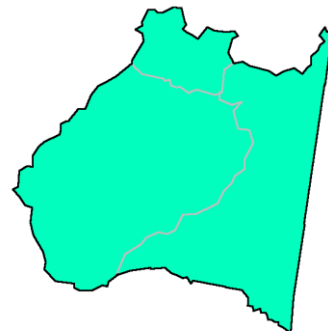
Medina.

Características generales:

La Provincia de Medina es la más oriental de Cundinamarca, limitando con los departamentos de Boyacá, Casanare y Meta. Tiene por capital a la población homónima, el municipio de Medina. Así pues, limita al norte con el departamento de Boyacá; al sur con el departamento del Meta; al occidente con la provincia del Guavio y al oriente con los departamentos de Meta y Casanare.

Figura 18

Croquis Provincia de Medina



La extensión territorial de la provincia es 2.085 km², y representa el 9,2% del área total del departamento, lo que la ubica como la cuarta provincia en extensión territorial de Cundinamarca.

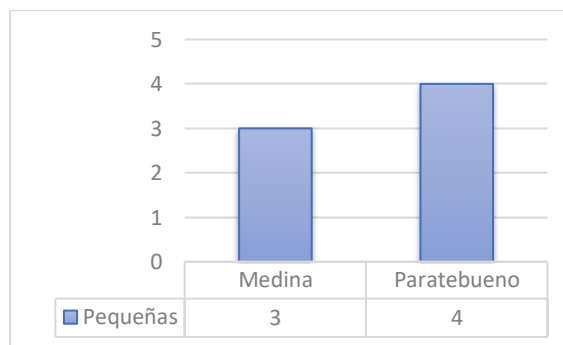
Está integrada por dos municipios: Medina y Paratebueno

Estructura empresarial:

Según la base de datos de la Cámara de Comercio, a 2019 la provincia cuenta con 7 pymes. Ocupando el treceavo lugar frente a las demás provincias.

Figura 19

Composición PyMEs de la Provincia Medina



Oriente.

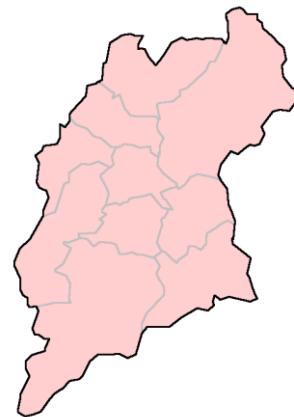
Características generales:

La provincia de Oriente está ubicada al suroriente del departamento de Cundinamarca. Limita al oriente y al sur con el departamento de Meta, al occidente con Bogotá, al norte con las provincias de Guavio.

La extensión territorial de la provincia es 2.141 km², y representa el 9,5% del área total del departamento, lo que la ubica como la tercer provincia en extensión territorial de Cundinamarca.

Figura 20

Croquis Provincia de Oriente



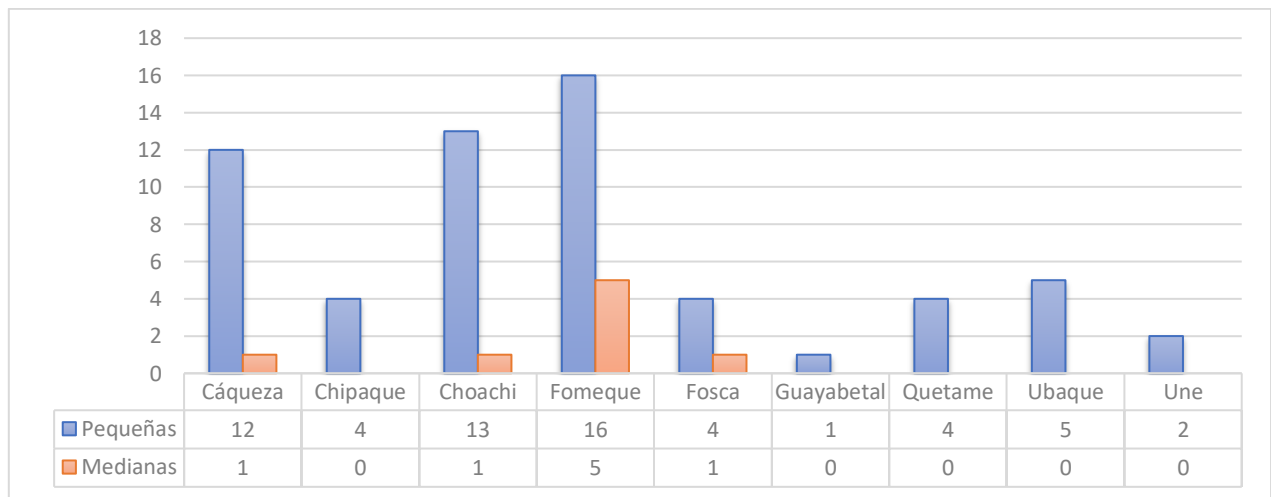
Está integrada por diez municipios: Cáqueza (capital de la Provincia), Chipaque, Choachí, Fomeque, Fosca, Guayabetal, Gutiérrez, Quítame, Ubaque, Une.

Estructura empresarial:

Según la base de datos de la Cámara de Comercio, a 2019 la provincia cuenta con 69 pymes. Ocupando el noveno lugar frente a las demás provincias.

Figura 21

Composición PyMEs de la Provincia Oriente



Rionegro.

Características generales:

La Provincia de Rionegro está situada en el extremo noroccidental del departamento de Cundinamarca. Limita al sur con la provincia de Gualivá, al occidente con la provincia del Bajo Magdalena, al norte con Boyacá (provincia de Occidente), al oriente con la provincia de Ubaté y Sabana Centro.

Figura 22

Croquis Provincia de Rionegro



La extensión territorial de la provincia es 2.382 km², y representa el 10,5% del área total del departamento, lo que la ubica como la segunda provincia en extensión territorial de Cundinamarca.

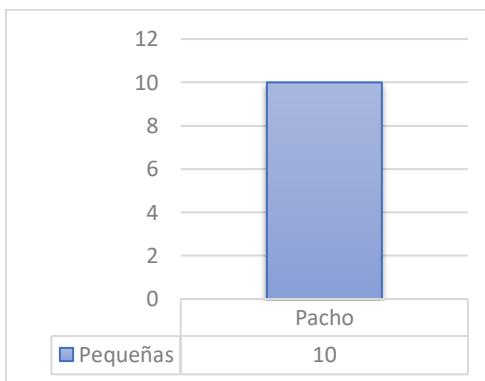
Está integrada por ocho municipios: El Peñón, La Palma, Pacho (capital de la Provincia), Paima, San Cayetano, Topaipí, Villagómez, Yacopí.

Estructura empresarial:

Según la base de datos de la Cámara de Comercio, a 2019 la provincia cuenta con 10 pymes. Ocupando el decimoprimer lugar frente a las demás provincias.

Figura 23

Composición PyMEs de la Provincia Rionegro



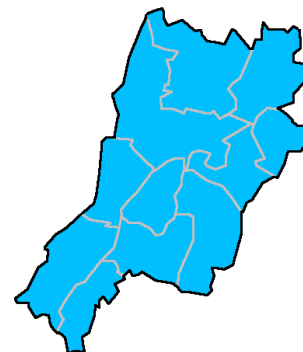
Sabana Centro.

Características generales:

La Provincia Sabana Centro está localizada al centro del departamento de Cundinamarca, es recorrida de norte a sur por el río Bogotá. Limita al norte con la Provincia de Ubaté; al sur con Bogotá y la Provincia del

Figura 24

Croquis Provincia Sabana Centro



Guavio; al occidente con las Provincias de Sabana Occidente y Rionegro; al oriente con las Provincias del Guavio y Almeidas.

La extensión territorial de la provincia es 1.026 km², y representa el 4,5% del área total del departamento, lo que la ubica como la decimotercer provincia en extensión territorial de Cundinamarca.

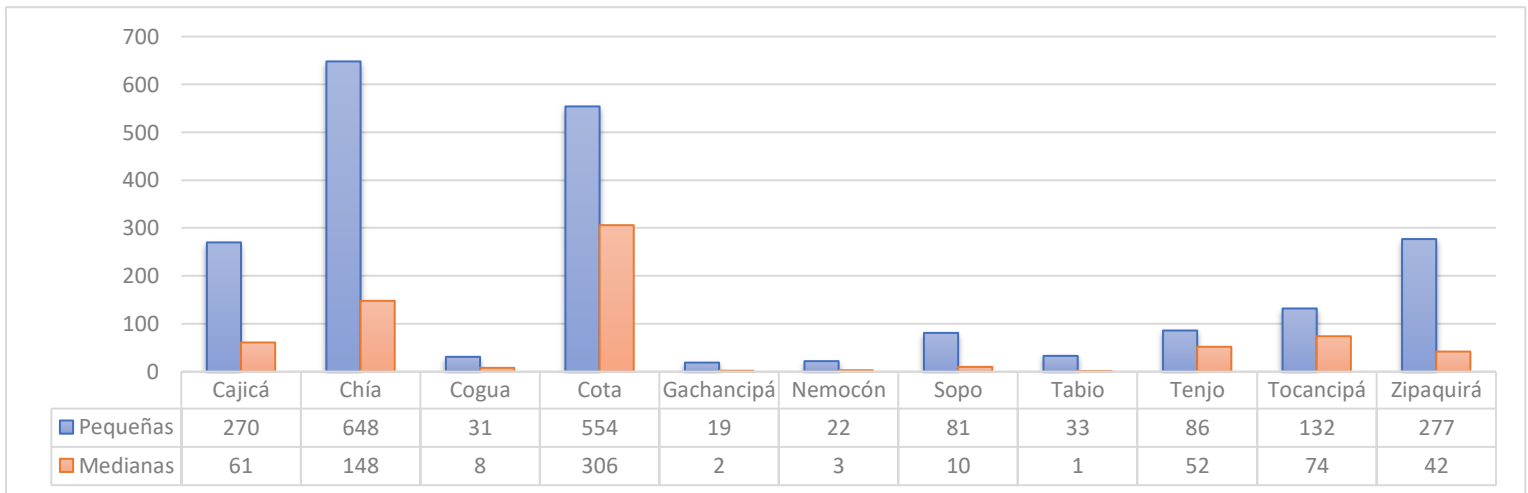
Está integrada por once municipios: Cajicá, Chía, Cogua, Cota, Gachancipá, Nemocón, Sopó, Tabio, Tenjo, Tocancipá, Zipaquirá (capital de la Provincia).

Estructura empresarial:

Según la base de datos de la Cámara de Comercio, a 2019 la provincia cuenta con 2860 pymes. Ocupando el primer lugar frente a las demás provincias.

Figura 25

Composición PyMEs de la Provincia Sabana Centro



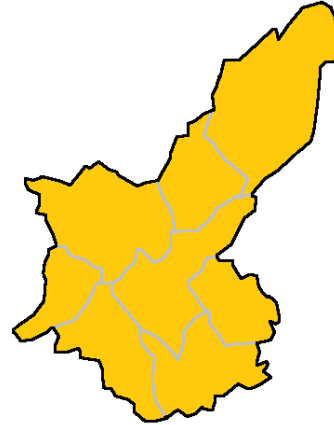
Sabana Occidente.

Figura 26

Características generales:

Croquis Provincia Sabana Occidente

La Provincia de Sabana Occidente se encuentra localizada en la parte centro-occidente del departamento de Cundinamarca, limita por el norte con las provincias de Gualivá y Rionegro; por el sur con la provincia de Soacha; por el occidente con la provincia de Tequendama; y al oriente con Bogotá y la provincia de Sabana Centro.

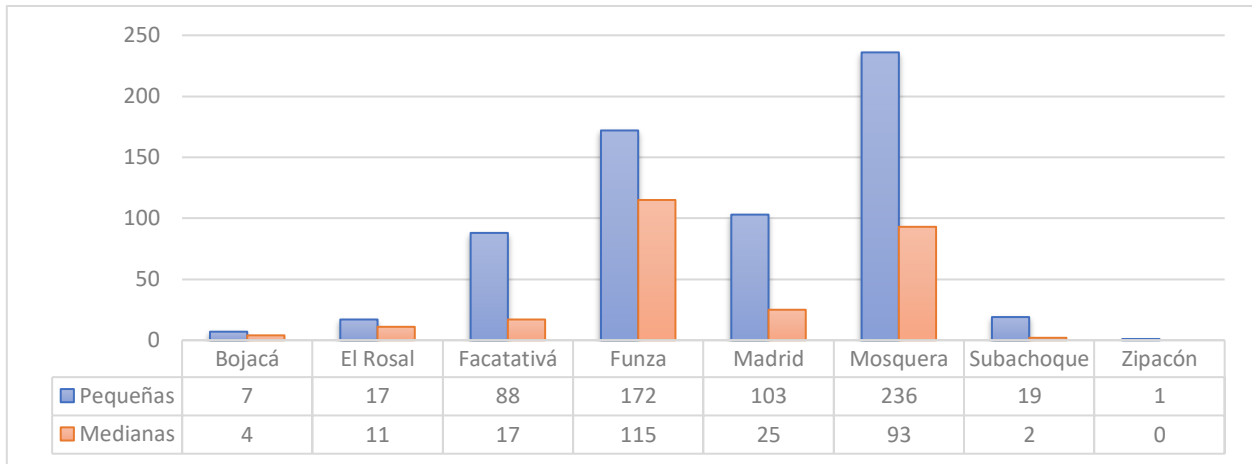


La extensión territorial de la provincia es 914 km², y representa el 4,0% del área total del departamento, lo que la ubica como la decimocuarta provincia en extensión territorial de Cundinamarca.

Está integrada por ocho municipios: Bojacá, El Rosal, Funza, Madrid, Mosquera, Subachoque, Zipacón y Facatativá (capital de la Provincia).

Estructura empresarial:

Según la base de datos de la Cámara de Comercio, a 2019 la provincia cuenta con 910 pymes. Ocupando el segundo lugar frente a las demás provincias.

Figura 27*Composición PyMEs de la Provincia Sabana Occidente***Soacha.**Características generales:

La provincia de Soacha está ubicada al suroccidente de Bogotá. Limita al oriente con Bogotá; al sur con la Provincia de Sumapaz, al occidente con la Provincia del Tequendama, al norte con la Provincia Sabana Occidente.

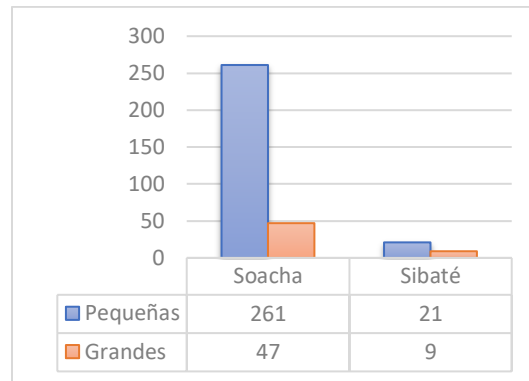
La extensión territorial de la provincia es 307 km², y representa el 1,4% del área total del departamento, lo que la ubica como la decimoquinta y menor provincia en extensión territorial de Cundinamarca.

Está integrada por dos municipios: Soacha (capital de la Provincia), Sibaté.

Estructura empresarial:

Según la base de datos de la Cámara de Comercio, a 2019 la provincia cuenta con 338 pymes. Ocupando el tercer lugar frente a las demás provincias.

Figura 28*Croquis Provincia Soacha*

Figura 29*Composición PyMEs de la Provincia Soacha***Sumapaz.**Características generales:

La provincia de Sumapaz está ubicada al suroccidente de Bogotá. Limita al oriente con el parque nacional natural Sumapaz; al sur con el departamento del Huila, al occidente con el departamento del Tolima, al norte con la parte media y baja de la cuenca del Rio Bogotá.

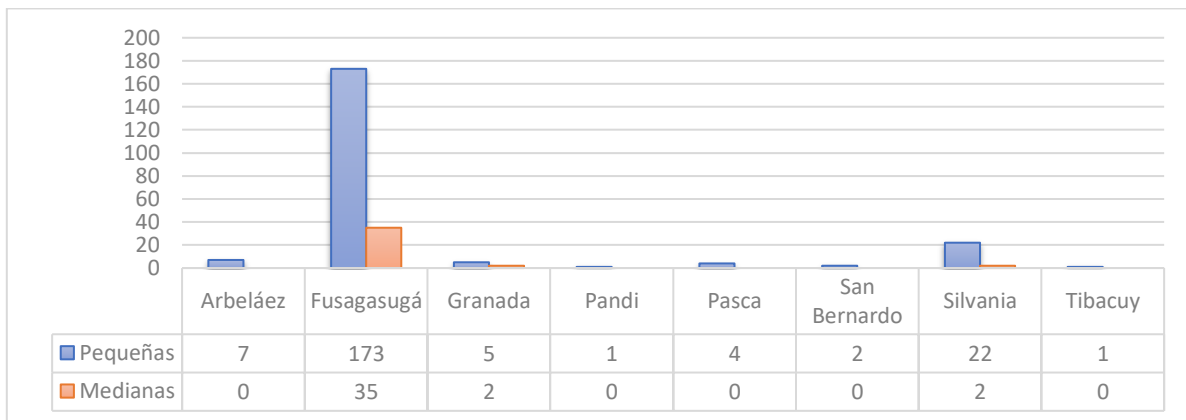
La extensión territorial de la provincia es 1.808 km², y representa el 8,0% del área total del departamento, lo que la ubica como la sexta provincia en extensión territorial de Cundinamarca.

Está integrada por diez municipios: Arbeláez, Cabrera, Fusagasugá (capital de la Provincia), Granada, Pandi, Pasca, San Bernardo, Silvania, Tibacuy, Venecia.

Estructura empresarial:

Según la base de datos de la Cámara de Comercio, a 2019 la provincia cuenta con 254 pymes. Ocupando el cuarto lugar frente a las demás provincias.

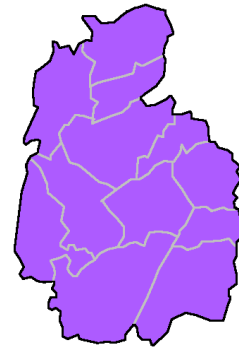
Figura 30*Croquis Provincia Sumapaz*

Figura 31*Composición PyMEs de la Provincia Sumapaz***Tequendama.**Características generales:

La provincia de Tequendama está ubicada al occidente del Departamento de Cundinamarca, limita al norte con la Provincia del Gualivá; al sur con la Provincia del Sumapaz; al oriente con las Provincias de Soacha y Sabana Occidente; y al occidente con las Provincias del Magdalena Centro y Alto Magdalena.

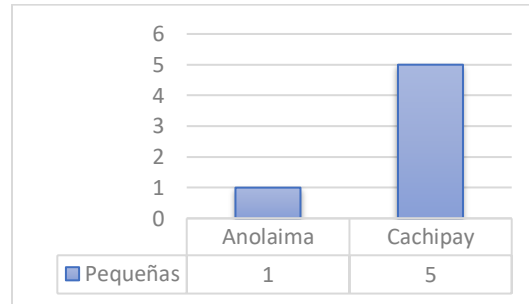
La extensión territorial de la provincia es 1.168 km², y representa el 5,2% del área total del departamento, lo que la ubica como la decimoprimer provincia en extensión territorial de Cundinamarca.

Está integrada por diez municipios: Anapoima, Anolaima, Apulo, Cachipay, El Colegio, La Mesa (capital de la Provincia), Quipile, San Antonio del Tequendama, Tena, Viotá.

Figura 32*Croquis Provincia Tequendama*

Estructura empresarial:

Según la base de datos de la Cámara de Comercio, a 2019 la provincia cuenta con 6 pymes. Ocupando el decimocuarto lugar frente a las demás provincias.

Figura 33*Composición PyMEs de la Provincia Tequendama***Ubaté.**Características generales:

La provincia de Ubaté se localiza al norte del departamento de Cundinamarca. Limita al norte; al occidente con la provincia de Rionegro; al sur con la provincia de Sabana Centro; y al sureste y oriente con la provincia de Almeidas.

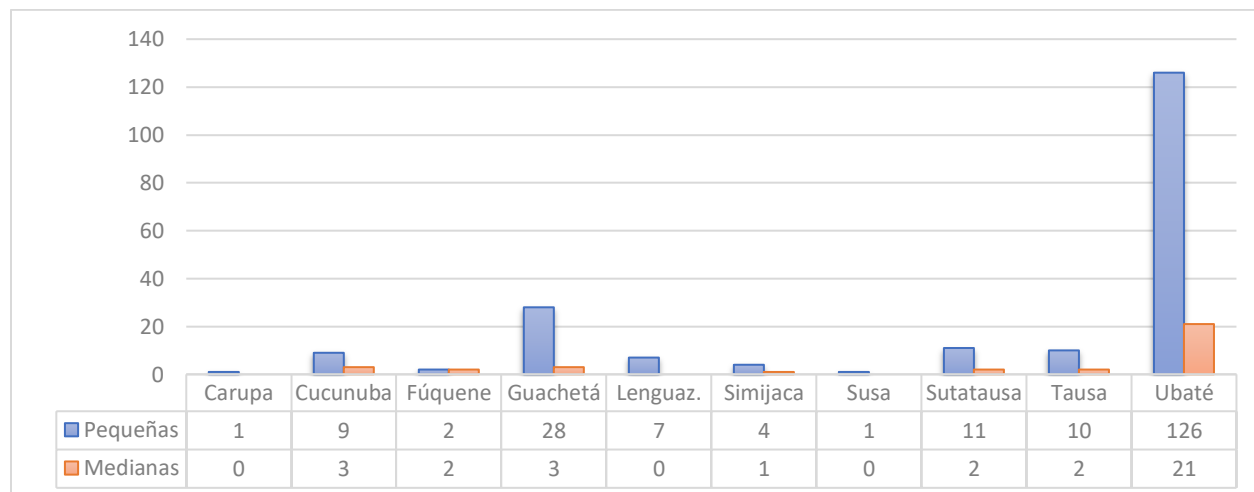
La extensión territorial de la provincia es 1.408 km², y representa el 6,2% del área total del departamento, lo que la ubica como la séptima provincia en extensión territorial de Cundinamarca.

Está integrada por diez municipios: Carmen de Carupa, Cucunuba, Fúquene, Guachetá, Lenguaque, Simijaca, Susa, Sutatausa, Tausa, Ubaté (capital de la Provincia).

Figura 34*Croquis Provincia de Ubaté*

Estructura empresarial:

Según la base de datos de la Cámara de Comercio, a 2019 la provincia cuenta con 233 pymes. Ocupando el quinto lugar frente a las demás provincias.

Figura 35*Composición PyMEs de la Provincia Ubaté*

A partir de los datos recolectados y analizados se evidencia que en Cundinamarca se encuentran 5.006 pymes representadas en 3.854 pequeñas y 1.152 medianas empresas.

Así, para observar la alineación de las PyMEs cundinamarquesas con la aplicación de estrategias encaminadas a la creación de valor sostenible, se hará un estudio descriptivo de los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a las empresas, teniendo en cuenta las estrategias más frecuentes determinadas en el objetivo específico uno.

4.2.2. Variable Demográfica de la Muestra

Se compilaron los datos demográficos, entre los cuales se preguntó el tamaño de la empresa, el tiempo que lleva constituida, y sector pertenece la empresa.

El tamaño de la muestra fue de 105 empresas, representadas por su tamaño en 57 pequeñas y 48 medianas.

Entre la población encuestada se encontró que el 11% de las empresas tiene entre 0 a 1 año de haber sido constituida de ese 11% el 92% es de pequeñas empresas y 8% es de medianas empresas, el 9% en el rango de 1 a 3 años donde está repartido con 89% en pequeñas y 11% medianas empresas, el 3% en el rango de 3 a 4 años donde el 100% son pequeñas empresas, el 7% en el rango de 4 a 5 años el 86% son pequeñas empresas y 14% medianas y por último las empresas que llevan más de 5 años construidas que equivalen al 70% en general donde el 41% son pequeñas y el 59% son medianas, como muestra la tabla 3:

Tabla 4

Constitución de las PyMEs

Años de constituida	Total		Pequeñas	Medianas
	Número	Porcentaje	Número	Número
0-1 año	12	11%	11	1
1-3 años	9	9%	8	1
3-4 años	3	3%	3	0
4-5 años	7	7%	6	1
5 más	74	70%	29	45
Total	105	100%	57	48

En este aspecto se puede evidenciar que las empresas jóvenes o que apenas están empezando, es decir de 0 a 5 años, son el 90% pequeñas empresas y solamente el 10% medianas empresas; las cuales se introducen al mercado, con grandes ideas, pero son muy pocas las que logran su supervivencia y crecimiento. De esta forma, las que logran pasar los 10 años, empiezan su crecimiento, mejoran su posicionamiento y alcanzan cierta madurez en el mercado, lo que les permite irse consolidando en medianas empresas. Por último, se evidencia que las organizaciones con más de 30 años de funcionamiento son 100% medianas.

Como se dijo anteriormente se tuvo en cuenta en que sector se encuentra ubicada la empresa según su razón social. Se dividió la respuesta en 4 tipos de sectores: servicio,

agropecuario, industria y comercio; teniendo en cuenta la clasificación efectuada por la Cámara de Comercio y Confecámaras, los resultados obtenidos se encuentran en la tabla 5.

Tabla 5

Sectores de la Empresa

Sector	Cantidad	Porcentaje
Servicio	59	56%
Comercio	12	11%
Industria	27	26%
Agropecuario	7	7%

Ahora bien, respecto al sector en el que se ubican estas 105 empresas, se evidencia que la mayor participación se encuentra en servicios con el 56%, seguido de industria con 26%.

4.2.3 Análisis descriptivo de los resultados

Factor ambiental.

P1: ¿En la empresa se implementan tecnologías innovadoras más sostenibles y limpias?

Figura 36

Tecnologías Innovadoras - Resultados de la encuesta – P1

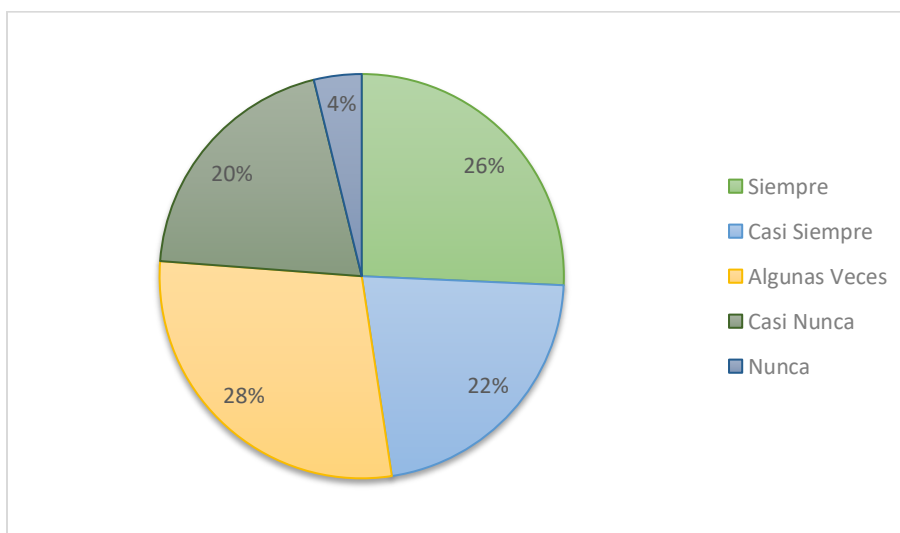
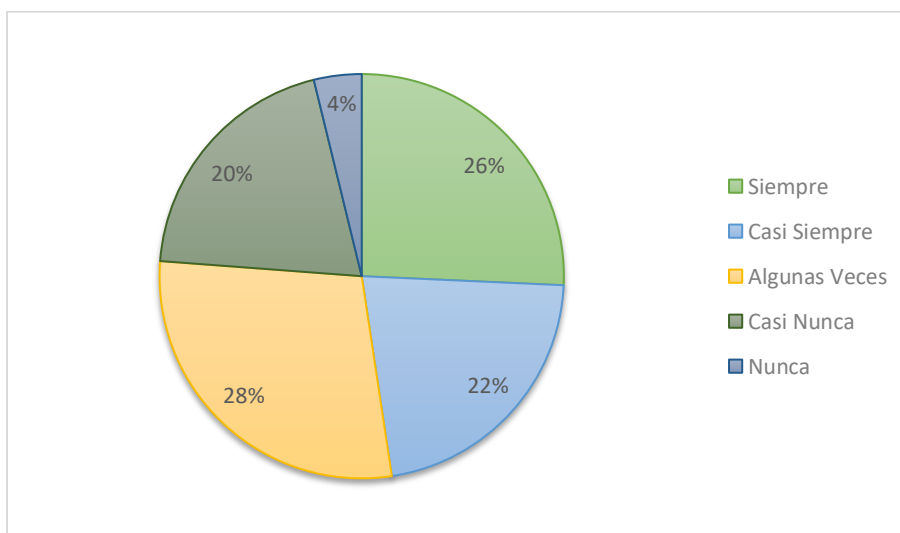


Figura 36

Tecnologías Innovadoras - Resultados de la encuesta – P1



En esta pregunta, se busca analizar si dentro de las estrategias de las pymes está el uso de tecnologías innovadoras más sostenibles y limpias en sus operaciones, debido a que, al cambiar la forma de hacer las cosas en dicho aspecto, se crea valor ambiental y se da un gran paso hacia la sostenibilidad empresarial.

Tabla 6

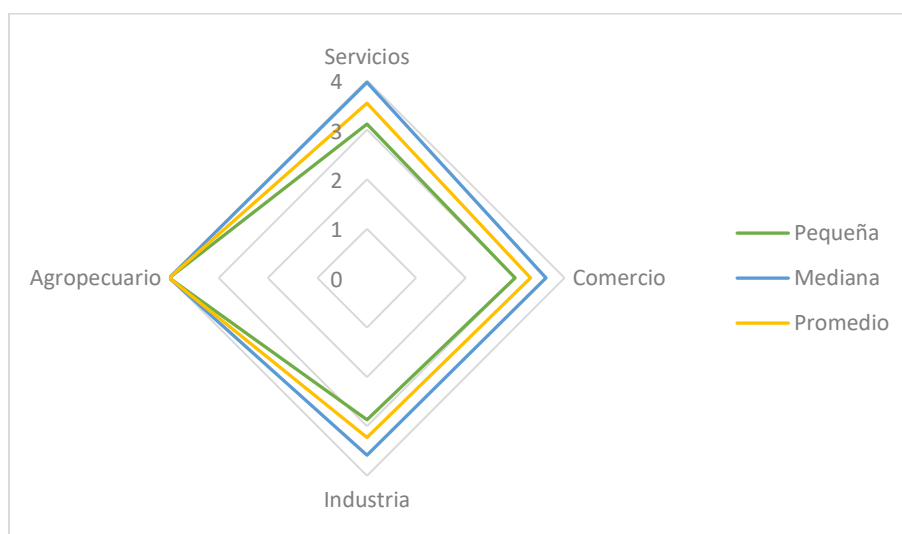
Datos obtenidos Pregunta 1 – Ítem Tecnologías Innovadoras

	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
	27	26%	23	22%	30	29%	21	20%	4	4%
Pequeñas	10	37%	13	57%	16	53%	15	71%	4	100%
Medianas	17	63%	10	43%	14	47%	6	29%	-	-

Así pues, se observa que las empresas que respondieron siempre y casi siempre constituyen un 48% entre el total de encuestadas, de las cuales el 54% son medianas empresas están utilizando este tipo de tecnologías y se evidencia que el 30% de las empresas restantes están en transición buscando utilizarlas. Solamente 4 empresas no las han implementado.

Figura 37

Tecnologías innovadoras más sostenibles y limpias

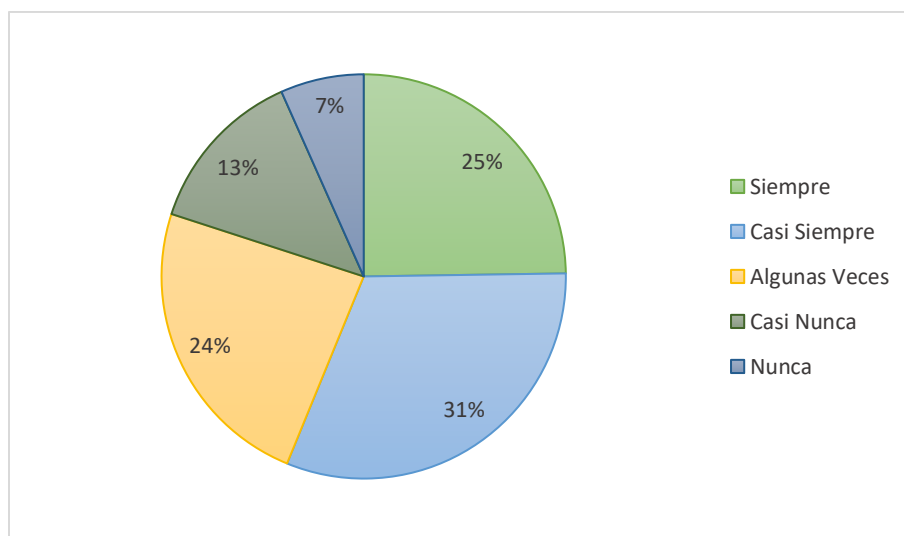


Asimismo, teniendo en cuenta el sector en el que se encuentran ubicados, en la figura 37 se muestran las puntuaciones promedio alcanzadas por las empresas objeto de estudio, evidenciándose que son las de tamaño mediano las que lideran el uso de tecnologías innovadoras para realizar procesos, resultado que es comprensible, ya que generalmente estas empresas disponen de mayor cantidad de recursos económicos para adquirir e incorporar tecnologías innovadoras en sus procesos, a diferencia de las pequeñas, cuyos recursos son más limitados y escasos, y quienes aún se encuentran rezagadas en sus esfuerzos por incorporar el uso de tecnologías innovadoras en sus procesos productivos, dificultando con ello, entre otras cosas, el poder transitar hacia un cambio de tamaño.

P2: ¿En la empresa se implementa el enfoque 6R?

Figura 38

Enfoque 6R - Resultados de la encuesta – P2



La pregunta tiene que ver con la implementación del enfoque de las 6R (reducir, reutilizar, reciclar, recuperar, rediseñar y remanufacturar), donde hace alusión a la buena práctica de la empresa hacia la sostenibilidad, creando así valor ambiental y contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, en su entorno

general. Por ende, 80% de las pymes están implementando este tipo de metodología en pro del bien ambiental y social.

Tabla 7

Datos obtenidos Pregunta 2 – Ítem Enfoque 6R

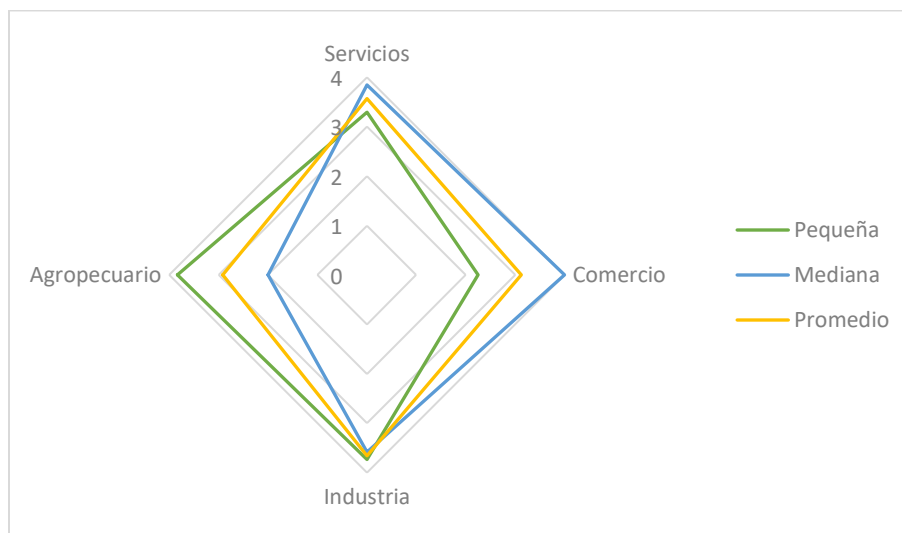
Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
26	25%	33	31%	25	24%	14	13%	7	7%

Pequeñas	11	42%	17	52%	18	72%	7	50%	6	86%
Medianas	15	58%	16	48%	7	28%	7	50%	1	14%

En este aspecto es importante mencionar que 13% de las pymes encuestadas casi nunca cuentan con los recursos o capacidades para implementar el enfoque 6R en sus operaciones y el 7% no los tienen.

Figura 39

Enfoque 6R



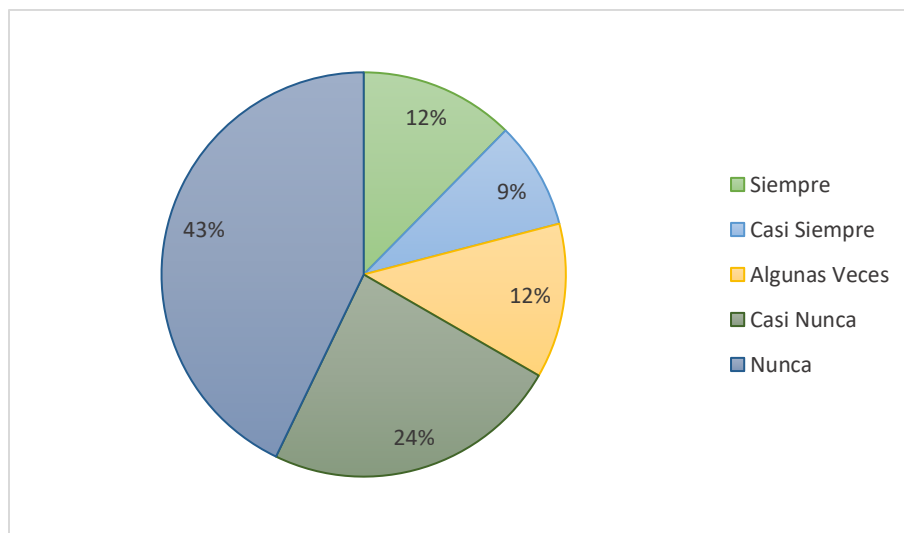
Los resultados obtenidos al encuestar a las empresas sobre la utilización del enfoque 6R en sus procesos se muestran en la figura 39, en la cual es posible observar un comportamiento

disímil entre los sectores estudiados y las empresas que los conforman. Son los casos más representativos el sector comercio y agropecuario, en el que las diferencias de las puntuaciones entre las pequeñas y medianas empresas oscilan entre un 2.3 a 4 puntos en promedio, respectivamente, indicando que las primeras tienen un bajo compromiso o desconocimiento de cómo utilizar e incorporar las 6R en sus procesos, mientras que las segundas muestran un alto compromiso que podrían seguir mejorando.

P3: ¿Se utilizan fuentes de energía renovables como energía eólica, solar, hidroeléctrica entre otras para el funcionamiento de la empresa?

Figura 40

Energía Renovable - Resultados de la encuesta – P3



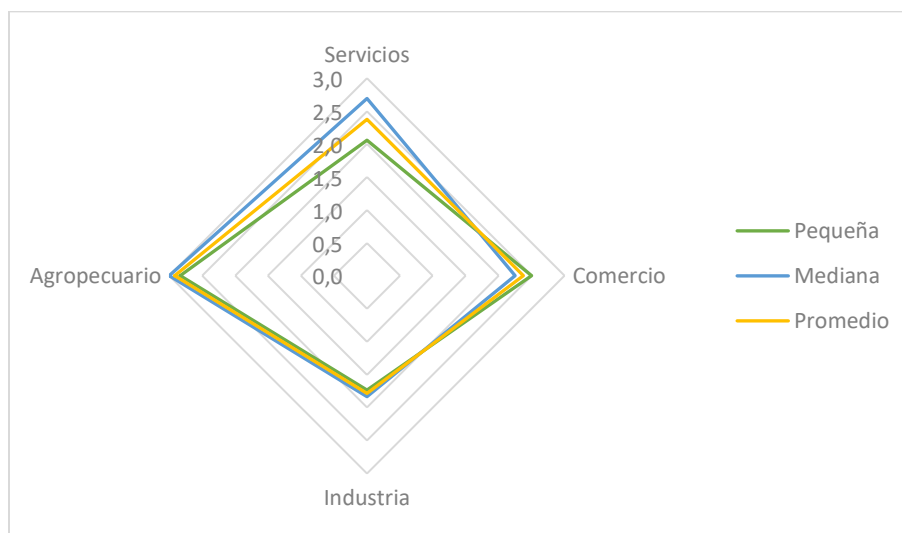
Las energías renovables son fuentes de energía limpias, inagotables y crecientemente competitivas. No producen gases de efecto invernadero –causantes del cambio climático- ni emisiones contaminantes. Por lo que están creando valor social y ambiental. Además, sus costos evolucionan a la baja de forma sostenida, mejorando también el aspecto económico de las organizaciones.

Tabla 8*Datos obtenidos Pregunta 3 – Ítem Energías Renovables*

Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
13	12%	9	9%	13	12%	25	24%	45	43%

Pequeñas	5	38%	4	44%	9	69%	14	56%	26	58%
Medianas	8	62%	5	56%	4	31%	11	44%	19	42%

Al verificar los resultados se demuestra que las pymes aún no están preparadas, ni han implementado el uso de fuentes de energía renovables como energía eólica, solar, entre otras para el funcionamiento de la empresa. Solamente 21% utiliza distintas fuentes de energía renovables lo hacen con frecuencia. Puede ser que el 79% restante no conozcan la inmensidad de beneficios que se obtienen o simplemente no cuentan con el conocimiento para su implementación.

Figura 41*Fuentes de energía renovables*

Los resultados obtenidos y que se presentan en la figura 41 permiten señalar que las empresas estudiadas no implementan de forma adecuada la utilización de energías renovables, al considerar que las puntuaciones oscilan entre 1.8 a 3 puntos, en promedio, valores muy bajos que

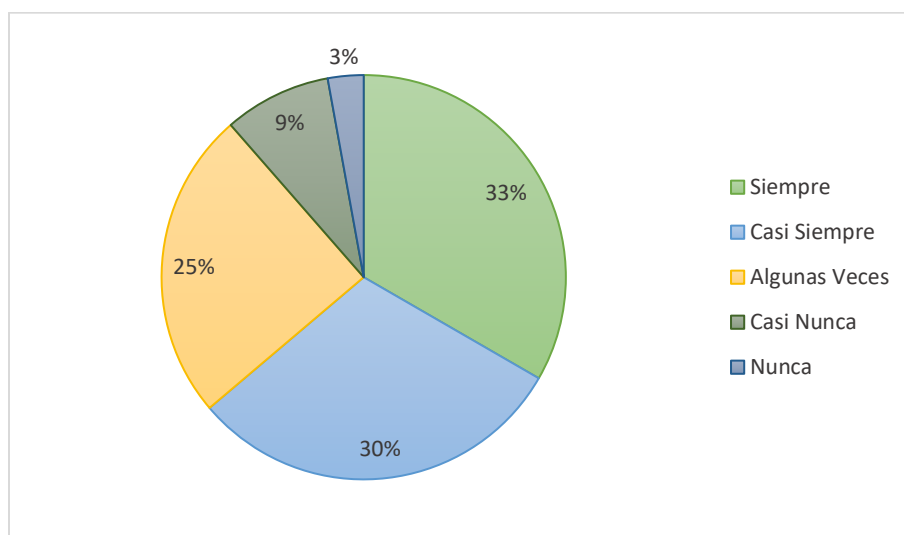
denotan, en general, un bajo compromiso y un desconocimiento por parte de estas organizaciones de incorporar y utilizar energías renovables en sus procesos, de modo que desconocen así la afectación negativa que tienen sus procesos productivos en el medioambiente.

Cabe destacar que el puntaje promedio más bajo lo obtuvieron las pymes del sector industrial, cuyas puntuaciones oscilan entre 1.7 a 1.8, e indican el desinterés sobre el tema.

P4: ¿Se usan eficientemente los recursos (materia prima) empleados por la empresa?

Figura 42

Uso de Recursos - Resultados de la encuesta – P4

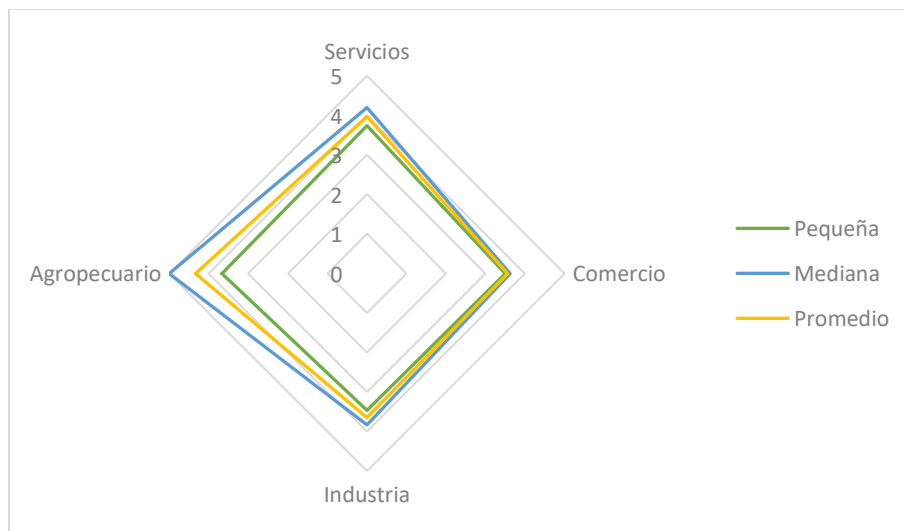


Básicamente con el uso eficiente de los recursos se obtiene la productividad, la cual en términos generales es producir más con menos, escogiendo la mejor manera para llevar a cabo la actividad. También se busca el hecho de poder ahorrar ciertos recursos, ya sean financieros o humanos para así mejorar la situación actual en la que encuentra la organización en el mercado.

Tabla 9*Datos obtenidos Pregunta 4 – Ítem Uso Eficiente de Recursos*

	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
	35	33%	32	30%	26	25%	9	9%	3	3%
Pequeñas	14	40%	19	59%	17	65%	6	67%	2	67%
Medianas	21	60%	13	41%	9	35%	3	33%	1	33%

Al observar la tabla 9, se evidencia que el 63% de las empresas utilizan eficientemente sus recursos en cada una de las actividades realizadas y el 26% están en el proceso de hacerlo, para obtener resultados favorables utilizando el mínimo de recursos posibles y los mínimos gastos para lograr un objetivo o una meta. Al contrario 12% de las pymes no se enfocan en el uso eficiente de sus recursos, cualquiera que estos sean.

Figura 43*Uso eficiente de los recursos*

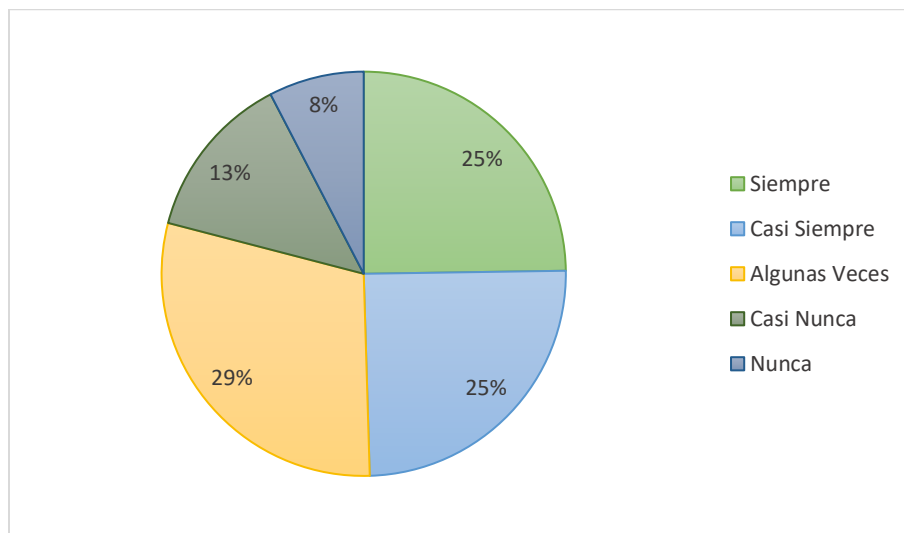
En la gráfica de la figura 43 puede observarse que las puntuaciones de las pymes, en general, se encuentra entre 3.7 y 5 puntos, en promedio, lo cual implica que tienen entre mediano y alto compromiso con el aprovechamiento de la materia prima, resultados que coinciden con el propósito de las empresas que es minimizar sus costos operacionales, aprovechando al máximo la materia prima con la que cuentan para llevar a cabo sus productos.

Sin embargo, resulta importante destacar que las pymes del sector industrial tienen las puntuaciones más bajas en este indicador, lo que permite inferir que deben hacer esfuerzos para aprovechar mejor la materia prima disponible, debido a que su mal uso acarrea costos más altos de producción y disminución en los niveles de productividad y competitividad.

P5: ¿En la empresa se involucra la gestión ambiental dentro de sus actividades?

Figura 44

Gestión Ambiental - Resultados de la encuesta – P5



La producción debe exceder los límites de los impactos económicos de productos y procesos individuales para integrar así el aspecto ambiental, el cual es importante ya que de él

obtenemos agua, comida, combustibles y materias primas que sirven para fabricar las cosas que utilizamos diariamente, necesarias para nuestra existencia humana.

Tabla 10

Datos obtenidos Pregunta 5 – Ítem Gestión Ambiental

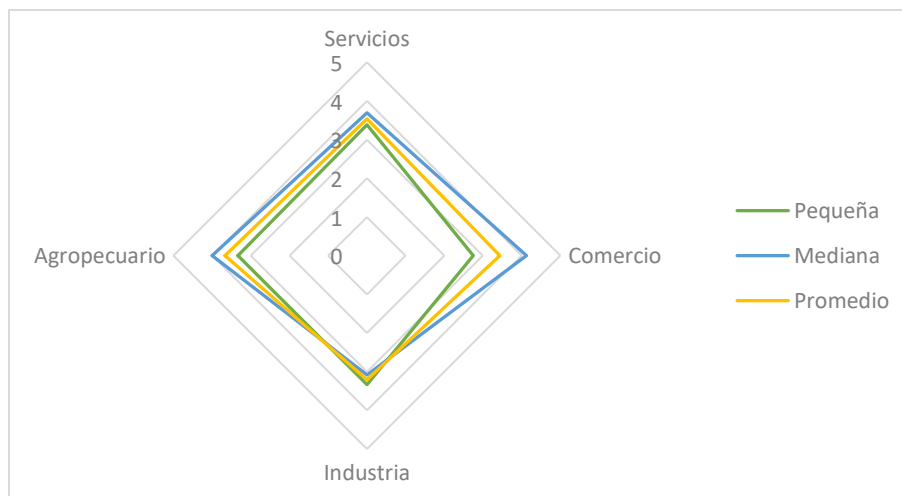
Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
26	25%	26	25%	31	30%	14	13%	8	8%

Pequeñas	13	50%	15	58%	14	45%	10	71%	6	75%
Medianas	13	50%	11	42%	17	55%	4	29%	2	25%

A partir de la tabla 10 se observa que las empresas cada vez se hacen más conscientes y evitan a toda costa el agotamiento del medio ambiente y de sus recursos. Por lo que el 80% de ellas están haciendo su mejor esfuerzo posible para no poner en peligro el planeta, aunque cada una de ellas en un nivel distinto así: siempre se enfocan en la gestión ambiental un 25%, casi siempre la aplican un 25% y están en proceso de mejorar y avanzar cada día un 30%.

Figura 45

Gestión ambiental



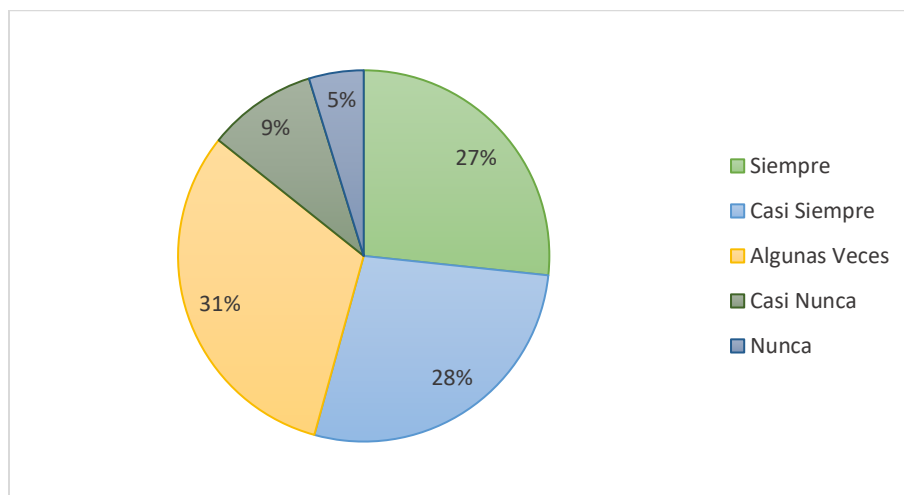
Respecto a la gestión ambiental, las pymes encuestadas están haciendo un gran esfuerzo para trabajar bajo este enfoque. Sin embargo, apenas están en etapa de transición.

Tal como se observa en la figura 45, en el sector comercio por una parte las medianas empresas trabajan arduamente con un puntaje de 4,13. Pero, en este mismo sector las pequeñas empresas son quienes tienen el valor más bajo con un 2,75.

P6: ¿En la empresa se realizan planes de minimización y manejo de residuos derivados de las operaciones de la empresa?

Figura 46

Manejo de Residuos - Resultados de la encuesta – P6

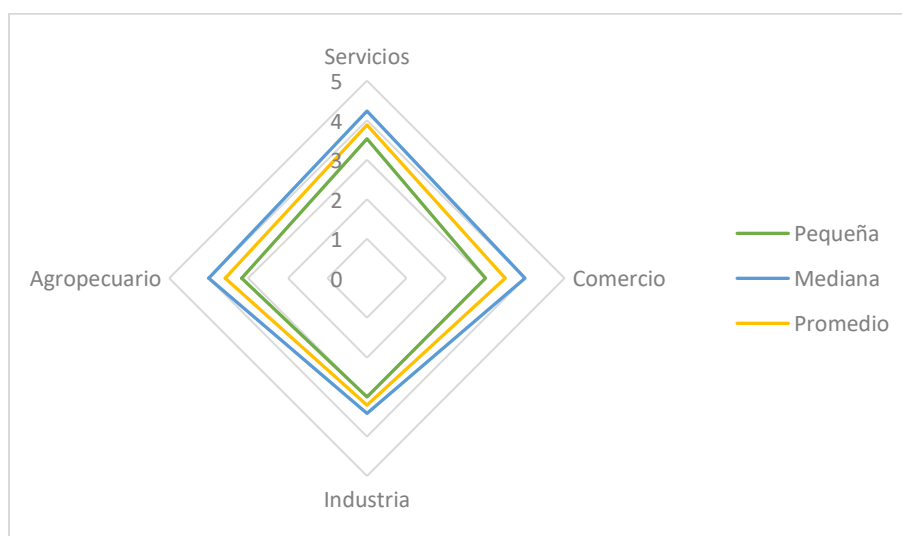


Los recursos no renovables deben procesarse en múltiples ciclos de vida en lugar de eliminarse después de un cierto ciclo de vida, además, deben ser sustituidos por renovables dentro de las limitaciones naturales de la regeneración de renovables. Por otra parte, los residuos que no pueden ser reincorporados al proceso productivo deben recibir el manejo adecuado para evitar el impacto ambiental que tienen; buscando la minimización al máximo.

Tabla 11*Datos obtenidos Pregunta 6 – Ítem Manejo de Residuos*

	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
	28	27%	29	28%	33	31%	10	10%	5	5%
Pequeñas	10	36%	15	52%	22	67%	6	60%	5	100%
Medianas	18	64%	14	48%	11	33%	4	40%	-	-

El 27% de las empresas siempre les dan el adecuado manejo a los residuos derivados de sus operaciones diarias, por su parte el 28% lo realizan casi siempre, el 31% no lo realiza de forma permanente como otro 10% que no lo hace casi nunca y el 5% no cuenta con un plan para llevar a cabo esta actividad.

Figura 47*Planes de minimización y manejo de residuos*

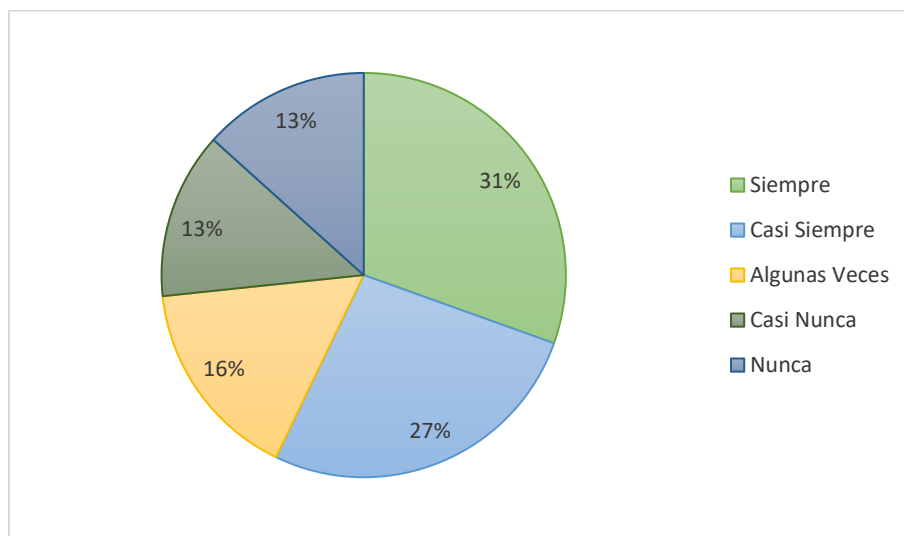
En la figura 47 se puede evidenciar que las medianas empresas encuestadas reconocen el valor de realizar planes de minimización y manejo de residuos en los cuatro sectores, con

promedios superiores al 4. Mientras que las pequeñas organizaciones se ven rezagadas en dicho aspecto alcanzando apenas el puntaje de 3.

P7: ¿En la empresa se controlan adecuadamente las emisiones de contaminantes (fluidos gaseosos y puros, así como energía radioactiva, electromagnética o sonora)?

Figura 48

Emisiones contaminantes - Resultados de la encuesta – P7



Así como los residuos resultantes del producto/servicio se deben manejar de la mejor manera posible, se debe hacer con las emisiones contaminantes. Las cuales muchas veces son poco visibles, no se tiene en cuenta el gran daño que hace al medio ambiente y por ende a la sociedad en general. Por lo que se deben proporcionar soluciones ya sea tecnológicas y de innovación o cualquier otra que contribuya a su disminución.

Tabla 12

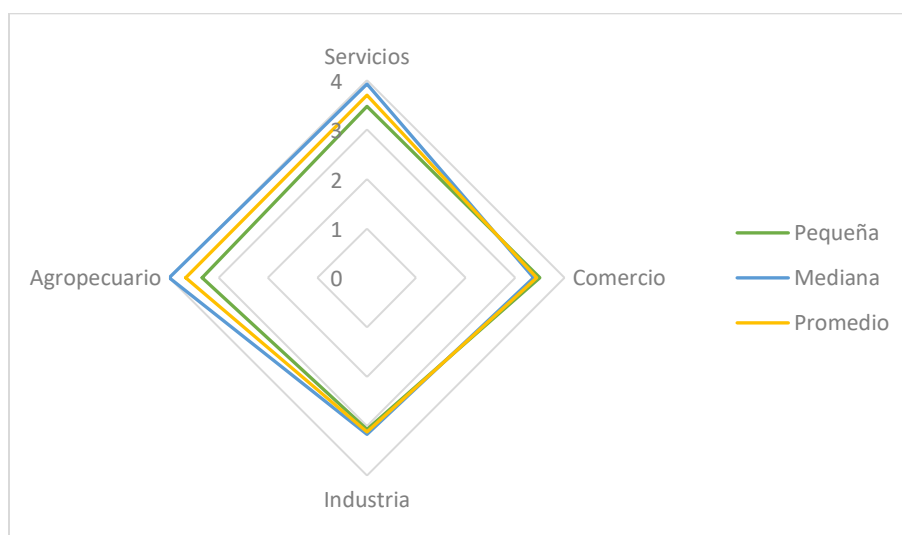
Datos obtenidos Pregunta 7 – Ítem Emisiones Contaminantes

	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
	32	30%	28	27%	17	16%	14	13%	14	13%
Pequeñas	17	53%	12	43%	12	71%	8	57%	9	64%
Medianas	15	47%	16	57%	5	29%	6	43%	5	36%

Mientras que el 30% de las pymes controlan adecuadamente las emisiones de contaminantes en todo momento y el 27% casi siempre, en cualquiera de sus categorías, el 16% solamente lo controlan algunas veces, 13% casi nunca han intentado hacerlo y 13% restante no se responsabilizan del daño que están realizando.

Figura 49

Control de emisiones contaminantes



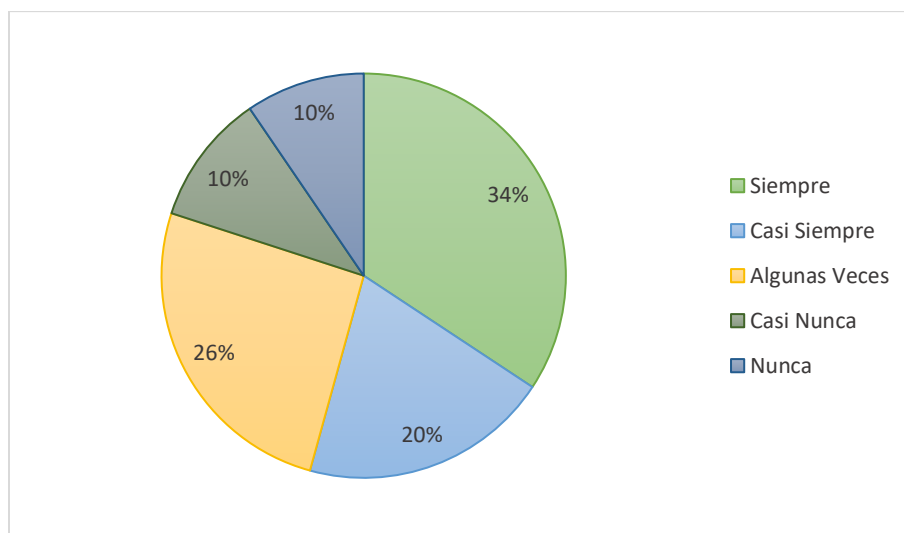
En este aspecto se puede observar a partir de la figura 49 que, las empresas de tamaño mediana están en camino hacia el control de las emisiones contaminantes especialmente en los

sectores servicios y agropecuario, con puntajes de 3,92 y 4 respectivamente. Por otra parte, hacia lo sectores industria y comercio el comportamiento de las PyMEs es parecido.

P8: ¿En la empresa se sensibiliza y capacita al personal frente al cuidado del medio ambiente?

Figura 50

Capacitación Medio Ambiente - Resultados de la encuesta – P8



Si desde la organización se tiene clara la responsabilidad que se tiene con el ambiente, éste mejorará en gran medida. A partir del mejoramiento que realice cada persona en sus actividades cotidianas.

Tabla 13

Datos obtenidos Pregunta 8 – Ítem Capacitación Cuidado del Medio Ambiente

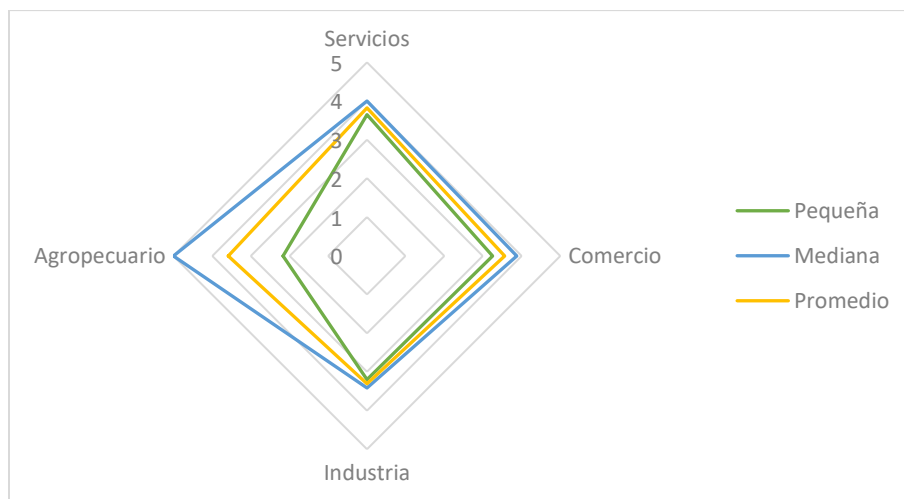
Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
36	34%	21	20%	27	26%	11	10%	10	10%

Pequeñas	17	47%	10	48%	17	63%	6	55%	8	80%
Medianas	19	53%	11	52%	10	37%	5	45%	2	20%

El 34% de las empresas siempre capacitan a sus colaboradores respecto al aspecto medioambiental y cómo se puede contribuir. Por su parte, el 46% no lo hacen permanentemente, pero buscan algún espacio para realizar las sensibilizaciones y el 20% definitivamente no lo contemplan.

Figura 51

Capacitación del personal para el cuidado del medio ambiente



En los sectores de servicios, comercio e industria se tiene un promedio de 3,6 respecto a la capacitación del personal en temas medioambientales. En la figura 51 se puede notar que en el sector agropecuario para las medianas empresas es clave dicha capacitación, mientras que para las pequeñas no parece interesarles con un bajo puntaje de 2,17.

Resultados generales – Factor Ambiental.

Figura 52

Resultados de la encuesta – Factor ambiental

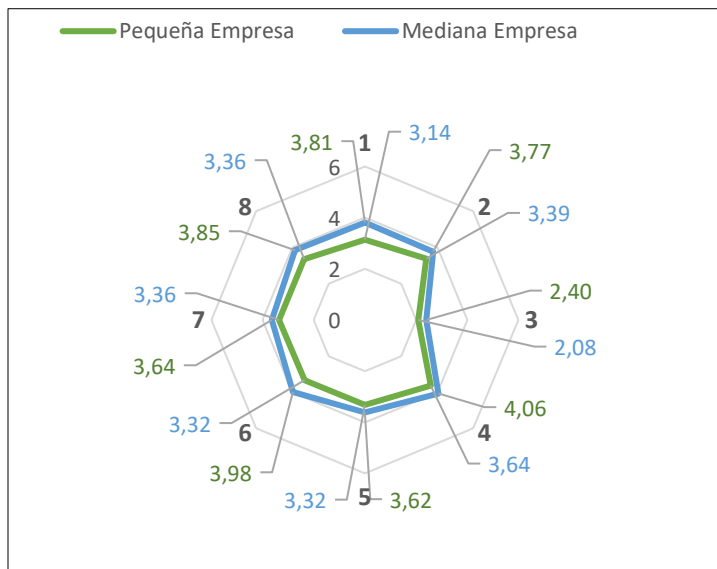


Tabla 14

Consolidado Preguntas del Factor Ambiental

1. ¿Se implementan tecnologías innovadoras más sostenibles y limpias?
2. ¿Se implementa el enfoque 6R (reducir, reutilizar, reciclar, recuperar, rediseñar, remanufacturar)?
3. ¿Se utilizan fuentes de energía renovables como energía eólica, solar, hidroeléctrica entre otras para el funcionamiento de la empresa?
4. ¿Se usan eficientemente los recursos (materia prima) empleados por la empresa?
5. ¿Se involucra la gestión ambiental dentro de sus actividades?
6. ¿Se realizan planes de minimización y manejo de residuos derivados de las operaciones de la empresa?
7. ¿Se controlan adecuadamente las emisiones de contaminantes (fluidos gaseosos y puros, así como energía radioactiva, electromagnética o sonora)?
8. ¿Se sensibiliza y capacita al personal frente al cuidado del medio ambiente?

En este aspecto y a partir de la Figura 52 de radiar/araña que permite analizar los puntos más altos y bajos de las respuestas obtenidas, se evidencia que, las PyMEs están haciendo un esfuerzo hacia la sostenibilidad ambiental, pero aún no es muy frecuente dentro de las organizaciones, las pequeñas empresas se presentan rezagadas en sus esfuerzos por incorporar el aspecto ambiental evidenciado en el menor valor de 2,08 puntos; pero a diferencia de éstas, las medianas empresas muestran un compromiso mayor, pues las puntuaciones obtenidas llegan hasta 4,06 puntos.

Así pues, para Koren et al. (2018), para ser rentables y generar valor sostenible para todas las partes interesadas, se deben desarrollar capacidades para responder rápida y económicamente a las necesidades cambiantes del mercado y al mismo tiempo minimizar los impactos negativos

al medio ambiente. Según Badurdeen & Jawahir (2017), las empresas que entienden la importancia estratégica de las prácticas de fabricación sostenible ya están tomando medidas para poner en práctica iniciativas de negocio más eficiente en recursos. Por medio del enfoque 6R y la economía circular.

Dejando de lado el modelo de economía lineal de crear productos, usarlos y desecharlos, sin considerar sus impactos y consecuencia ambientales, lo que resulta insostenible. Por lo cual, la fabricación sostenible ofrece una nueva manera de producir productos de calidad utilizando tecnologías innovadoras más sostenibles y limpias (Jawahir & Bradley, 2016); por su parte, la economía circular, basada en el principio de cerrar el ciclo de vida de los productos, permite la minimización y el mejor uso de los residuos derivados de las operaciones.

El uso de fuentes de energía renovables, como energía eólica, solar, hidroeléctrica, entre otras. Aún no es aplicada en las PyMEs, esto puede darse debido a que este tipo de tecnologías muchas veces requieren una alta inversión. En la gráfica1 se observa que alcanzaron una calificación de 2,08 en las pequeñas empresas y 2,4 en las medianas, lo cual de acuerdo con la escala establecida indica que tienen un bajo compromiso y desconocimiento sobre la importancia de incorporarlas en su operación.

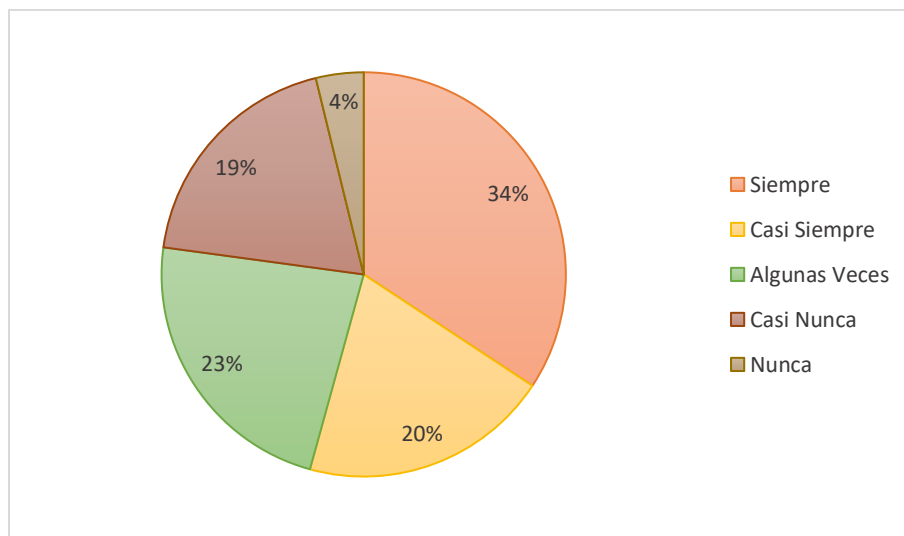
Sin embargo, poco a poco y según la capacidad de cada una de las pequeñas y medianas empresas están dando el paso necesario hacia una organización que busca el beneficio ambiental. También, porque el aumento en los consumidores conscientes del medio ambiente las ha obligado a prestar atención cada vez mayor a los problemas de sostenibilidad y existe una mayor conciencia de que si no lo hacen podría generar una desventaja competitiva (Lacoste, 2016).

Factor social.

P9: ¿En la empresa se permite la permanente participación de los clientes respecto al diseño, marketing, atención y calidad del producto/servicio ofrecido, teniendo en cuenta sus necesidades?

Figura 53

Co-creación - Resultados de la encuesta – P9

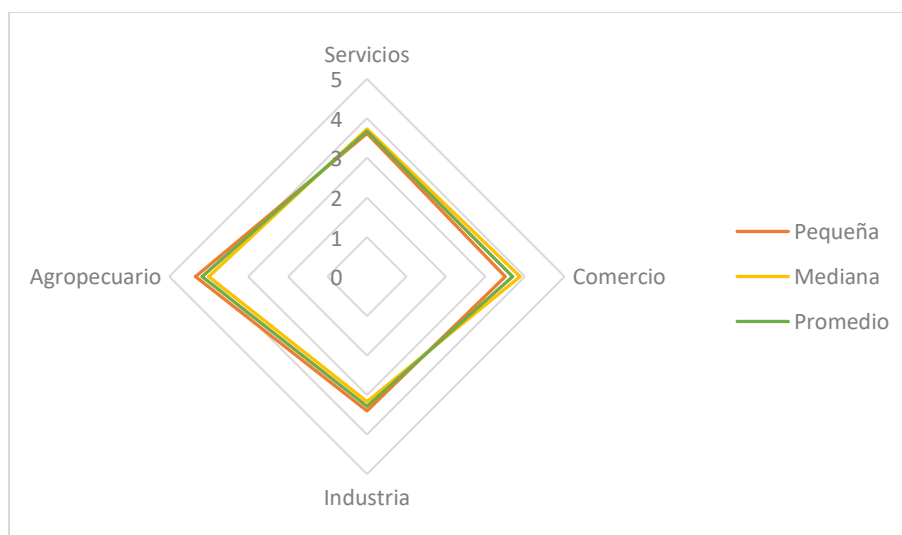


Un punto clave es la participación que se permita a los clientes, respecto al diseño del producto/servicio. Puesto que como tal la empresa busca satisfacer sus necesidades y al conocerlas de primera mano se permite la promoción de ventas, la mejora de la calidad del producto, el aumento de la satisfacción del cliente, la disminución de los costos y el riesgo.

Tabla 15*Datos obtenidos Pregunta 9 – Ítem Participación de los Clientes*

	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
	36	34%	21	20%	24	23%	20	19%	4	4%
Pequeñas	21	58%	14	67%	12	50%	11	55%	3	75%
Medianas	15	42%	7	33%	12	50%	9	45%	1	25%

En este aspecto, aunque hay un 54% de empresas que lo aplican en medida de sus posibilidades siempre o casi siempre, las demás no están del todo seguras en usar el concepto de co-creación y prefieren realizar este tipo de actividades internamente. Sin tener en cuenta el gran conocimiento que pueden estar perdiendo. De estas, el 4% nunca lo han intentado.

Figura 54*Participación de los clientes en el diseño del producto*

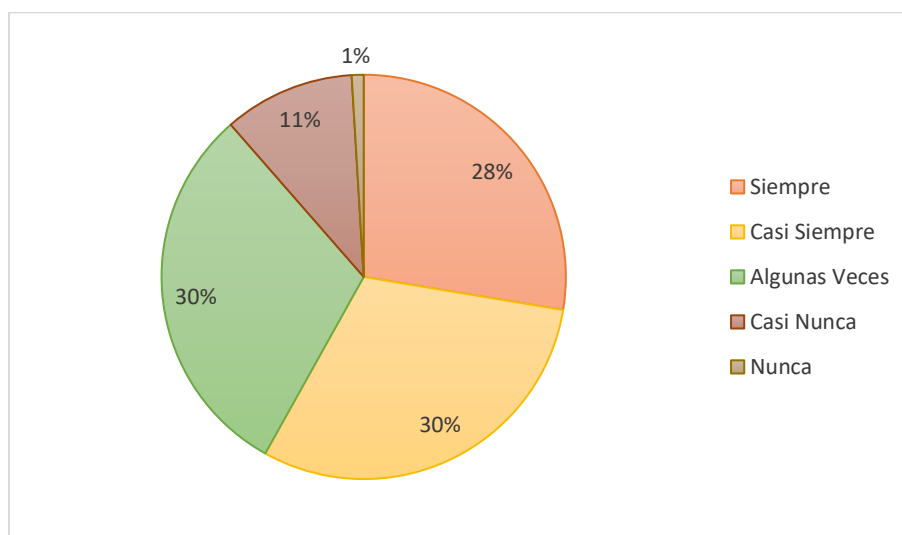
En esta estrategia los cuatro sectores estudiados en las pymes de Cundinamarca poseen un comportamiento similar con un promedio de 3,6, en donde se evidencia que si buscan la

participación del cliente dentro de sus actividades. Cabe destacar al sector agropecuario quien tiene un puntaje de 4,33.

P10: ¿En la empresa se vinculan los distintos grupos de interés respecto al producto/servicio ofrecido y en las operaciones derivadas de los mismos?

Figura 55

Grupos de interés - Resultados de la encuesta – P10



En este ítem se pretende conocer si se vinculan los distintos grupos de interés respecto al manejo y uso final del producto/servicio y de las operaciones realizadas. Para saber la opinión y recomendaciones de la comunidad, empleados, etc. Como se plasma en la figura 55, las empresas si tienen una alta tendencia hacia este tipo de relación.

Tabla 16

Datos obtenidos Pregunta 10 – Ítem Grupos de Interés

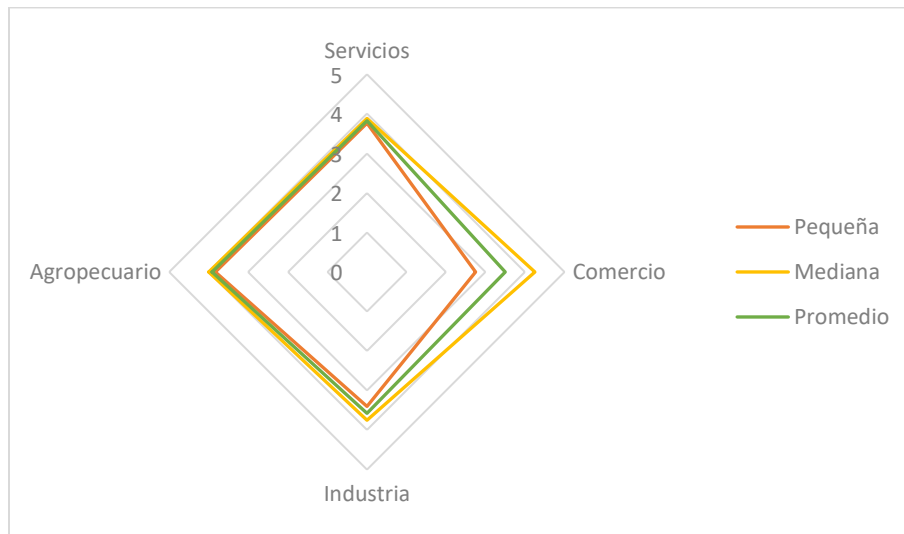
Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
29	28%	32	30%	32	30%	11	10%	1	1%

Pequeñas	15	52%	16	50%	21	66%	8	73%	1	100%
Medianas	14	48%	16	50%	11	34%	3	27%	-	-

El 88% busca vincular a los grupos de interés en su negocio, el 10% casi nunca lo realiza y tan sólo 1 pequeña empresa nunca ha hecho este tipo de vinculación.

Figura 56

Vinculación de los grupos de interés

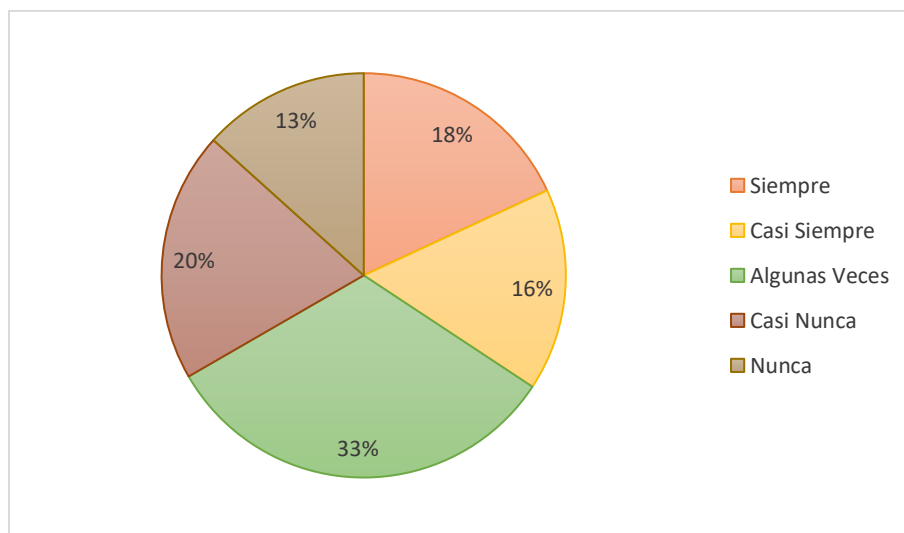


En la figura 56, se puede demostrar que el sector comercio es quien más valora la vinculación de los grupos de interés en sus operaciones, especialmente en las medianas empresas encuestadas.

P11: ¿En la empresa se utiliza el marketing para dar a conocer el valor creado por la empresa en los ámbitos social y ambiental?

Figura 57

Marketing - Resultados de la encuesta – P11



Aunque las empresas estén creando un gran valor social y ambiental, se hace necesario que sus clientes conozcan que se está realizando en este aspecto, para contar con su lealtad. Por lo cual, se debe apoyar en el marketing y la publicidad para que cada vez más personas reconozcan la marca que centra su negocio hacia la sostenibilidad.

Tabla 17

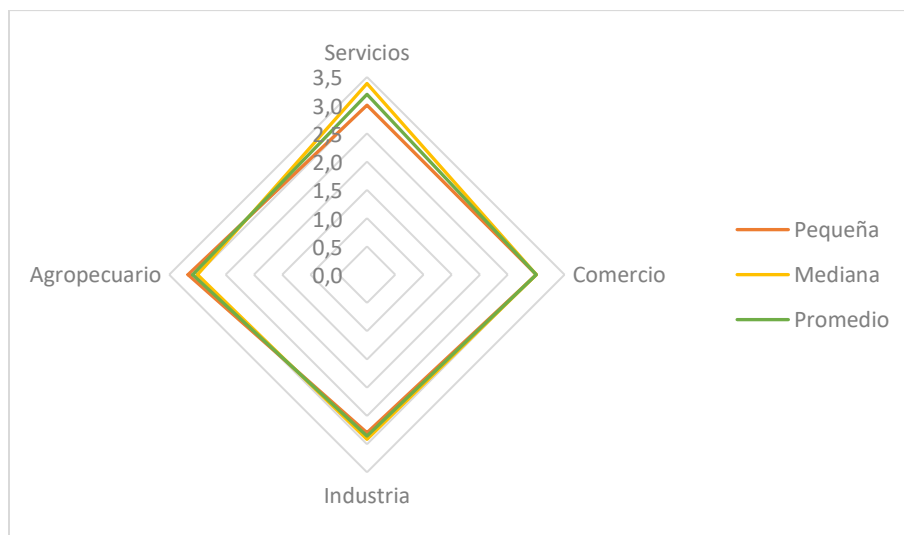
Datos obtenidos Pregunta 11 – Ítem Marketing

	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Totales	19	18%	17	16%	33	32%	21	20%	14	13%
Pequeñas	9	47%	8	47%	21	62%	11	52%	9	64%
Medianas	10	53%	9	53%	13	38%	10	48%	5	36%

Según las respuestas obtenidas a la pregunta 11, se puede analizar que 33% de las empresas no creen necesario o aún no se deciden a mostrar por medio del marketing el valor que han creado en los ámbitos social y ambiental. Por su parte, el 34% si lo hace y el 33% no lo tiene en cuenta aún.

Figura 58

Marketing para conocer el valor creado

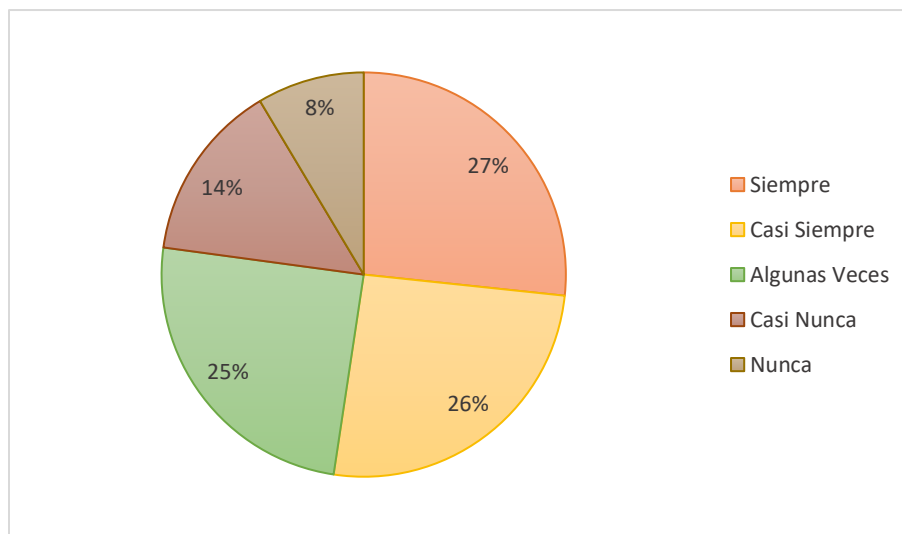


Es muy poco usual ver que las empresas den a conocer el valor social y ambiental creado a través del marketing, así se evidenció en las empresas encuestadas con promedios entre 2,86 y 3,19. Sin embargo, deben conocer que es clave ante los consumidores para obtener ventajas competitivas.

P12: ¿En la empresa se llevan a cabo acciones orientadas a la responsabilidad social empresarial?

Figura 59

Responsabilidad Social Empresarial - Resultados de la encuesta – P12



La Responsabilidad Social Empresarial es la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva y el valor creado.

Tabla 18

Datos obtenidos Pregunta 12 – Ítem Responsabilidad Social Empresarial

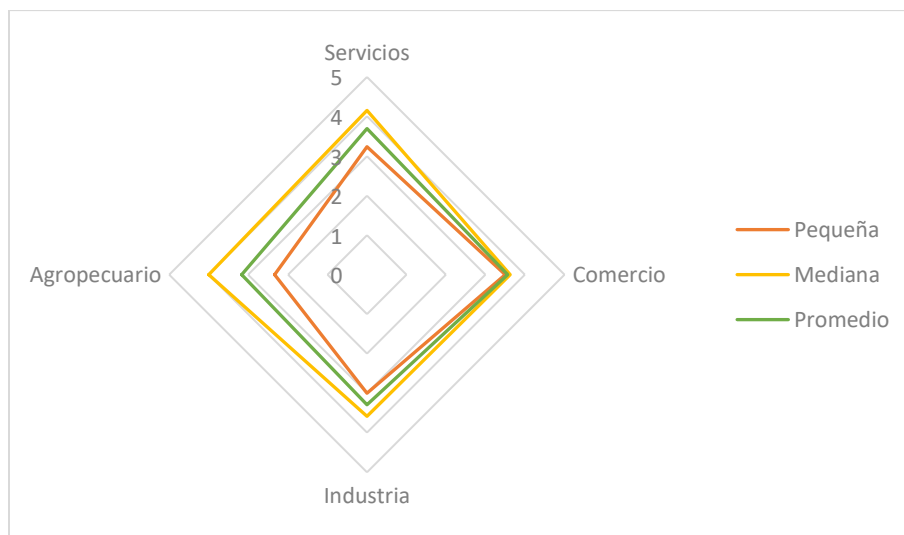
Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
28	27%	27	26%	26	25%	15	14%	9	8%

Pequeñas	10	36%	15	56%	14	54%	10	67%	9	100%
Medianas	18	64%	12	44%	12	46%	5	33%	-	-

En este ítem, se observa que el 78% de las empresas guían sus actividades hacia la obtención de un triple resultado. Con beneficios tanto económicos, ambientales y sociales. De otro modo, el 22% de pymes, en su mayoría pequeñas empresas, no obtienen los resultados deseados en los 3 aspectos.

Figura 60

Responsabilidad social empresarial

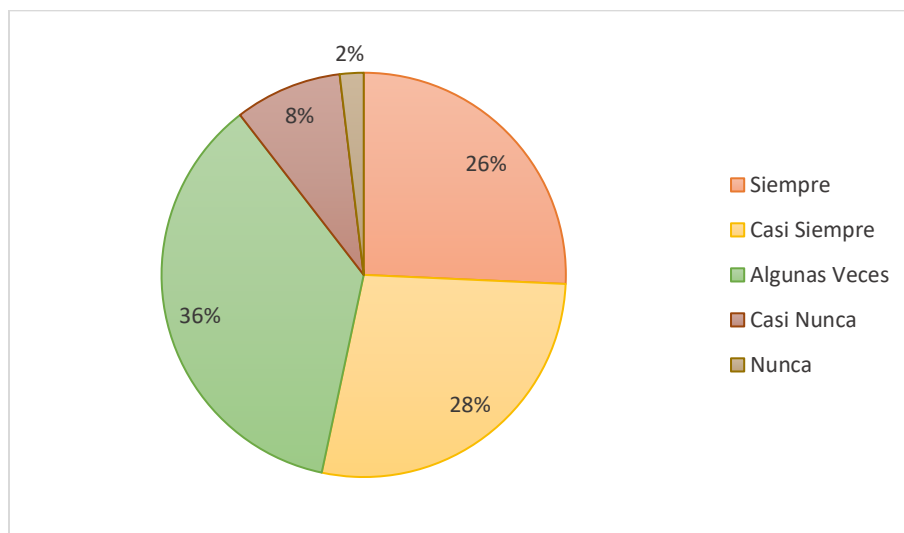


Como en algunas de las preguntas anteriores, es en el sector agropecuario en el que más hay variabilidad entre las pequeñas y medianas empresas encuestadas. Para este caso respecto a la responsabilidad social empresarial, mientras que en los demás sectores se mantiene un comportamiento similar con un promedio de 3,5.

P13: ¿En la empresa se proporcionan oportunidades de reconocimiento y autorrealización para los empleados?

Figura 61

Oportunidades para los Empleados- Resultados de la encuesta – P13



Así como se crea valor ambiental, es indispensable crear valor en la sociedad y que mejor que iniciar por los empleados de la empresa, brindándoles oportunidades de reconocimiento y autorrealización, fomentando su sentido de pertenencia.

Tabla 19

Datos obtenidos Pregunta 13 – Ítem Oportunidades para los Empleados

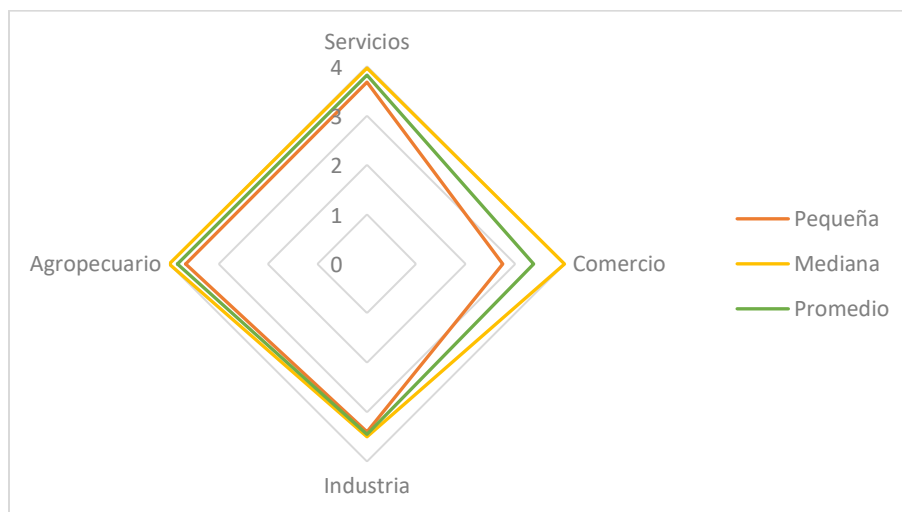
Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
27	26%	29	28%	38	36%	9	8%	2	2%

Pequeñas	11	41%	18	62%	21	55%	6	67%	2	100%
Medianas	16	59%	11	38%	17	45%	3	33%	-	-

A partir de la tabla 19, se analiza que el 36% de empresas algunas veces permiten este tipo de oportunidades a sus trabajadores, sin embargo, no lo tienen establecido. Por otro lado, el 54% si busca dar este tipo de beneficios con mayor frecuencia. El 10%, en su gran mayoría pequeñas empresas no lo realizan, tal vez debido a su tamaño.

Figura 62

Oportunidades de reconocimiento y autorrealización para empleados

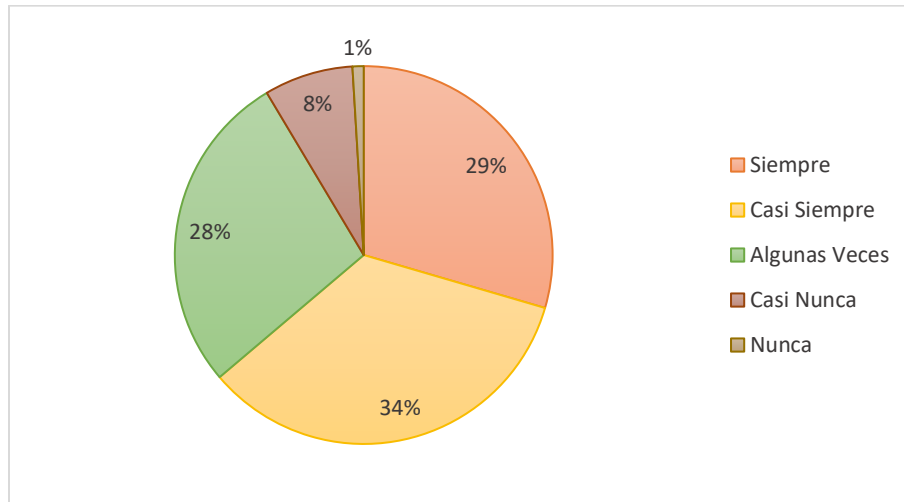


A partir de la figura 62 se denota que en general las empresas tanto medianas como pequeñas y en todos los sectores les proporcionan oportunidades de reconocimiento y autorrealización a sus empleados. Es de destacar que solo en el sector comercio en las pequeñas empresas no es frecuente este aspecto, tal vez por la rotación de trabajadores con un 2,33 de puntaje.

P14: ¿En la empresa se mantienen buenas relaciones laborales que permiten la retención y atracción de talentos?

Figura 63

Talento Humano- Resultados de la encuesta – P14



Esta pregunta se halla estrechamente relacionada con la anterior, en la que se busca un muy buen clima organizacional que impida la alta rotación de personal y, por ende, el aumento de capacitaciones, pérdida de información, entre otros.

Tabla 20

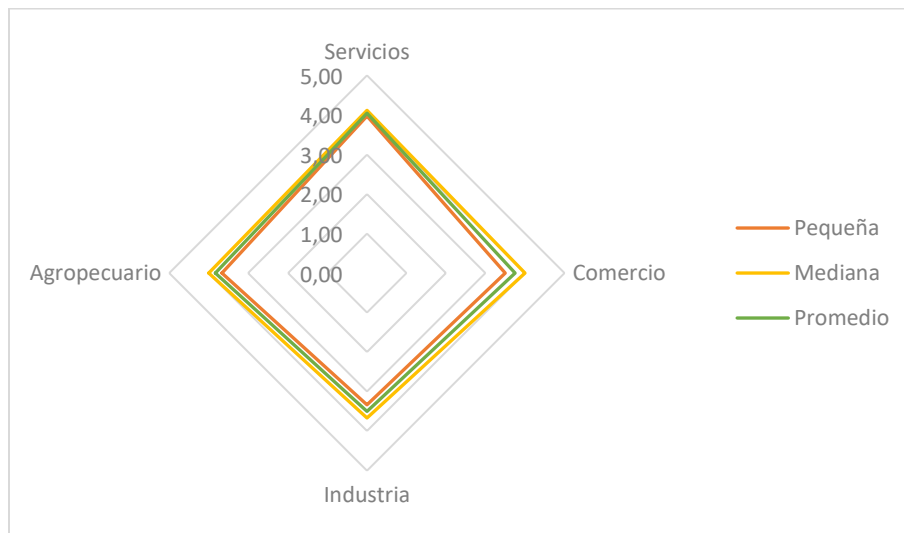
Datos obtenidos Pregunta 14 – Ítem Talento Humano

	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
	31	30%	36	34%	29	28%	8	8%	1	1%
Pequeñas	14	45%	21	58%	17	59%	5	63%	1	100%
Medianas	17	55%	15	42%	12	41%	3	38%	-	-

Contrario a la pregunta anterior, y observando la tabla 20, se evidencia que en el 64% de empresas las relaciones laborales permiten la retención y atracción de talentos. Seguido de un 28% que accede en algunas ocasiones.

Figura 64

Retención y atracción de talentos

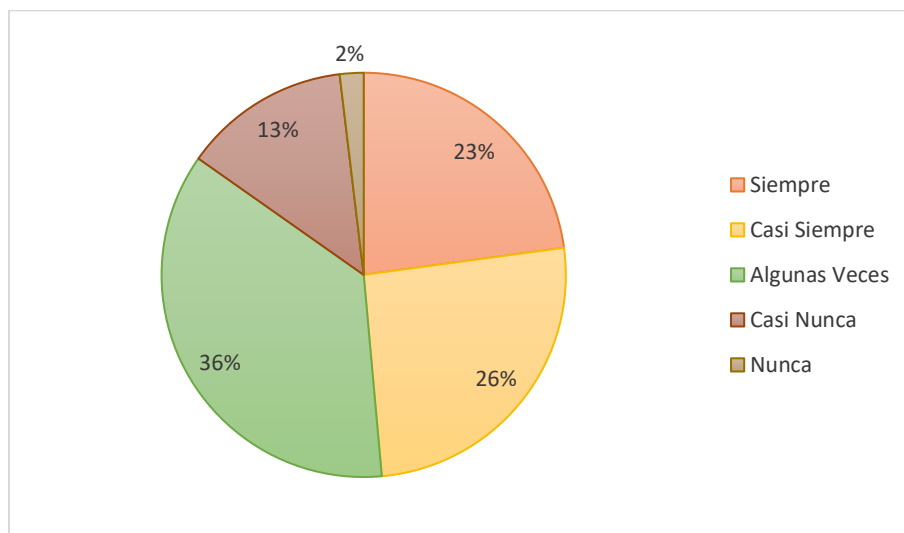


Con respecto a las buenas relaciones laborales y de retención y atracción de talentos se maneja un promedio de 3,8 en las pymes cundinamarquesas, manejando un punto medio en este aspecto.

P15: ¿En la empresa se generan espacios para el desarrollo colectivo y personal de los trabajadores?

Figura 65

Desarrollo Colectivo y Personal - Resultados de la encuesta – P15



Los trabajadores son un aspecto fundamental, por no decir el principal dentro de una organización. Por lo cual, se debería retribuir su trabajo y esfuerzo por medio de espacios que permitan el desarrollo tanto colectivo como personal de los colaboradores.

Tabla 21

Datos obtenidos Pregunta 15 – Ítem Desarrollo Colectivo y Personal

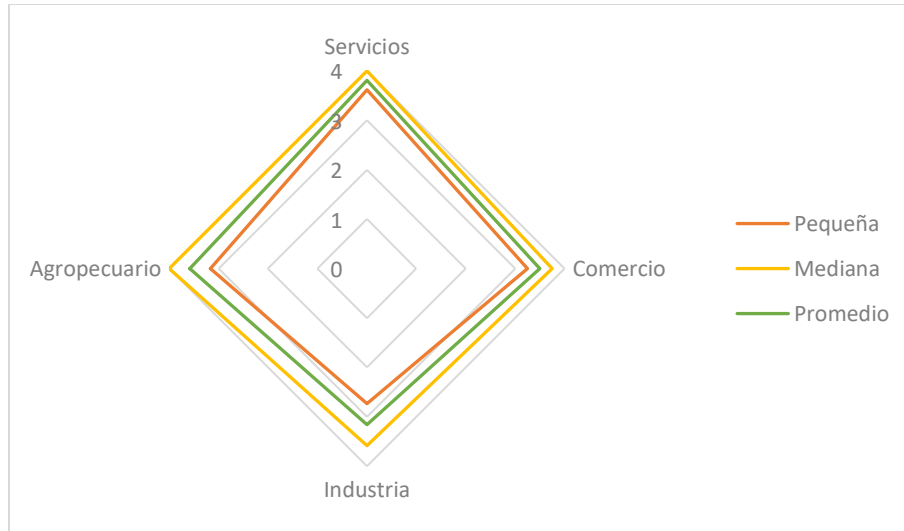
Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
24	23%	27	26%	38	36%	14	13%	2	2%

Pequeñas	10	42%	12	44%	23	61%	11	79%	2	100%
Medianas	14	58%	15	56%	15	39%	3	21%	-	-

Estudiando la tabla 21 se observa que algunas veces se generan este tipo de espacios, con un 36% de participación. El 49% lo realiza constantemente y el 15% nunca o muy pocas veces lo ha hecho.

Figura 66

Desarrollo colectivo y personal de los trabajadores

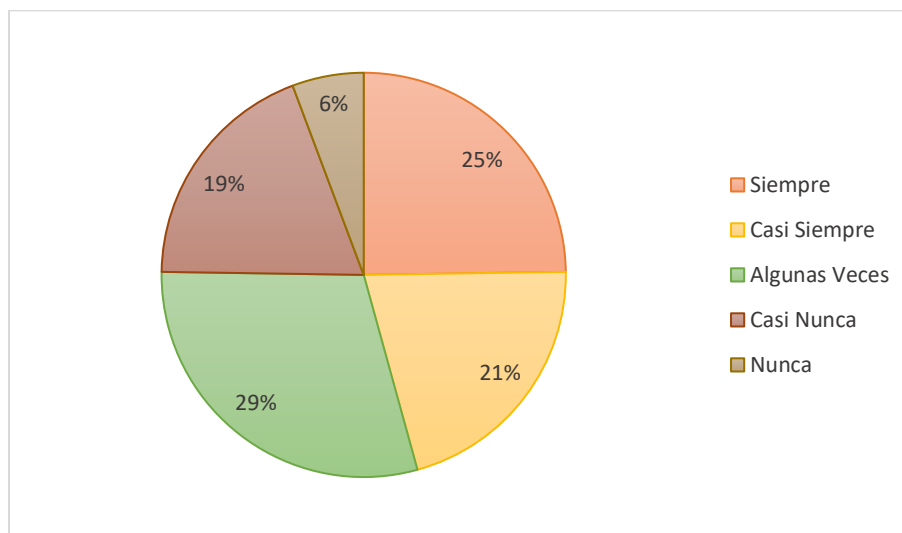


Los resultados obtenidos al encuestar a las empresas acerca del desarrollo colectivo y personal de los trabajadores demuestran que para las medianas empresas es importante. Pero para pequeñas empresas de los sectores industria y agropecuario con puntajes de 2,73 y 3,17 respectivamente no es fundamental dentro de sus organizaciones.

P16: ¿En la empresa se diseña o rediseña el producto/servicio en pro del bienestar social y ambiental (ej. ecofriendly, saludables, etc.)?

Figura 67

Diseño del producto - Resultados de la encuesta – P16



Los productos/servicios que se ofrecen en el mercado deben cambiar según las necesidades de los clientes, pero teniendo en cuenta lo que les va a proporcionar una mejor calidad de vida. Es por esto que, en pro del bienestar social y ambiental, se deben ofrecer productos más amigables con el ambiente y que contribuyan a la salud de la sociedad en general.

Tabla 22

Datos obtenidos Pregunta 16 – Ítem Diseño del Producto

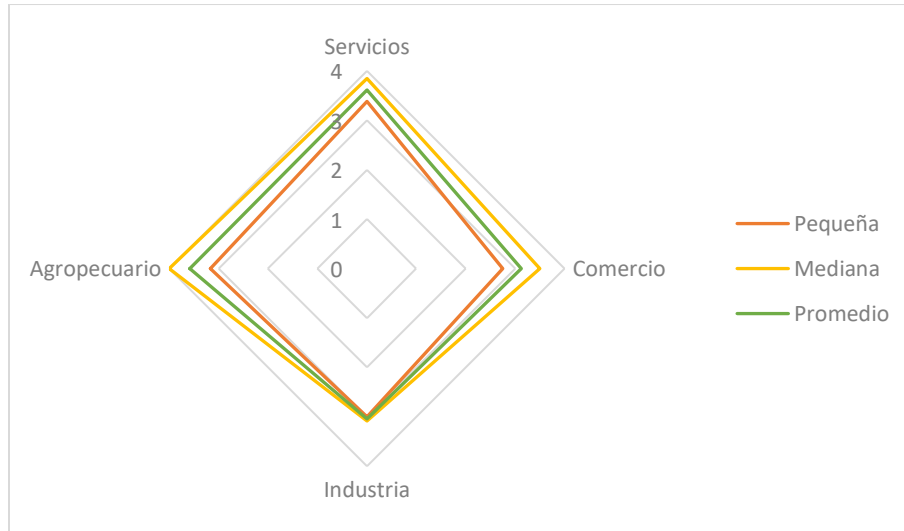
Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
26	25%	22	21%	31	30%	20	19%	6	5%

Pequeñas	14	54%	9	41%	17	55%	13	65%	5	83%
Medianas	12	46%	13	59%	14	45%	7	35%	1	17%

46% de las empresas encuestadas diseñan o rediseñan su producto/servicio hacia la obtención de beneficios ambientales y sociales. El 30% no lo realiza de manera frecuente, sino que decide continuar con su producto “original” y el 24% no planean hacerlo.

Figura 68

Diseño del producto en pro del bienestar social

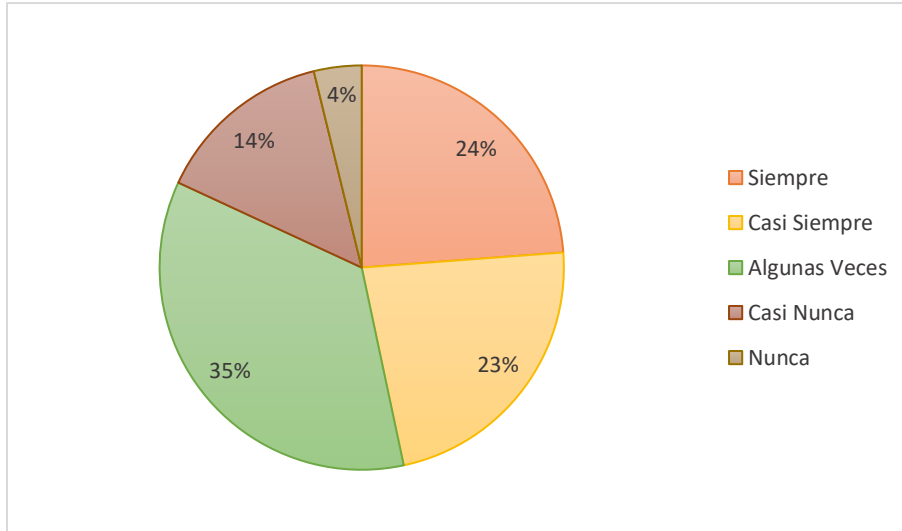


Las medianas empresas se preocupan por diseñar o rediseñar sus productos en pro social y ambiental, y tienen en cuenta las sugerencias de sus clientes. Pero las pequeñas empresas comerciales e industriales no realizan este cambio y prefieren continuar con sus procesos como ya los conocen y saben manejar.

P17: ¿En la empresa se minimizan los impactos que afectan a las comunidades y ecosistemas?

Figura 69

Minimización de Impactos Negativos - Resultados de la encuesta – P17



Así como se busca la minimización de los impactos negativos en la sociedad y en el ambiente respecto al producto/servicio ofrecido, se debe hacer en cada una de las actividades realizadas en el negocio. Buscando cada vez un mayor bienestar.

Tabla 23

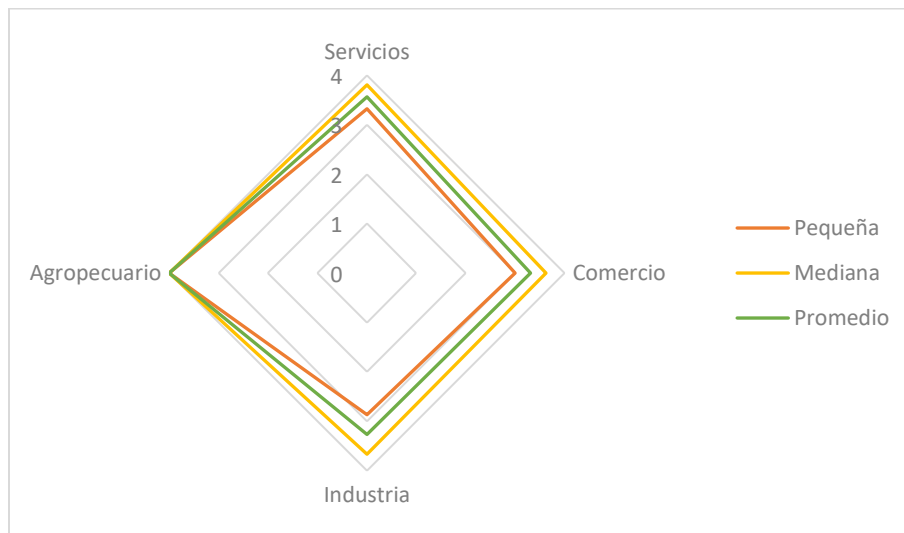
Datos obtenidos Pregunta 17 – Ítem Minimización de Impactos Negativos

	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
	25	24%	24	23%	37	35%	15	14%	4	4%
Pequeñas	10	40%	12	50%	24	65%	8	53%	4	100%
Medianas	15	60%	12	50%	13	35%	7	47%	-	-

Según la tabla 23, el 47% de empresas minimizan los impactos que afectan a las comunidades y ecosistemas. El 35% en algunas ocasiones disminuye los efectos negativos y el 18% dentro de su plan no ha bajado su cantidad de impactos negativos, en estos dos ámbitos

Figura 70

Minimización de impactos negativos a las comunidades y ecosistemas



A nivel global, las empresas cundinamarquesas buscan minimizar los impactos que se generan a nivel ambiental y social. Sin embargo, en el sector industrial se complica un poco la situación y no es posible hacerlo.

Resultados generales – Factor Social.

Figura 71

Resultados de la encuesta – Factor social

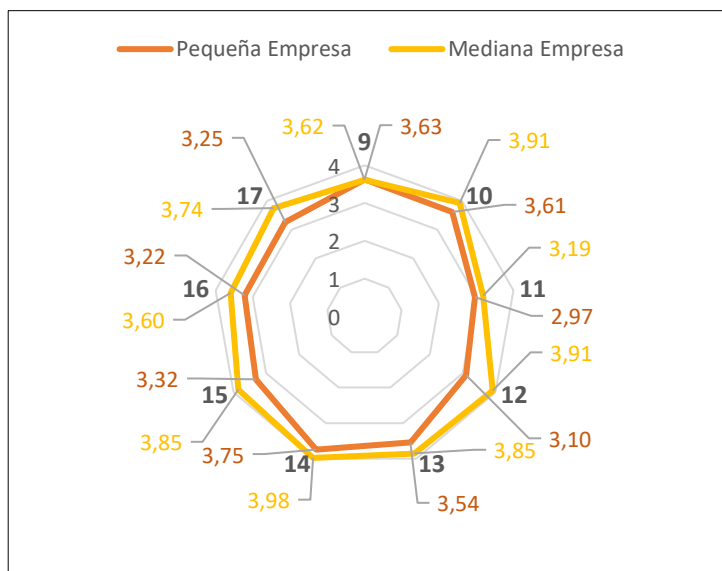


Tabla 24

Consolidado Preguntas del Factor Social

9. ¿Se permite la permanente participación de los clientes respecto al diseño, marketing, atención y calidad del producto/servicio ofrecido, teniendo en cuenta sus necesidades?
10. ¿Se vinculan los distintos grupos de interés respecto al producto/servicio ofrecido y en las operaciones derivadas de los mismos?
11. ¿Se utiliza el marketing para dar a conocer el valor creado por la empresa en los ámbitos social y ambiental?
12. ¿Se llevan a cabo acciones orientadas a la responsabilidad social empresarial?
13. ¿Se proporcionan oportunidades de reconocimiento y autorrealización para los empleados?
14. ¿Se mantienen buenas relaciones laborales que permiten la retención y atracción de talentos?
15. ¿Se generan espacios para el desarrollo colectivo y personal de los trabajadores?
16. ¿Se diseña o rediseña el producto/servicio en pro del bienestar social y ambiental (ej. ecofriendly, saludables, etc.)?
17. ¿Se minimizan los impactos que afectan a las comunidades y ecosistemas?

La economía del siglo XXI exige una transformación en donde el énfasis no es singularmente la economía, o los aspectos ambientales y sociales, sino que se centra en el triple resultado, buscando el equilibrio de estas tres dimensiones. Debido a lo anterior se analiza el factor social, en el que se observa que las PyMEs encuestadas están utilizando estrategias encaminadas a este fin, con poca participación de respuestas de casi nunca y nunca, representados con las puntuaciones entre 2,97 y 3,98.

Especialmente, se debe ser consciente del papel fundamental del personal en la organización. Por lo que, para crear valor social se debe iniciar desde el interior brindando oportunidades de reconocimiento y autorrealización para empleados, su desarrollo colectivo y personal y la retención y atracción de talentos. Para luego así impactar de manera positiva a la sociedad como tal. Creando así valor superior para el cliente y la comunidad, al abordar las necesidades sociales a través de la forma en que se realizan los negocios (Bocken et al., 2019). Aspectos en los cuales las pymes responden de manera parecida, sin embargo, se observa un pequeño aumento en las medianas empresas con puntuaciones entre 3,95 a 3,98 frente a 3,10 a 3,75 de las pequeñas.

Según Jensen et al. (2019), los beneficios sociales van desde la creación de orgullo en el lugar de trabajo, hasta la construcción de una reputación corporativa global positiva.

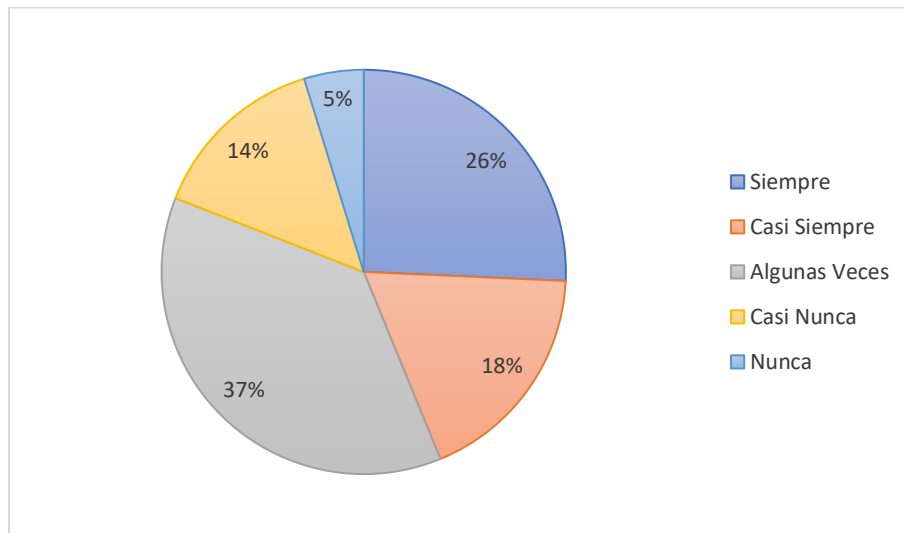
Logrando así la creación de valor sostenible a través de variables de triple resultado al aumentar las ventas, la competitividad, el valor de la marca, reducir los impactos ambientales a través del aumento de la eficiencia y la reducción de materiales, y crear nuevos empleos y/o posibilidades de trabajo. (Jensen et al., 2019)

Factor económico

P18: ¿Dentro de la empresa se trabaja las actividades con respecto a la cadena de valor?

Figura 72

Actividades Cadena de Valor - Resultados de la encuesta – P18



Para conocer si las empresas dividen sus actividades respecto a una cadena de valor, se planteó esta pregunta; en la cual se destaca que la mayor participación la tiene la respuesta Algunas Veces, es decir, que las empresas aún no están trabajando netamente bajo el concepto de creación de valor en cada una de las actividades que realiza tanto primarias como de apoyo.

Sin embargo, solamente el 14% de pymes no trabaja sus actividades en una cadena de valor. Participación en la que el 90% pertenece a pequeñas empresas.

Tabla 25

Datos obtenidos Pregunta 18 – Ítem Actividades en la Cadena de Valor

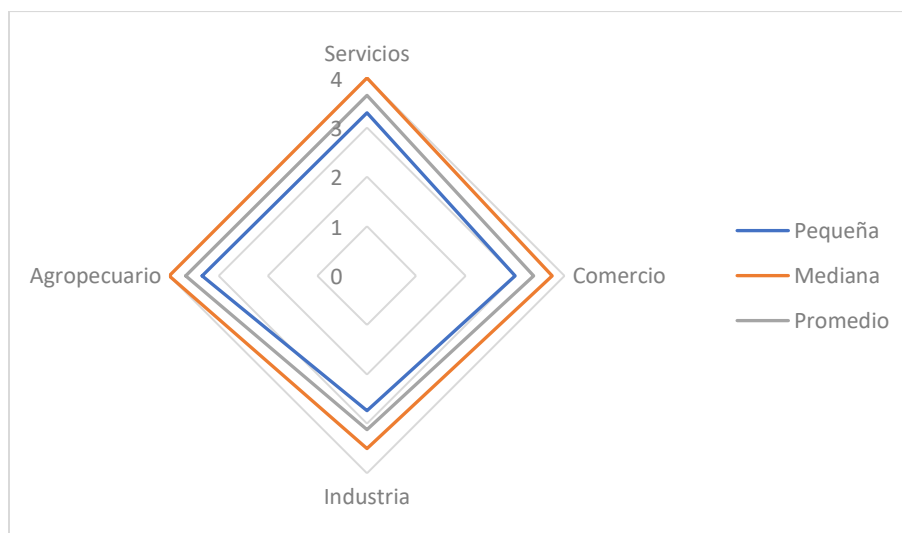
Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
27	26%	19	18%	39	37%	15	14%	5	5%

Pequeñas	13	48%	5	26%	22	56%	14	93%	4	80%
Medianas	14	52%	14	74%	17	44%	1	7%	1	20%

Según la tabla 25, el 44% de empresas utilizan la cadena de valor y un 37% la maneja en algunas ocasiones, pero no centra sus actividades en la misma. Por su parte, el 14% casi nunca lo hace y el 5% no la utiliza, en estas últimas priman las pequeñas empresas.

Figura 73

Actividades respecto a la cadena de valor

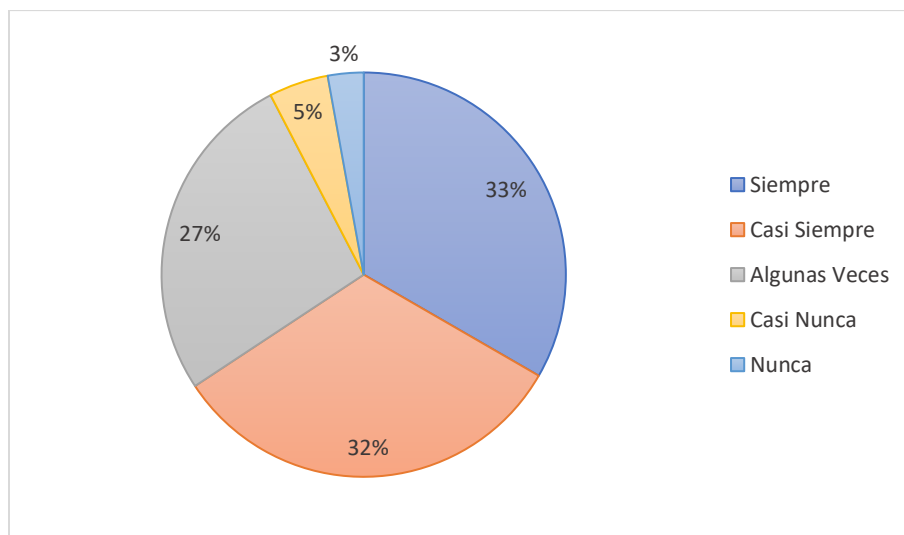


Los resultados obtenidos y que se presentan en la figura 73, permiten inferir que las medianas empresas tienen más compromiso que las pequeñas empresas respecto a trabajar con la cadena de valor; evidenciado en los cuatro sectores estudiados.

P19: ¿En la empresa se interactúa con los proveedores, clientes, comunidad y gobierno en la cadena de valor inmediata?

Figura 74

Interacción en la Cadena de Valor- Resultados de la encuesta – P19



La creación de valor se mejora gracias a la interacción que la empresa tenga con los actores intervinientes de la cadena de valor, dado el alto conocimiento que obtiene de los mismos. Es así como al analizar los resultados, se observa que el 92% de las empresas lo utiliza como estrategia. El 8% restante pertenece a pequeñas empresas que aún no lo implementan.

Tabla 26

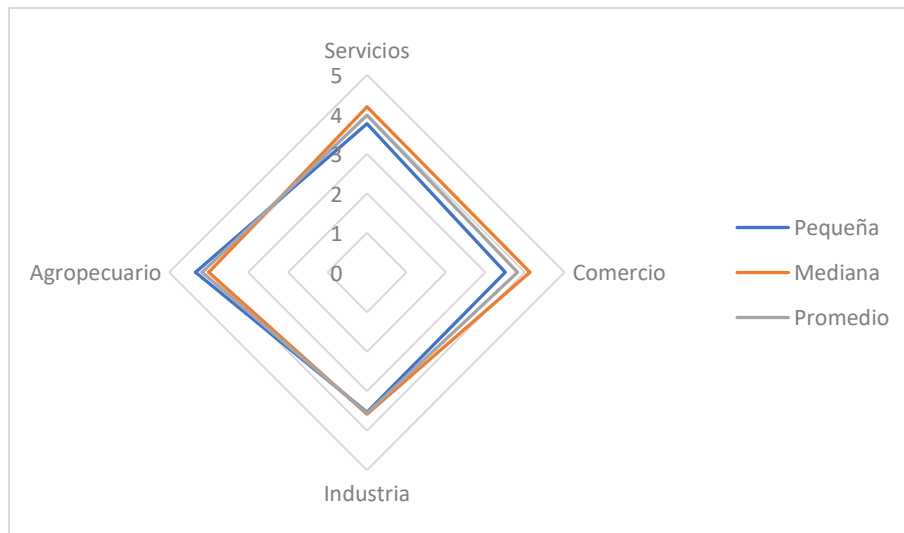
Datos obtenidos Pregunta 19 – Ítem Interacción en la Cadena de Valor

Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
35	33%	34	32%	28	27%	5	5%	3	3%

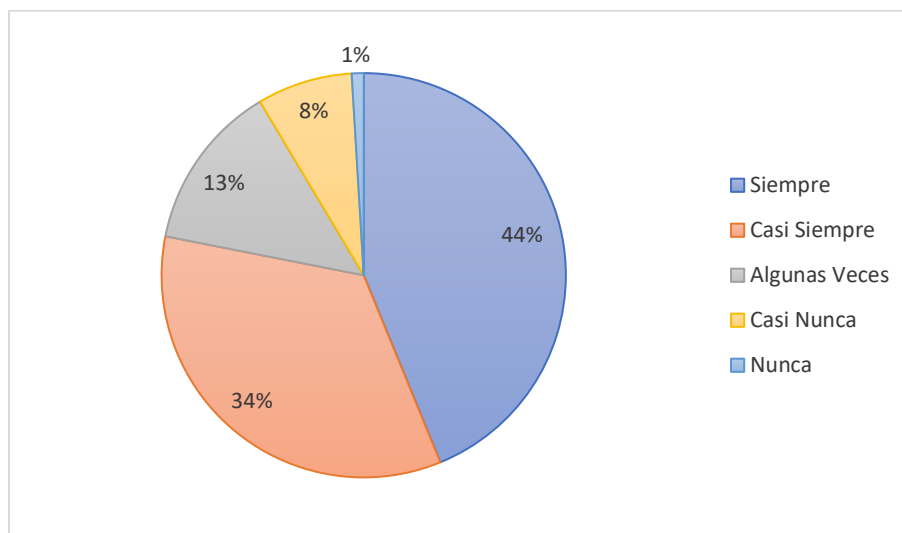
Pequeñas	19	54%	22	65%	13	46%	4	80%	3	100%
Medianas	16	46%	12	35%	15	54%	1	20%	-	-

Figura 75

Interacción con actores involucrados en la cadena de valor



Los resultados obtenidos y que se presentan en la figura 75, permiten inferir que las medianas empresas de los sectores servicios y comercio buscan interactuar con los distintos grupos de interés, y en los demás sectores se presenta el mismo comportamiento tanto en pequeñas como medianas organizaciones.

P20: ¿El producto/servicio infunde confianza y permite la lealtad de los clientes?**Figura 76***Confianza y Lealtad de los Clientes - Resultados de la encuesta – P20*

Los clientes que conocen el producto/servicio y que saben que obtienen beneficios al hacerlo, van a seguir adquiriéndolo ya que tienen la confianza necesaria para hacerlo. Por lo cual es esencial que la organización trabaje en que sea así, reflejado en la gráfica 76 en la que se evidencia que la mayoría de las empresas lo hacen, para alcanzar la lealtad de los consumidores.

Tabla 27*Datos obtenidos Pregunta 20 – Ítem Confianza y Lealtad de Clientes*

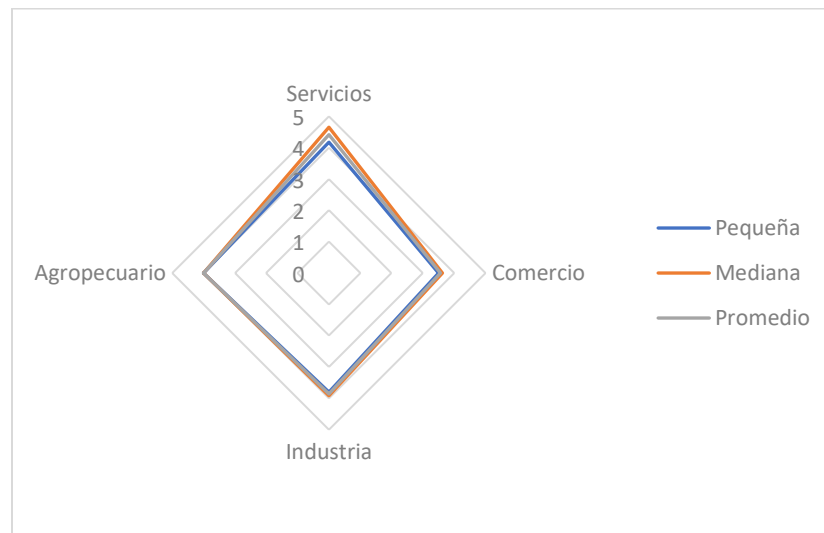
Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
46	44%	36	34%	14	13%	8	8%	1	1%

Pequeñas	24	52%	23	64%	6	43%	7	88%	1	100%
Medianas	22	48%	13	36%	8	57%	1	13%	-	-

En esta pregunta se evidencia que las empresas que contestaron siempre y casi siempre tuvieron una participación del 78%. Así pues, se puede deducir que para estas pymes la confianza y lealtad del cliente es un punto clave a tener en cuenta.

Figura 77

Confianza del producto y lealtad de los clientes

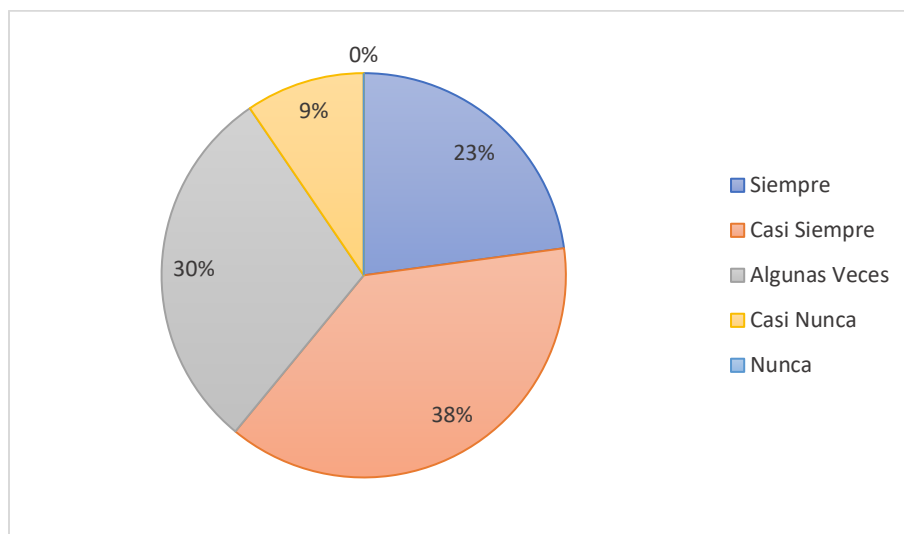


Para los encuestados, sus productos y/o servicios prestados infunden confianza y permiten la lealtad de los clientes. Aunque, cabe resaltar que en el sector servicios es en el que se cuenta con un puntaje superior, tal vez por la particularidad en cada cliente.

P21: ¿Los productos y/o servicios de la empresa cuentan con característica(s) única(s) difíciles de imitar por los competidores?

Figura 78

Características Únicas- Resultados de la encuesta – P21



Al contar con un producto/servicio único y difícil de imitar, se alcanza un mejor posicionamiento en el mercado a largo plazo. Muchas veces es un poco difícil de alcanzar debido a que la competencia lo implementa rápidamente, por lo cual se observa en la gráfica 78 que el 23% cuenta con esa característica propia, pero las demás empresas están en búsqueda de alcanzarla o les ha sido complicado dada la competencia del mercado.

Tabla 28

Datos obtenidos Pregunta 21 – Ítem Características Únicas

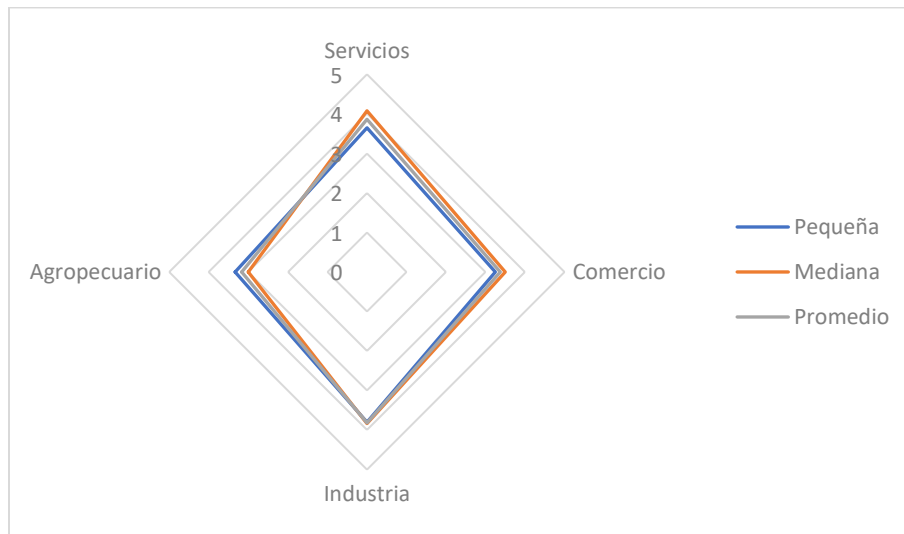
Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
24	23%	40	38%	31	30%	10	10%	0	0%

Pequeñas	8	33%	27	68%	16	52%	7	70%	-	-
Medianas	16	67%	13	33%	15	48%	3	30%	-	-

Se podría decir que el 68% de pymes están en transición hacia la obtención de un producto/servicio con características únicas y difícil de imitar.

Figura 79

Características únicas difíciles de imitar

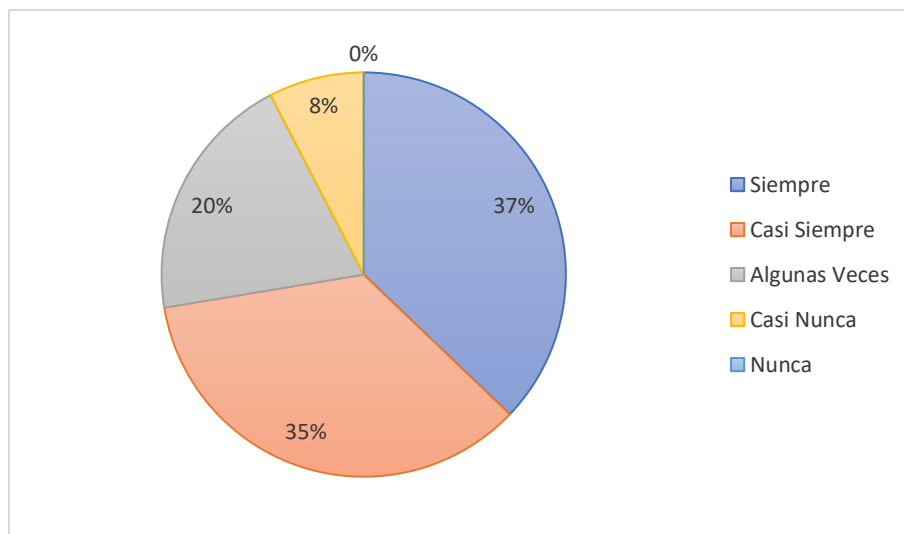


Al analizar la figura 79, se puede evidenciar que las empresas están en proceso de transición y trabajando hacia la obtención de un producto/servicio con características únicas y difícil de imitar. Debido a que es una estrategia clave para mejorar su competitividad y permanecer en el mercado.

P22: ¿Los clientes reconocen la(s) característica(s) única(s) de los productos y/o servicios de la empresa?

Figura 80

Reconocimiento de las Características Únicas - Resultados de la encuesta – P22



Si los clientes reconocen el producto/servicio como único y además por su calidad, no van a buscar otro, puesto que no lo encontrarán en el mercado, por lo tanto, es importante contar con esta característica en la empresa, la cual según la gráfica 80, en el 72% de las pymes se reconocen este tipo de características.

Tabla 29

Datos obtenidos Pregunta 22 – Ítem Reconocimiento de las Características Únicas

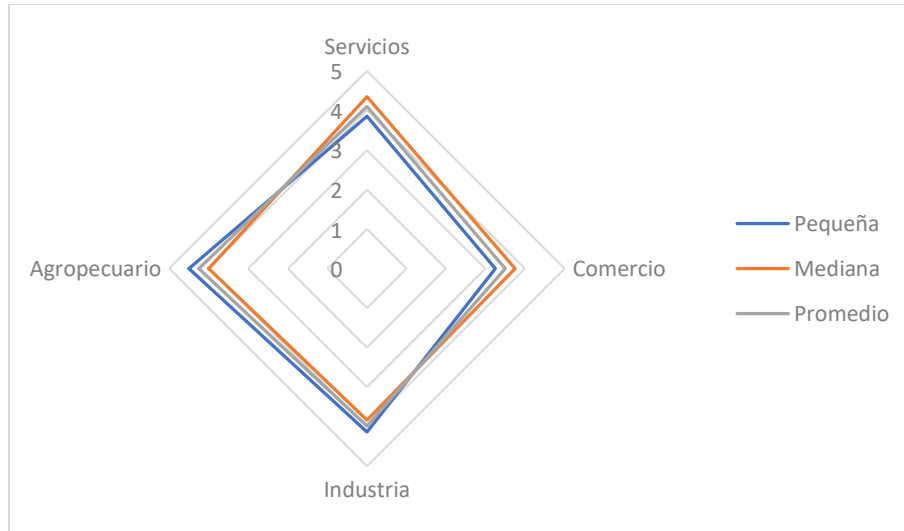
Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
39	37%	37	35%	21	20%	8	8%	0	0%

Pequeñas	19	49%	22	59%	12	57%	5	63%	-	-
Medianas	20	51%	15	41%	9	43%	3	38%	-	-

También, en la tabla 29 se puede observar que ninguna sola empresa respondió que los clientes no reconocen su característica peculiar y en el 8%, los consumidores casi nunca lo hacen.

Figura 81

Reconocimiento de las características únicas

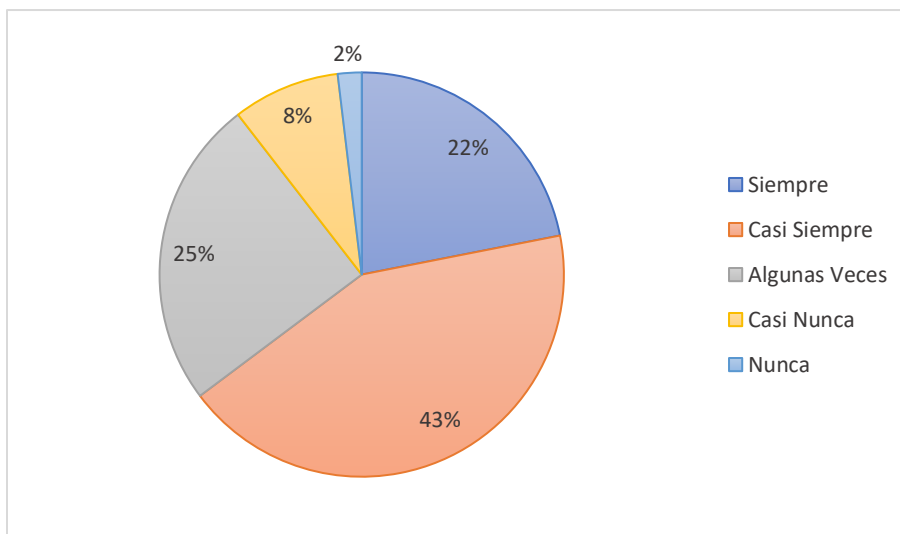


Luego, se estudió si al contar con esa característica única, los clientes lograban reconocerla, a lo cual las pymes encuestadas respondieron que si se hace de fácil recordación para sus consumidores con un puntaje promedio de 4. Sin embargo, en el sector comercio se obtuvo los menores puntajes.

P23: ¿Los clientes están dispuestos a pagar más debido a la(s) característica(s) única(s) con que cuenta la empresa?

Figura 82

Disposición de los Clientes a Pagar Más - Resultados de la encuesta – P23



En la mayoría de los casos si los consumidores comprenden que el producto/servicio es único, estarán dispuestos a pagar un poco más por el mismo. Sin embargo, se analiza que en las pequeñas y medianas empresas encuestadas no se da del todo. Por lo tanto, no existe la seguridad de contar con la lealtad de los clientes.

Tabla 30

Datos obtenidos Pregunta 23 – Ítem Disposición de los Clientes a Pagar Más

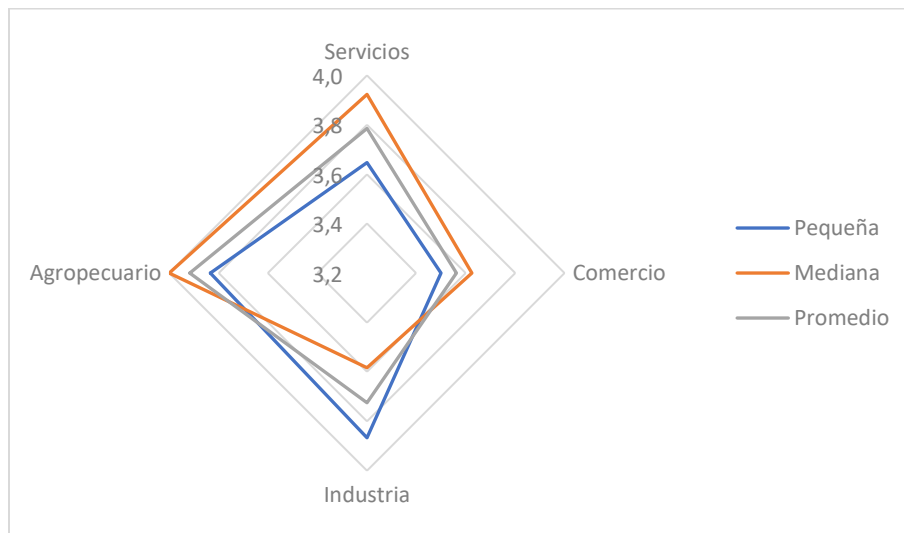
Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
23	22%	45	43%	26	25%	9	9%	2	2%

Pequeñas	12	52%	25	56%	14	54%	6	67%	1	50%
Medianas	11	48%	20	44%	12	46%	3	33%	1	50%

En la tabla 30 se aprecia que la mayor participación es para la respuesta Casi siempre, con el 43%, de lo cual se deduce que, aunque no en todos los casos los clientes cuentan con la lealtad necesaria para pagar por el producto/servicio, en su mayoría lo hacen.

Figura 83

Disposición de los clientes a pagar más

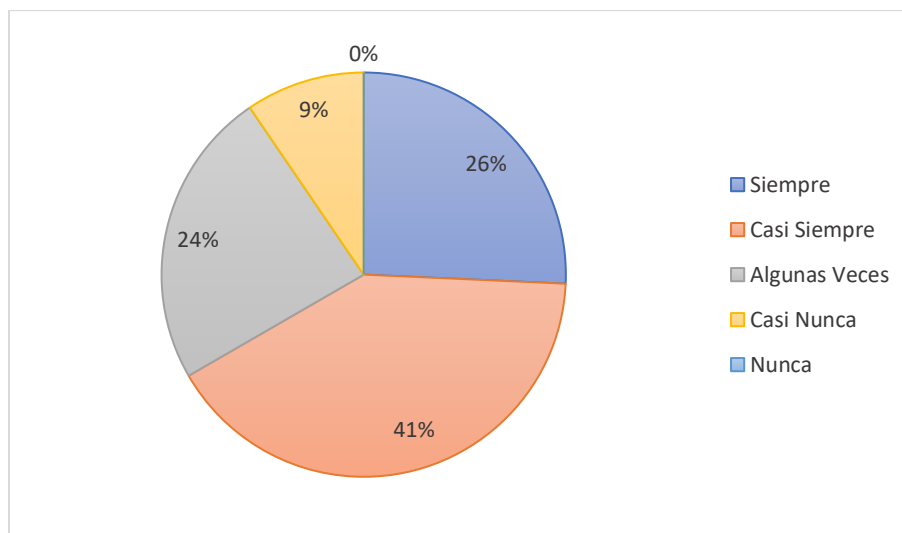


Muchas veces, al contar con características difíciles de encontrar en el mercado y que los clientes reconocen que solo una o pocas empresas lo poseen, están dispuestos a pagar más por ese producto o servicio. Aunque, en las pymes cundinamarquesas no es muy frecuente, menos en el sector comercial.

P24: ¿En la empresa se encaminan las operaciones de la empresa hacia la obtención de una ventaja competitiva sostenible?

Figura 84

Ventajas Competitivas Sostenibles - Resultados de la encuesta – P24



Diferenciarse como empresa en el mercado, permitirá el crecimiento y permanencia a largo plazo, lo cual se consigue a través de la obtención de una ventaja competitiva sostenible. De ahí que, las pymes encuestadas están en constante evolución para alcanzarla. Aunque, solo el 26% cuentan con una ventaja competitiva sostenible actualmente.

Tabla 31

Datos obtenidos Pregunta 24 – Ítem Ventajas Competitivas Sostenibles

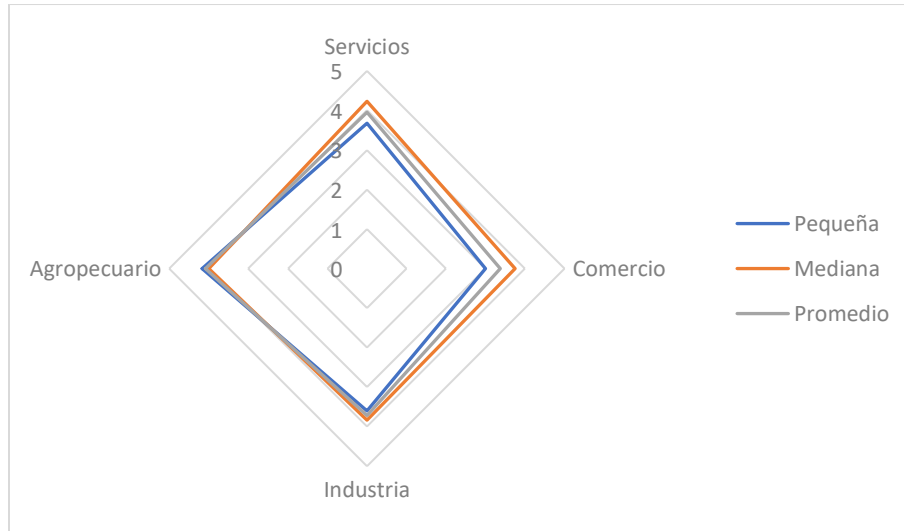
Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
27	26%	43	41%	25	24%	10	10%	0	0%

Pequeñas	9	33%	26	60%	17	68%	6	60%	-	-
Medianas	18	67%	17	40%	8	32%	4	40%	-	-

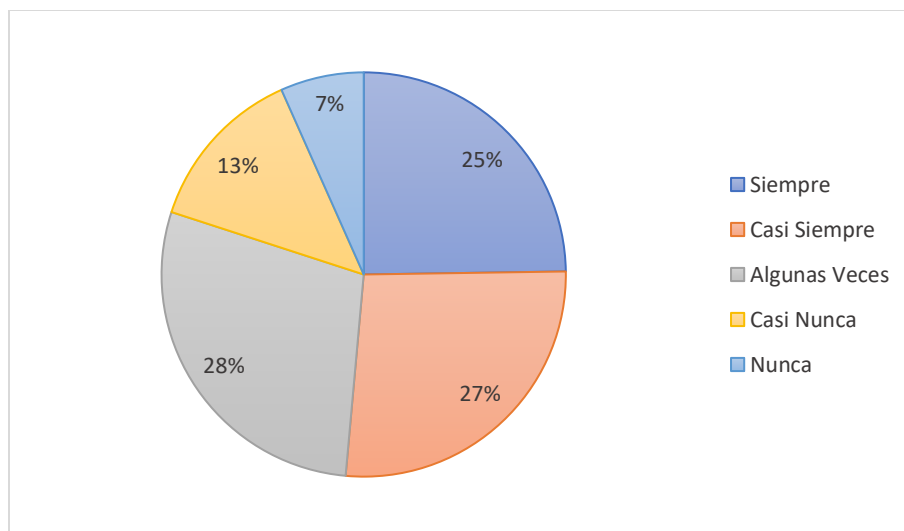
En este caso, el 91% de las empresas de alguna u otra forma están encaminando sus actividades hacia la obtención de una ventaja competitiva, la cual crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar.

Figura 85

Obtención de ventajas competitivas sostenibles



Las pymes encuestadas están haciendo un gran esfuerzo para encaminar sus operaciones hacia la obtención de una ventaja competitiva sostenible, debido a los grandes beneficios que supone. Se reconoce que, aunque en general trabajan hacia ese objetivo, son las medianas empresas y en el sector agropecuario, quienes obtuvieron los mejores puntajes.

P25: ¿La empresa utiliza clúster de apoyo (sistema de proveedores locales)?**Figura 86***Clúster de Apoyo - Resultados de la encuesta – P25*

Los sistemas de proveedores locales traen beneficios empresariales como la disminución de costos de transporte y tiempos de abastecimiento. Y entre los beneficios sociales y ambientales se destacan la disminución de emisiones de carbono y la contribución al desarrollo económico de las comunidades, generando una relación más cercana.

Tabla 32*Datos obtenidos Pregunta 25 – Ítem Clúster de Apoyo*

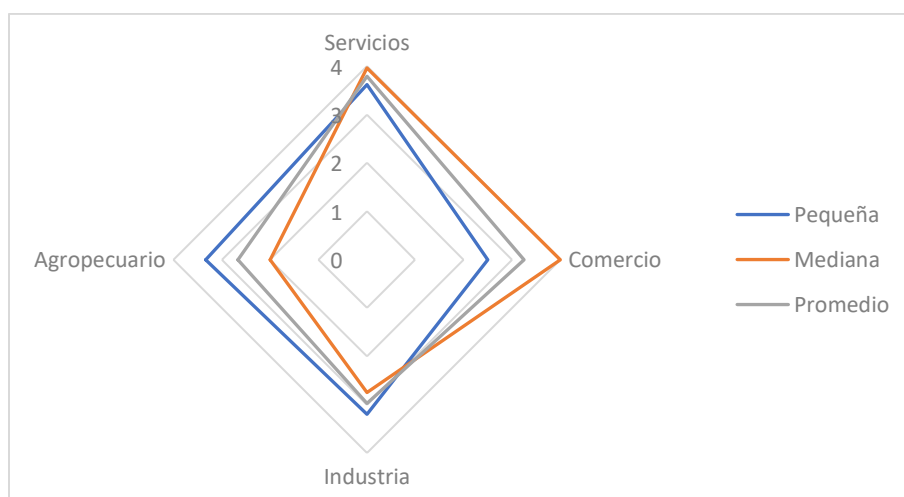
Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
26	25%	28	27%	30	29%	14	13%	7	6%

Pequeñas	10	38%	18	64%	18	60%	9	64%	3	43%
Medianas	16	62%	10	36%	12	40%	5	36%	4	57%

Las pequeñas y medianas empresas implementan la utilización de clúster de apoyo, creando un sistema de valor cooperativo con los proveedores de un grupo geográfico cercano, reduciendo costos. Dicha estrategia está siendo aplicada por el 81% de las empresas encuestadas, no con la misma frecuencia, pero se preocupan por realizarlo. Por lo cual se evidencia su aumento, aunque es relativamente nueva; contribuyendo así a la productividad de las organizaciones. Mientras que el 13% casi nunca busca un clúster de apoyo y el 6% nunca lo ha hecho.

Figura 87

Clúster de apoyo

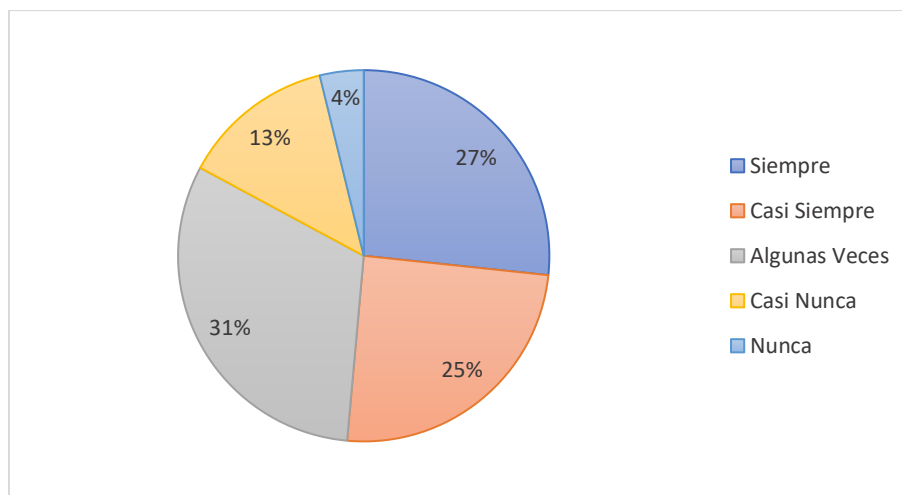


Aunque los clúster de apoyo generan grandes beneficios, no es un concepto muy utilizado ni conocido por las pymes encuestadas, por lo que es poco frecuente su utilización. Solo se evidenció en el sector comercio.

P26: ¿En la empresa se permite la participación de toda la empresa en el desarrollo del buen gobierno?

Figura 88

Buen Gobierno - Resultados de la encuesta – P26



Si se cuenta con el desarrollo de un buen gobierno, en el que toda la empresa participe, se mejorará el aspecto de creación de valor económico. Debido a que, se acrecienta la ética y transparencia en el manejo de los recursos.

Tabla 33

Datos obtenidos Pregunta 26 – Ítem Buen Gobierno

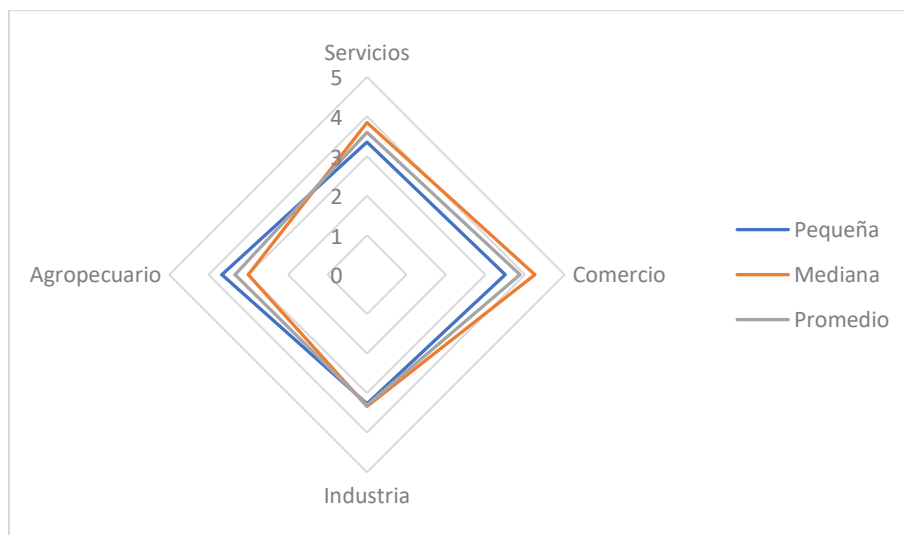
Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
28	27%	26	25%	33	31%	14	13%	4	4%

Pequeñas	11	39%	16	62%	20	61%	8	57%	3	75%
Medianas	17	61%	10	38%	13	39%	6	43%	1	25%

Según la tabla 33, el 83% de las pymes permiten que las personas que hacen parte de la organización, sin importar su cargo, sean partícipes de las decisiones para así alcanzar un buen gobierno. Por otra parte, 17% entre pequeñas y medianas empresas prefieren no fomentar este tipo de participación.

Figura 89

Participación para el desarrollo de un buen gobierno

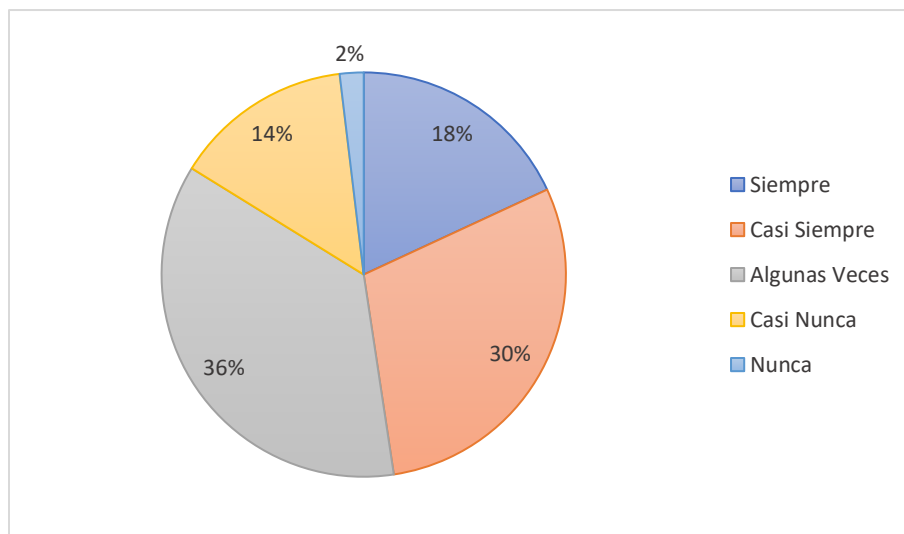


En las pymes encuestadas, se mantiene el promedio en la participación de toda la empresa en el desarrollo del buen gobierno. Aunque a partir de la figura 89 se infiere que en el sector comercio es más común su utilización.

P27: ¿En la empresa se aplican modelos de negocio que atiendan modernas formas de producción y consumo de productos/servicios?

Figura 90

Nuevos Modelos de Negocio - Resultados de la encuesta – P27



Dado el constante cambio al que se está expuesto actualmente, las empresas deben estar preparadas y aplicar modelos de negocio o gestión que atiendan con una respuesta rápida y de la forma correcta, dando soluciones factibles, mientras se equilibran los aspectos económicos, sociales y ambientales.

Tabla 34

Datos obtenidos Pregunta 27 – Ítem Nuevos Modelos de Negocio

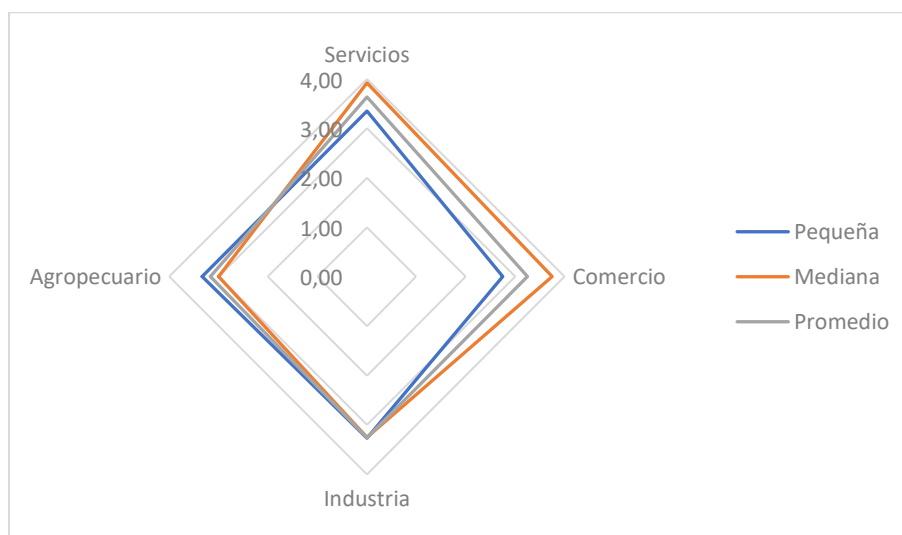
Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
19	18%	31	30%	38	36%	15	14%	2	2%

Pequeñas	7	37%	15	48%	25	66%	10	67%	1	50%
Medianas	12	63%	16	52%	13	34%	5	33%	1	50%

La respuesta Algunas Veces es la que tiene mayor participación con un 36%, es decir, que las empresas realizan algunos cambios en su forma de gestión por la variación del mercado. Sin embargo, no están dispuestas a cambiar en su totalidad la manera de hacer las cosas. Por su parte, el 18% de empresas en su mayoría de tamaño mediano, sí lo contemplan en dirección.

Figura 91

Modelos de negocio para modernas formas de producción y consumo

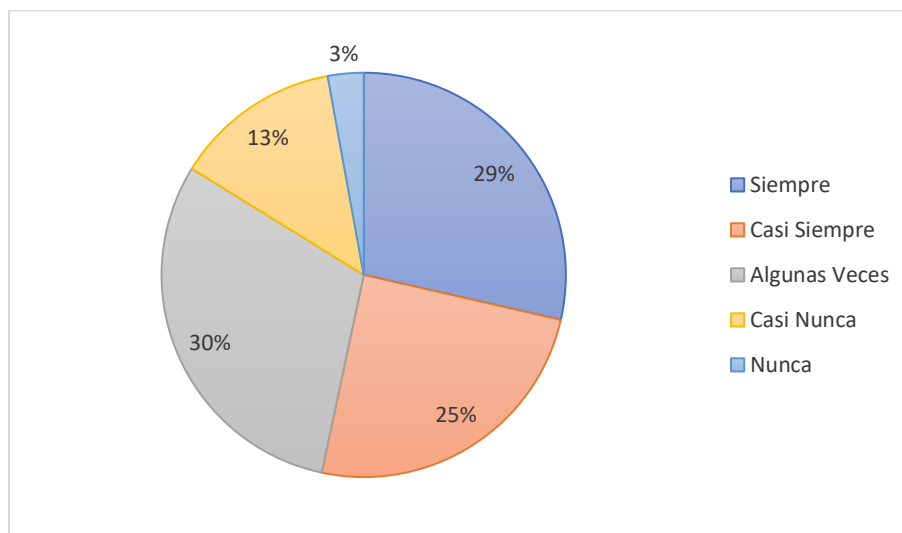


Respecto al cambio de los modelos de negocio para atender modernas formas de producción y consumo, no es muy usual debido a los grandes desafíos y cambios que supone, así sean grandes los resultados que se obtendrían haciéndolo. Por lo anterior, se puede evidenciar que en las Cundinamarca las medianas empresas de comercio y servicios son quienes más se arriesgan a realizarlo.

P28: ¿En la empresa se reducen los costos de la materia prima y demás recursos (agua y energía), gracias al uso eficiente de los mismos?

Figura 92

Reducción de Costos - Resultados de la encuesta – P28



Esta pregunta está estrechamente relacionada con la pregunta 4 de la encuesta, pero en esta se busca conocer la consecuencia económica que se obtiene al utilizar eficientemente los recursos.

Tabla 35

Datos obtenidos Pregunta 28 – Ítem Reducción de Costos

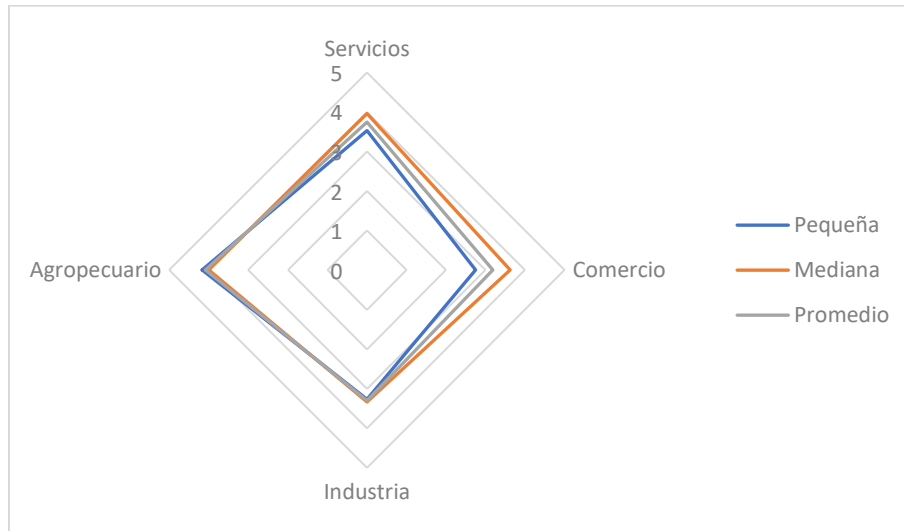
Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
30	29%	26	25%	32	30%	14	13%	3	3%

Pequeñas	14	47%	11	42%	22	69%	10	71%	1	33%
Medianas	16	53%	15	58%	10	31%	4	29%	2	67%

Por lo tanto, el 84% de las pymes reconocen que, al hacer el mejor uso de los recursos, especialmente de agua y energía, se obtienen beneficios económicos con la reducción considerable de los costos de producción.

Figura 93

Reducción de costos por uso eficiente de los recursos



La reducción de los costos es clave en las organizaciones, por lo que las pymes siempre están intentando realizarlo, así se evidencia en la figura 93, en el que solo las pequeñas del sector comercio son reacias o se les dificulta más alcanzarlo.

Resultados generales – Factor Económico

Figura 94

Resultado de la encuesta – Factor económico

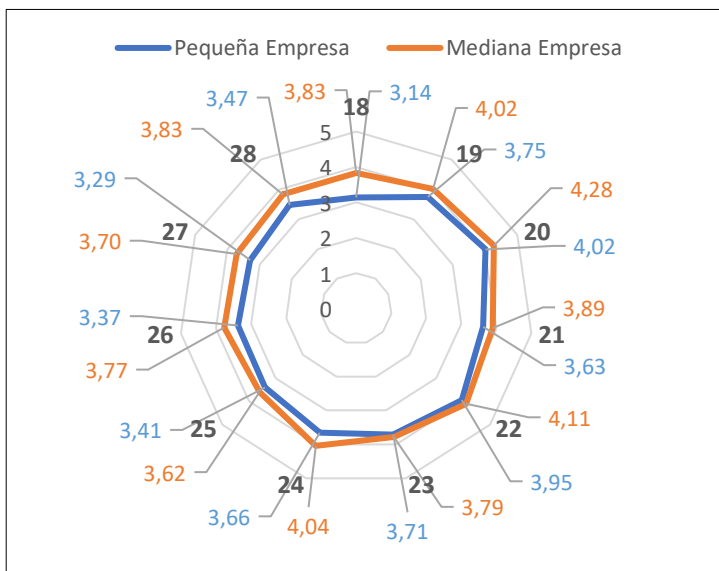


Tabla 36

Consolidado Preguntas del Factor Económico

18. ¿Dentro de la empresa se trabaja las actividades con respecto a la cadena de valor?
19. ¿Se interactúa con los proveedores, clientes, comunidad y gobierno en la cadena de valor inmediata?
20. ¿El producto/servicio infunde confianza y permite la lealtad de los clientes?
21. ¿Los productos y/o servicios de la empresa cuentan con característica(s) única(s) difíciles de imitar por los competidores?
22. ¿Los clientes reconocen la(s) característica(s) única(s) de los productos y/o servicios de la empresa?
23. ¿Los clientes están dispuestos a pagar más debido a la(s) característica(s) única(s) con que cuenta la empresa?
24. ¿Se encaminan las operaciones de la empresa hacia la obtención de una ventaja competitiva sostenible?
25. ¿Se utilizan clúster de apoyo (sistema de proveedores locales)?
26. ¿Se permite la participación de toda la empresa en el desarrollo del buen gobierno?
27. ¿Se aplican modelos de negocio que atiendan modernas formas de producción y consumo de productos/servicios?
28. ¿Se reducen los costos de la materia prima y demás recursos (agua y energía), gracias al uso eficiente de los mismos?

Teniendo en cuenta que el objetivo principal de las empresas es y seguirá siendo la creación de valor económico, se analizan 11 aspectos clave dentro de los que se encuentran la reducción de costos de materia prima y recursos (agua y energía) y riesgos, la interacción con las partes interesadas como proveedores y clientes en la cadena de valor inmediata, con las comunidades, gobiernos, ONG, el manejo del negocio de forma transparente y receptiva, los códigos de buen gobierno, innovación en modelos de negocio y el infundir confianza en el producto/servicio y reiterar sus características únicas; siendo clave la innovación, lograda gracias

al vinculo de los clientes en la construcción de estos. De ahí que, los procesos organizativos y de innovación son esenciales. (Ficco & Sader, 2011:3).

En la figura 94 puede observarse que las puntuaciones en general de las PyMEs encuestadas se encuentran entre 3,14 y 4,28 puntos, lo cual implica que tienen entre mediano y alto compromiso con los aspectos del factor económico. Dicho comportamiento se puede deber a que es el que se ha venido trabajando como parte de la cadena de valor a lo largo del tiempo.

Se observa además que, las PyMEs encuestadas están aplicando estas estrategias para generar así valor para los accionistas. Por ende, se infiere que las empresas hacen todo lo posible por aumentar su rentabilidad económica.

Además, se evidencia que, aunque se está en el proceso de transición, las PyMEs no cambian sus modelos de negocio y no permiten la gestión del cambio, con las puntuaciones más bajas de 3,29 y 3,70. Sin embargo, Achtenhagen et al (2013) exponen que “los modelos de negocio deben cambiar con el tiempo para que las empresas logren una creación de valor sostenible”, este cambio, es esencial para el éxito, no solo para aprovechar las oportunidades de creación de nuevos valores, sino que reduce el riesgo de inercia que se produce cuando una empresa ha tenido éxito con su modelo de gestión durante un tiempo.

Ahora bien, en el contexto de las empresas encuestadas de la región de Cundinamarca, la situación muestra ser un poco diferente, pues contrariamente a las posturas del autor, las pymes se presentan rezagadas en este aspecto según lo expuesto anteriormente.

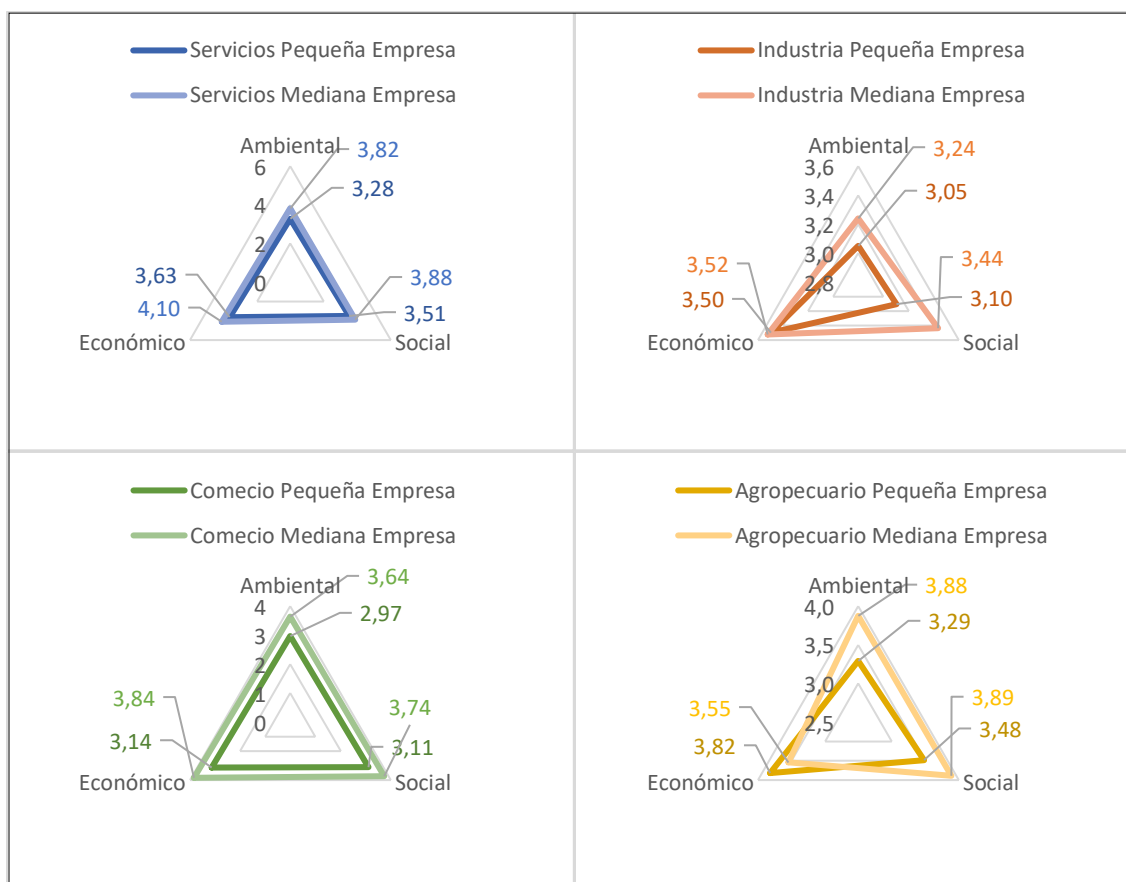
Por su parte, Despeisse et al. (2017) describen que “la innovación del modelo de negocio es un nuevo enfoque para mejorar la sostenibilidad de las empresas. Por lo cual se deben abordar las actividades de la empresa en la cadena de valor incluyendo los grupos de interés como, clientes o proveedores en el proceso de innovación (Arnold, 2017), ya que es una “fuente

importante de ventaja competitiva sostenible y un apalancamiento clave para mejorar el rendimiento de las organizaciones” (Geissdoerfer et al, 2018), aspecto en el que hace falta implementación en las PyMEs.

Por otra parte, a partir de los resultados de 4,02 y 4,28 puntos, se resaltan las acciones realizadas para obtener la lealtad y el compromiso con los clientes, debido a que, según Banyte & Dovaliene (2014), “se reconoce como un factor que hace posible que las empresas sobrevivan a la competencia”.

4.2.4. Resultados descriptivos generales por sector

Una vez revisado cada factor tenido en consideración para evaluar los tres factores establecidos a fin de poder caracterizar a las PyMEs, conociendo que tanto están trabajando en pro de la creación de valor sostenible, es posible presentar ahora los resultados agrupados por sector y discriminado por tamaño, destacándose lo siguiente:

Figura 95*Resultados de la encuesta por sector*

En la Figura 95, se muestran los resultados obtenidos por sector, con los tres factores que agrupa, ambiental, económico y social.

4.2.4.1. Sector Servicios

En cuanto al trabajo que vienen realizando las PyMEs estudiadas, se evidencia que, a nivel general, el sector servicios es el que utiliza en mayor proporción estrategias para la creación de valor sostenible. Aunque su enfoque principal continúa siendo el ámbito económico, seguido del social y por último el ambiental, en el cual se observa que aún no se implementan acciones para su mejoramiento; por ejemplo, en su mayoría nunca han utilizado fuentes de energía renovables para su funcionamiento. Por su parte, se observa que las empresas medianas son quienes adoptan

este tipo de estrategias, en gran parte representadas por las que tienen más de 10 años de constitución, las cuales se podría decir están consolidadas en el mercado y tienen la capacidad tanto financiera como competitiva para su implementación.

4.2.4.2. Sector Industrial

En el sector de industria, la puntuación final indica que las PyMEs encuestadas centran sus estrategias empresariales para la creación de valor en el aspecto económico. A partir de la Figura 80, se analiza que son las medianas empresas quienes están en búsqueda de la generación de valor en los 3 ámbitos, Sin embargo, aún necesitan realizar esfuerzos en las dimensiones ambiental y social. Esto debido a que en muchos casos las operaciones de producción impiden realizar cambios que deriven en el beneficio del medio ambiente y de las comunidades relacionadas con las mismas.

4.2.4.3. Sector Comercial

Además, es posible apreciar que el sector comercial, es el que menor puntuación tiene respecto a los demás sectores entre 2,97 y 3,84 puntos. Sin embargo, el trabajo en la obtención de beneficios tanto económicos, como ambientales y sociales es parejo en pequeñas y medianas empresas. Aunque el económico prevalece; como se mencionaba anteriormente es en el único sector en el que se encuentra equilibrio y quienes están cumpliendo con la tarea propuesta para así alcanzar la creación de valor sostenible, así sea poco a poco.

4.2.4.4. Sector Agropecuario

Por su parte, los resultados obtenidos en el sector agropecuario señalan que las medianas empresas encuestadas no siguen el patrón de comportamiento analizado en los tres sectores anteriores, siendo el valor social con un promedio de 3,89 hacia el cual dirigen sus estrategias, cercano al valor ambiental con un 3,88. Mientras que las pequeñas empresas aún requieren

adaptarse para alcanzar así la creación de valor social y ambiental. En general se aprecia que su promedio esta entre 3,29 y 3,88, por lo cual deben esforzarse en aumentar dichos valores.

4.3. Objetivo Específico Tres (3): Determinar los factores relevantes que permitan la creación de valor sostenible en las PyMEs de Cundinamarca.

Para dar cumplimiento al objetivo se aplicó un análisis factorial, el cual de acuerdo con Pérez (2013) esta técnica estadística permite reducir las múltiples y complejas relaciones que pueden existir entre un conjunto de variables (X_1, X_2, \dots, X_p); ayudando a encontrar dimensiones comunes o factores que permiten juntar dentro de sí a las aparentemente no relacionadas variables.

4.3.1. Factores y variables

Con base en el marco teórico estructurado para la investigación, se establecieron tres factores asociados a la creación de valor sostenible y dentro de cada uno de ellos, las variables teóricas que los explican, tal como se definen seguidamente:

F_1 = Factor Ambiental

- X_1 = Tecnologías innovadoras
- X_2 = Enfoque 6R
- X_3 = Fuentes de energía renovables
- X_4 = Uso eficiente de los recursos
- X_5 = Gestión ambiental
- X_6 = Planes de minimización y manejo de residuos
- X_7 = Control de emisiones contaminantes
- X_8 = Capacitaciones acerca del medio ambiente

F_2 = Factor Social

- X_9 = Participación de los clientes
- X_{10} = Vinculación de los grupos de interés
- X_{11} = Marketing para dar a conocer el valor social y ambiental
- X_{12} = Responsabilidad social empresarial
- X_{13} = Oportunidades de reconocimiento y autorrealización para los empleados

- X_{14} = Retención y atracción de talentos
- X_{15} = Desarrollo colectivo y personal de los trabajadores
- X_{16} = Diseño del producto en pro del bienestar social y ambiental
- X_{17} = Minimización de impactos negativos a comunidades y ecosistemas

F_3 = Factor Económico

- X_{18} = Actividades respecto a la cadena de valor
- X_{19} = Interacción con los interesados de la cadena de valor
- X_{20} = Confianza del producto y lealtad de clientes
- X_{21} = Características únicas del producto, difíciles de imitar
- X_{22} = Reconocimiento de las características únicas del producto
- X_{23} = Disposición de los clientes a pagar más por el producto
- X_{24} = Operaciones encaminadas hacia una ventaja competitiva sostenible
- X_{25} = Utilización de clúster de apoyo
- X_{26} = Participación para el desarrollo de un buen gobierno
- X_{27} = Nuevos modelos de negocio
- X_{28} = Reducción de costos de materia prima y otros recursos

4.3.2. Pruebas para aplicar el método

Con la tabulación de los resultados de las encuestas se procedió, utilizando el paquete estadístico IBM SPSS, para completar las pruebas necesarias sugeridas Pérez (2013), para poder realizar un análisis factorial. Para ello lo primero que se tuvo en cuenta fue calcular el determinante de la matriz de correlaciones, el cual indica si hay altas intercorrelaciones entre las variables. Al calcular el determinante el resultado obtenido debe ser un valor tendiente a cero, para ser satisfactorio, pero no debe ser igual a cero, porque en este caso indicaría que algunos de los factores son linealmente independientes y con ello no es posible realizar los cálculos del análisis factorial (Medina, 2014). En este punto se comprueba si la matriz de correlación es una matriz de identidad, para ello se utilizó la prueba de Bartlett, cuyo resultado permite poner a prueba la hipótesis nula de que las variables analizadas no están correlacionadas en la muestra, tal como lo plantean Bernal, Martínez y Sánchez (2005).

Según López y Gutiérrez (2019), el resultado de esta prueba indica que los valores estadísticos, relacionados a valores muy pequeños de significancia, concederán rechazar la hipótesis nula y concluir que las variables de la muestra están suficientemente correlacionadas entre sí para realizar un análisis factorial.

El segundo paso que se realizó fue calcular el índice de Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) el cual prueba el grado de asociación entre las variables que se van a utilizar (Khadhraoui, Plaisentm, Bernal y Lakhal, 2017). Así, cuanto más cerca de 1 esté el resultado, implica que la relación entre las variables es alta. Si $KMO \geq 0,9$, el test es excelente; se entendería como notable si el $KMO \geq 0,8$; mediano para un $KMO \geq 0,7$; ahora para los valores inferiores a 0,7, indica una baja relación entre las variables, esto conforme a Gallego y Araque (2019).

Los resultados de las pruebas arrojaron lo siguiente: en cuanto al cálculo del determinante, fue igual a 0,001, tal como se muestra en la tabla 37.

Tabla 37

Determinante de la Matriz de Correlación

Matriz de Correlaciones
a. Determinante= ,001

Como el resultado es aproximado a cero, según Urritia y Palomin (2010) permite concluir que es factible continuar con el análisis factorial, dado que implica una alta intercorrelación entre las variables. Con esto se confirma uno de los requisitos más importante que debe cumplir la matriz de datos, que las variables independientes tienen que estar altamente correlacionadas, tal como lo plantea Pérez (2013), por esta razón se debe tener en cuenta el determinante de la matriz de correlaciones.

Cumplido el paso anterior, se procedió a comprobar si la matriz de correlación es una matriz de identidad o no, para ello se utilizó la prueba de Bartlett, la cual consiste en una estimación de Chi-cuadrado a partir de una transformación del determinante de la matriz de correlación (Correa, Iral, y Rojas, 2006). Para la presente investigación, utilizando el paquete estadístico IBM SPSS, se obtuvo el resultado, tal como se evidencia en la tabla 5, el cual arrojó una significancia muy inferior, con un valor muy cercano a cero, el cual indica, que la matriz de datos es válida para continuar con el proceso de análisis factorial, dado que se corrobora la Hipótesis nula.

Posteriormente, para tener en cuenta la pertinencia de los datos y saber si son adecuados o no para realizar el análisis factorial, fue necesario verificar el índice de Kaiser-Mayer-Olkin (KMO), que, para efectos de la presente investigación, el valor KMO obtenido fue de 0.903 el cual se puede observar en la tabla 38, como resultado arrojado por el paquete estadístico IBM SPSS; este valor indica que la muestra tomada para el estudio es apropiada y que por lo tanto se puede continuar con la aplicación del análisis factorial.

Tabla 38

KMO y Prueba de Bartlett

Prueba de KMO y Barlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		
		0,903
Prueba de esfericidad de Barlett	Aprox. Chi-cuadrado	1887,845
	gl	378
	Sig.	,000

Con todos los pasos anteriores de pruebas estadísticas realizadas, se pudo comprobar que los datos obtenidos superan satisfactoriamente los valores mínimos establecidos para el determinante, Bartlett y KMO, por lo que se pudo comprobar la pertinencia y validez de la matriz original de datos, así como la viabilidad de proceder con el análisis factorial.

Seguidamente se procedió a llevar a cabo la aplicación del método utilizando nuevamente el paquete estadístico IBM SPSS, el cual arrojó la tabla de varianza total explicada, en la cual según Pérez y Medrano (2010), los factores que serán incluido son aquellos cuyo valor total de los autovalores iniciales sean igual o mayor a 1.

Inicialmente la investigación había previsto tres factores teóricos para agrupar las variables que explican la creación de valor sostenible, pero los resultados estadísticos obtenidos indican que se requieren seis factores para agrupar las variables. Es de destacar que, por medio del análisis de los componentes principales, se pudo estudiar las relaciones que se presentan entre variables correlacionadas (que miden información común), así como transformar el conjunto original de variables en otro conjunto de nuevas variables correlacionadas entre sí (que no tengan repetición o redundancia en la información) llamado conjunto de componentes principales (Montareno, 2019)

Tabla 39

Varianza total explicada. Método de extracción: análisis de componentes principales.

Comp.	Autovalores iniciales			Suma de cargas al cuadrado de la extracción			Suma de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	12,272	43,829	43,829	12,272	43,829	43,829	4,221	15,075	15,075
2	2,020	7,215	51,044	2,020	7,215	51,044	3,702	13,222	28,297
3	1,490	5,320	56,364	1,490	5,320	56,364	3,486	12,450	40,747
4	1,209	4,317	60,681	1,209	4,317	60,681	3,277	11,705	52,452
5	1,152	4,114	64,795	1,152	4,114	64,795	2,739	9,781	62,233
6	1,031	3,682	68,477	1,031	3,682	68,477	1,748	6,244	68,477
7	0,982	3,508	71,985						
8	0,793	2,831	74,816						
9	0,737	2,631	77,447						
10	0,679	2,424	79,871						
11	0,613	2,190	82,061						
12	0,596	2,127	84,188						
13	0,521	1,860	86,048						
14	0,449	1,603	87,651						
15	0,424	1,513	89,164						
16	0,373	1,332	90,496						
17	0,359	1,281	91,777						
18	0,346	1,237	93,014						
19	0,280	1,000	94,014						
20	0,265	0,945	94,959						
21	0,237	0,845	95,804						
22	0,226	0,808	96,612						
23	0,217	0,776	97,388						
24	0,189	0,674	98,062						
25	0,163	0,582	98,644						
26	0,145	0,518	99,162						
27	0,120	0,429	99,591						
28	0,115	0,409	100,000						

Una vez obtenidos los nuevos componentes principales, fue necesario determinar, cuánto va a ser el porcentaje de la carga factorial que se definirá para que las variables integren cada factor. Para lo cual, Zamora, Monroy y Chávez (2009) sugieren que la carga factorial debe ser fijada conforme al tamaño de la muestra. Para una población de ciento cinco empresas, que fue lo utilizado en la presente investigación, la carga factorial debe ser de 0,55.

Considerando el criterio anterior, se construyó la tabla 40, donde se presenta la matriz de componentes que contiene los factores, la cual utilizando el paquete estadístico IBM SPSS, parametrizado para trabajar con una carga factorial de 0,55, se obtuvo las variables que deben integrar cada factor y los valores de cada una de ellas, indicando el grado de correspondencia entre la variable y el factor, además de señalar el nivel de representatividad para dicho factor, pues tal como lo plantea Montoya (2007), mientras los valores de correlación de las variables sean más altos, implica que tienen mayor representatividad para explicar el factor que la integra.

Adicionalmente, es de destacar en los resultados de la tabla 40, que se aplicó la rotación Varimax con normalización Kaiser, a fin de minimizar el número de variables que tienen saturaciones altas en cada factor, que tal como lo sugiere Lopez (2018), ayuda a simplificar la interpretación de los factores y optimizar la solución por factor, incluyendo sólo a las variables que son representativas.

Tabla 40

*Matriz de Componentes Rotados. Método de Extracción: Análisis de Componentes Principales.
Método de Rotación: Varimax con Normalización Kaiser.*

Variable	Componente					
	1	2	3	4	5	6
Tecnologías innovadoras más sostenibles y limpias			0,691			
Enfoque 6R						
Fuentes de energía renovables			0,748			
Uso eficiente de los recursos				0,696		
Gestión ambiental					0,738	
Planes de minimización y manejo de residuos					0,571	
Control de emisiones contaminantes					0,811	
Capacitaciones acerca del medio ambiente					0,555	
Participación de los clientes						
Vinculación de los grupos de interés						
Marketing para dar a conocer el valor social y ambiental			0,586			
Responsabilidad social empresarial						
Oportunidades de autorrealización y reconocimiento para los empleados	0,708					
Relaciones laborales - Retención y atracción de talentos	0,735					
Desarrollo colectivo y personal de los trabajadores	0,722					
Diseño del producto en pro del bienestar social y ambiental	0,620					
Minimización de impactos negativos a comunidades y ecosistemas	0,579					
Actividades respecto a la cadena de valor						
Interacción con los interesados de la cadena de valor						
Confianza del producto y lealtad de clientes		0,615				
Características únicas del producto, difíciles de imitar		0,677				

Reconocimiento de las características únicas del producto		0,832				
Disposición de los clientes a pagar más por el producto		0,813				
Operaciones encaminadas hacia una ventaja competitiva sostenible						
Utilización de clúster de apoyo						0,784
Participación para el desarrollo de un buen gobierno						
Nuevos modelos de negocio						
Reducción de costos de materia prima y otros recursos				0,770		

Después de aplicar todos los pasos anteriores, propios del análisis factorial fue posible obtener que: se cuenta con seis factores que explican la creación de valor sostenible, tal como se puede observar en la tabla 41.

El primer factor quedó compuesto por cinco (5) variables: Oportunidades de autorrealización y reconocimiento para empleados, relaciones laborales (retención y atracción de talentos), desarrollo colectivo y personal de los trabajadores, rediseño del producto en pro del bienestar social y ambiental y minimización de impactos que afectan a las comunidades y ecosistemas.

El segundo factor está compuesto por cuatro (4) variables respecto a: El producto infunde confianza y permite la lealtad de los clientes, el producto tiene características únicas difíciles de imitar, los clientes reconocen las características únicas del producto y los clientes están dispuestos a pagar más debido a las características únicas.

El tercer factor quedó compuesto por tres (3) variables: Tecnologías innovadoras más sostenibles y limpias, fuentes de energía renovables y marketing para dar a conocer el valor creado en los ámbitos social y ambiental.

El cuarto factor está compuesto por dos (2) variables: Uso eficiente de los recursos (materia prima) y reducción en los costos de materia prima y demás recursos.

El quinto factor se compone de cuatro (4) variables: Gestión ambiental, planes de minimización y manejo de residuos, control de emisiones contaminantes y capacitación al personal frente al cuidado del medio ambiente.

Por último, el sexto factor contiene una (1) variable: Clúster de apoyo (sistema de proveedores locales).

Tabla 41

Factores Resultantes a partir del Análisis Factorial.

Factores					
F_1	F_2	F_3	F_4	F_5	F_6
x_{13} x_{14} x_{15} x_{16} x_{17}	x_{20} x_{21} x_{22} x_{23}	x_1 x_3 x_{11}	x_4 x_{28}	x_5 x_6 x_7 x_8	x_{25}

A continuación, se muestra los factores y sus respectivas variables, según el análisis factorial:

Tabla 42*Nuevos Factores y sus Respectivas Variables* $F_1 = \text{Social}$

x_{13}	Oportunidades de autorrealización y reconocimiento para los empleados
x_{14}	Relaciones laborales - Retención y atracción de talentos
x_{15}	Desarrollo colectivo y personal de los trabajadores
x_{16}	Diseño del producto en pro del bienestar social y ambiental
x_{17}	Minimización de impactos negativos a comunidades y ecosistemas

 $F_2 = \text{Cliente}$

x_{20}	Confianza del producto y lealtad de clientes
x_{21}	Características únicas del producto, difíciles de imitar
x_{22}	Reconocimiento de las características únicas del producto
x_{23}	Disposición de los clientes a pagar más por el producto

 $F_3 = \text{Innovación}$

x_1	Tecnologías innovadoras más sostenibles y limpias
x_3	Fuentes de energía renovables
x_{11}	Marketing para dar a conocer el valor social y ambiental

 $F_4 = \text{Recursos}$

x_4	Uso eficiente de los recursos
x_{28}	Reducción de costos de materia prima y otros recursos

 $F_5 = \text{Operaciones}$

x_5	Gestión ambiental
x_6	Planes de minimización y manejo de residuos
x_7	Control de emisiones contaminantes
x_8	Capacitaciones acerca del medio ambiente

 $F_6 = \text{Clúster}$

x_{25}	Utilización de clúster de apoyo
----------	---------------------------------

Finalmente, en la tabla 43, se muestra un comparativo entre los factores teóricos de los cuales partió la investigación con las variables que los integraban versus la distribución en seis factores con su respectiva distribución de las variables, el cual fue el resultado del análisis factorial aplicado a la matriz original de datos.

Los nuevos factores quedaron renombrados conforme a las variables que lo integraron y su enfoque, de la siguiente manera: social, cliente, innovación, recursos, operaciones y clúster.

Tabla 43

Factores Teóricos y Factores del Análisis Factorial.

Factores (teórica)	Variable (teórica)	Variable (análisis factorial)	Factores (análisis factorial)
Dimensión Ambiental	$x_1 x_2 x_3 x_4 x_5 x_6 x_7 x_8$	$x_{13} x_{14} x_{15} x_{16} x_{17}$	Social
Dimensión Social	$x_9 x_{10} x_{11} x_{12} x_{13} x_{14} x_{15} x_{16} x_{17}$	$x_{20} x_{21} x_{22} x_{23}$	Cliente
Dimensión Económica	$x_{18} x_{19} x_{20} x_{21} x_{22} x_{23} x_{24} x_{25} x_{26} x_{27} x_{28}$	$x_1 x_3 x_{11}$	Innovación
		$x_4 x_{28}$	Recursos
		$x_5 x_6 x_7 x_8$	Operaciones
		x_{25}	Clúster

Conclusiones

En el primer objetivo enfocado en determinar las estrategias más frecuentes para la creación de valor sostenible a partir de la revisión bibliográfica, los resultados alcanzados permiten inferir que la creación de valor está hoy en día sujeta al enfoque del triple resultado, con base a los aportes de los autores e investigadores consultados, lo que implica que el mundo empresarial y en especial las PyMEs incluidas las de Cundinamarca – Colombia, que fueron el objeto de estudio de la investigación, al seleccionar sus estrategias para crear valor y lograr así permanecer en el tiempo siendo competitivas, deben ajustarse a este enfoque del triple resultado, debido a que es lo que el mundo competitivo empresarial está desarrollando por ser el interés del mercado, el cual espera que las empresas, indistintamente a su tamaño y ubicación, trabajen con visión ambiental, social y económica.

Una vez comprendido el enfoque estratégico hacia donde está apuntando el que hacer empresarial, en el segundo objetivo se trabajó con la caracterización de las pequeñas y medianas empresas de Cundinamarca y su alineación con la aplicación de estrategias para la creación de valor sostenible.

Con base a la información suministrada por las 105 PyMEs de Cundinamarca que decidieron participar en el estudio, se realizó la caracterización de ellas partiendo de la alineación con las estrategias de creación de valor sostenible en triple resultado.

Los resultados indican que las medianas empresas en general obtuvieron mejores resultados en aplicar estrategias para la creación de valor sostenible en el enfoque del triple resultado, pero aún deben continuar realizando esfuerzos para conseguir mejoras representativas en términos de sostenibilidad. Asimismo, se evidenció que las pequeñas empresas requieren

trabajar con mayor dedicación en reforzar sus formas de producción, a fin de ajustarse a las tendencias actuales, en busca de permanecer competitivas y perdurables en el tiempo.

En cuanto al tercer objetivo centrado en la determinación de los factores relevantes que permitan la creación de valor sostenible en las PyMEs de Cundinamarca, los resultados obtenidos indican que sólo los enfoques económico, social y ambiental, no son suficientes para explicar las estrategias que deben desarrollar las PyMEs estudiadas, sino deben hacer esfuerzo en seis factores: social, cliente, innovación, recursos, operaciones y clúster, debido tal vez, a las carencias de nuestras empresas en los aspectos de disponibilidad de recursos, capacidad para innovar, relaciones adecuadas con los clientes y capacidad para agruparse, requiriendo estrategias en estas direcciones inicialmente, para posicionarse y crear valor, para luego poder centrarse esencialmente en la triple resultado, que les permitirá continuar sostenibles en el tiempo.

Finalmente, en cuanto al objetivo general, centrado en analizar las estrategias utilizadas por las pequeñas y medianas empresas de Cundinamarca para la creación de valor sostenible, resultó evidente que el trabajo de las PyMEs estudiadas las lleva a que trabajen en los seis factores determinados en el tercer objetivo, los cuales son claves para su gestión y la administración de valor. Así mismo es posible afirmar que las PyMEs estudiadas en general cuentan con los elementos necesarios para diseñar estrategias de creación de valor sostenible, pudiendo alcanzar resultados más rápidos por ahora las de mediano tamaño.

Recomendaciones

De acuerdo con los resultados obtenidos, se establecieron las siguientes recomendaciones por cada objetivo planteado en la investigación.

Con base al primer objetivo, es pertinente que cada empresa defina cómo pretenden crear valor para permanecer en el tiempo, considerando para ello trabajar en triple resultado, es decir, con enfoque social, ambiental y no sólo económico, debido a que el mundo empresarial actual y las exigencias del mercado están obligando a trabajar en el triple resultado.

En cuanto al segundo objetivo, las empresas objeto de estudio deben redefinir sus estrategias, considerando principalmente que es oportuno pensar en la posibilidad de introducir nuevos factores para crear valor, sobre la base de lo que desea el mercado, aunado a la tendencia del que hacer empresarial actual, canalizando los esfuerzos y recursos no sólo hacia lo económico, sino también hacia lo social y ambiental.

En cuanto al tercer objetivo se recomienda que las empresas estudiadas acepten y apliquen inicialmente estrategias para dar respuesta a los seis factores encontrados como relevantes para crear valor: social, cliente, innovación, recursos, operaciones y clúster, en aras de generar valor para los clientes, proveedores, trabajadores y entorno en general, todo ello bajo un enfoque sistémico de gestión, que posteriormente les permita centrarse esencialmente en los factores de la triple resultado, después que hayan madurado en sus estrategias iniciales.

Finalmente se recomienda a las PyMEs de Cundinamarca, monitorear permanentemente sus estrategias para la creación de valor, a través de estudios de percepción de los clientes y proveedores, con el objeto de evaluar variaciones y realizar luego la transición al triple resultado, a fin de responder a los cambios y exigencias del mercado, pudiendo con ello mantenerse en el tiempo.

Referencias

- Achtenhagen, L., Melin, L., & Naldi, L. (2013), Dynamics of business models – strategizing, critical capabilities and activities for sustained value creation. *Long Range Planning*, pp 427-442. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.04.002>.
- Arakji, R., & Rang, K. (2007). Digital Consumer Networks and Producer-Consumer Collaboration: Innovation and Product Development in the Video Game Industry. *Journal of Management Information Systems*, pp 195-219. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222240208>
- Arnold, M. (2017), Fostering sustainability by linking co-creation and relationship management concepts. *Journal of Cleaner Production*, pp 179-188. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.03.059>.
- Badurdeen, F., & Jawahir I. (2017), Strategies for value creation through sustainable manufacturing. *Procedia Manufacturing*, pp 20-27. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.02.002>.
- Banyte, J., & Dovaliene, A. (2014), Relations between customer engagement into value creation and customer loyalty. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, pp 484-489. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.226>.
- Barcellos, L. (2010). *Modelos de gestión aplicados a la sostenibilidad empresarial*. Tesis Doctoral. Barcelona, España: Universitat de Barcelona.
- Bernal, G., Martínez, D., & Sánchez, G. (2005). Modelación De Los Factores Más Importantes Que Caracterizan Un Sitio En La Red. Cartagena: XII Jornadas de ASEPUMA.
- Boal, N. (2007). Creación de valor para el accionista desde una perspectiva particular. *Técnica Contable*. ISSN 0210-2129, pp 21-38.
- Bocken, N., Boons, F, & Baldassarre, B. (2019), Sustainable business model experimentation by understanding ecologies of business models. *Journal of Cleaner Production*, pp 1498-1512. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.159>.

- Bonmati, J. (2011), El valor de una empresa y la creación de valor en esa empresa. *Cont4bl3*. 39. pp 10-12. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3816159>.
- Bradley, R., Jawahir I., Badurdeen, F., & Rouch, K. (2018) A total life cycle cost model (TLCCM) for the circular economy and its application to post-recovery resource allocation. *Resources, Conservation and Recycling*. 135. pp 141-149. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.01.017>.
- Calderón, J., Ortiz, K., & Alcívar, C. (2018). Análisis factorial exploratorio como método multivariante para validación de datos académicos en plataformas virtuales. *Revista Lasallista de investigación*. 15 (2). pp 10-19. <https://doi.org/10.22507/rli.v15n2a1>
- CCB. (2010). Caracterización económica y empresarial de las provincias de cobertura de la CCB. (C. d. Bogotá, Ed.)
- CECODES. (24 de Septiembre de 2018). Clientes e inversionistas pidiendo empresas sostenibles.
- Comisión de las comunidades europeas (2001): Libro verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Bruselas.
- Confecámaras (2018). Nuevos hallazgos de la supervivencia y crecimiento de las empresas en Colombia.
- Correa, J., Iral, R., & Rojas, L. (2006). Estudio de potencia de pruebas de homogeneidad de varianza. *Revista Colombiana de Estadística*. 29 (1). pp 57-76.
- Cossío, F, Revilla, M, Vega, M, & Palacios, B. (2016), Value co-creation and customer loyalty. *Journal of Business Research*, 65 (5). pp 1621-1625.
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296315004518>.
- Despeisse M, Yang M, Evans S, Ford S, & Minshall T (2017), Sustainable value roadmapping framework for additive manufacturing. *Procedia CIRP*, pp 594-599.
<https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.11.186>.

- Devoto L. (2016). “La sustentabilidad en las pymes, ¿es posible?” *Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación*. Argentina. 57. pp 105 a 123. <https://doi.org/10.18682/cdc.vi57>
- Eguren, M. (2015). *Las actividades de la empresa y la creación de valor: Un enfoque sistémico*. Tesis Doctoral. Barcelona, España: Universitat de Barcelona.
- Ehrenfeld, J. (2008). “Sustainability by Design. A Subversive Strategy for Transforming our Consumer Culture”. *Yale University Press, New Haven, CT*. Pp 60.
- Elkington, J. (1994): Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*. 36 (2). pp. 90- 100. <https://doi.org/10.2307/41165746>.
- ESAN. (26 de Abril de 2018). La Importancia de la Sostenibilidad Para Una Empresa Actual. Perú.
- Fernández, M., Gómez T., & Capuz, S. (2009). Diagnóstico de la implantación de la ecoeficiencia en las pequeñas y medianas industrias venezolanas. *Canales de la Universidad Metropolitana*, 9 (2). pp. 119-136.
- Ferraz, J., & Ramos, L. (2018). Inclusión Financiera para la inserción productiva de las empresas de menor tamaño en América Latina. *Cepal*.
- Ficco, C., & Sader, G. (2011). Actividades y creación de valor. Resultados de un estudio en pequeñas y medianas empresas regionales. *Revista AECA*. Universidad Nacional de Río Cuarto, Argentina. http://www.elcriterio.com/revista/ajoica/contenidos_7/actividades_creacion_de_valor.pdf
- Gallardo, L. (2010). El reto de recuperar la confianza. España: *CRF Institute*. pp 10-11.
- Gallego, L., & Araque, O. (2019). Variables de influencia en la capacidad de aprendizaje. Un análisis por conglomerados y componentes principales. *Información tecnológica*, 30 (2). pp 257-264. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000200257>

- Geissdoerfer M, Vladimirova D, & Evans S (2018), Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production*, 198. pp 401-416.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240>.
- Gil, A., & Barcellos, L. (2011), Los desafíos para la sostenibilidad empresarial en el siglo XXI. *Revista Galega de Economía*, 20 (2). pp. 1-22 Universidad de Santiago de Compostela Santiago de Compostela, España. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39121262007>.
- Gobernación de Cundinamarca, (2018). Línea Base - Objetivos de Desarrollo Sostenible - Departamento de Cundinamarca y Provincias.
- Gómez, R., Martínez, M., & Estacio, A. (Septiembre de 2010). Modelo económico y social para Cundinamarca en el marco de la Región Capital: reformas y políticas de cara al futuro. *Fedesarrollo*. Obtenido de <https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/201/Modelo%20Economico%20Cundinamarca-Entrega%20Final-septiembre-15-2010.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- González E. M; Hommes M; & Mirmulstein. (2014). Towards a Better Understanding of Micro, Small, and Medium Enterprises. MSME Country Indicators 2014. *Corporación Financiera Internacional (CFI)*. Washington, D.C. pp 1-24.
- González, M. (2003). Guía básica de estadísticas para investigadores. Maracaibo, Venezuela.
- Grassl, W. (2012). Business Models of Social Enterprise: A Design Approach to Hybridity. *ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives*, 1 (1). pp 37-60.
- Hart, S., & Milstein, M. (2003). Creating sustainable value. *Academy of management executive*. 17. pp 56-69. <https://doi.org/10.5465/ame.2003.10025194>.
- Herández, M. (2002). La Creación de Valor y su Medición en las Organizaciones. <http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/01-9.PDF>.
- Hernández, C. (2018). Así van las MiPymes de la Región. Obtenido de: <https://www.incp.org.co/asi-van-las-mipymes-la-region/>

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación: Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio* (6a. ed. --.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Jawahir I., & Bradley R. (2016), Technological elements of circular economy and the principles of 6R-based closed-loop material flow in sustainable manufacturing. *Procedia CIRP*, 40. pp 103-108. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.01.067>.
- Jensen J., Prendeville, S., Bocken, N., & Peck D. (2019), Creating sustainable value through remanufacturing: Three industry cases. *Journal of Cleaner Production*, 218. pp 304-314. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.01.301>.
- Jovane, F, Seliger, G, & Stock T. (2017), Competitive sustainable globalization general considerations and perspectives. *Procedia Manufacturing*, 8. pp 1-19. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.02.001>.
- Kaihara, T., Nishino, N., Ueda, K., Tseng, M., Váncza, J., Schönsleben, P., Teti, R., & Takenaka, T. (2018), Value creation in production: Reconsideration from interdisciplinary approaches. *CIRP Annals*, 67 (2). pp 791-813. <https://core.ac.uk/download/pdf/185625351.pdf>.
- Khadhraoui, M. M., Plaisentm, P., Bernal, P., & Lakhal, K. (2017). The Impact of Marketing Skills and Negotiation Skills of Universities Technology Transfer Office on Technology Transfer Success. *Journal of Marketing and Managment*, 8 (2). pp 38-46.
- Koren, Y., Gu, X., Badurdeen, F., & Jawahir I. (2018), Sustainable living factories for next generation manufacturing. *Procedia Manufacturing*, pp 26-36. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2018.02.091>.
- KPMG. (21 de Julio de 2020). Sostenibilidad, un reto para las organizaciones.
- Kramer, M, & Porter, M (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*.

- Kristensen, H, & Remmen, A. (2019), A framework for sustainable value propositions in product-service systems. *Journal of Cleaner Production*, 223. pp 25-35.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.03.074>.
- Lacoste, S (2016), Sustainable value co-creation in business networks. *Industrial Marketing Management*, 52. pp 151-162. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.05.018>.
- Larrán, M., & Andrades, F. (2015). Análisis de la responsabilidad social universitaria desde diferentes enfoques teóricos. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 6 (15). pp 91-107.
- Ley 905 de 2004, promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana. *Congreso de la República*.
- Lopes, M., & Moneva, J. M. (2013). El desempeño económico financiero y responsabilidad social corporativa. *Contaduría y administración*, pp 131-167.
<https://www.redalyc.org/pdf/395/39525580007.pdf>.
- López, A., & Gutiérrez, P. (2019). Cómo realizar e interpretar un análisis factorial exploratorio. *REIRE: revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 12 (2). pp 1-14.
- López, J. (2008). Análisis factorial con componentes principales para interpretación de imágenes satelitales “landsat tm 7” aplicado en una ventana del Departamento de Risaralda. *Universidad Tecnológica de Pereira*, 1 (38). pp 241-246. <https://doi.org/10.22517/23447214.3751>
- Luna, J. (2012). Influencia del capital humano para la competitividad de las pymes en el sector manufacturero de Celaya, Guanajuato. Tesis Doctoral. Universidad de Celaya.
- Manda, B, Bosch, H, Karanam, S, Beers, H, Bosman, Harrie, Rietveld, E, Worrel, E, & Ptel, M (2016), Value creation with life cycle assessment: An approach to contextualize the application of life cycle assessment in chemical companies to create sustainable value. *Journal of Cleaner Production*., 126, pp 337-351. <https://url2.cl/4euNq>

- Manzhynski S, Figge F, & Hassel, L (2015), Sustainable value creation of nine countries of the baltic region. value, changes and drivers. *Journal of Cleaner Production*, pp 637-646. 108 (A) <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.07.027>.
- Marqués, M. (2017). Sostenibilidad, comunicación y valor compartido: el discurso actual del desarrollo sostenible en la empresa española. Tesis Doctoral. Madrid, España: Universidad Complutense de Madrid.
- Martelo, S. (2011). Análisis de la creación de valor. Un enfoque de capacidades. Tesis Doctoral. Sevilla, España: Universidad de Sevilla.
- Martínez, C. (2012) “El muestreo en investigación cualitativa. Principios básicos y algunas controversias”. *Ciencia & Saúde Colectiva*. 17 (3). pp 613–619. México.
- Medina, E. (2014). *Caracterización de los factores socioeconómicos que determinan el ingreso económico en el distrito de espinar – Cusco 2012*. Tesis. Universidad Nacional del Altiplano.
- Melkonyan, A., Gottschalk, D., & Kamath, V. (2017), Sustainability assessments and their implementation possibilities within the business models of companies. *Sustainable Production and Consumption*, 12. pp 1-15. <https://url2.cl/ZuXwk>
- Mendoza, J., Gallego, A., & Azapagic, A. (2019), A methodological framework for the implementation of circular economy thinking in higher education institutions: Towards sustainable campus management. *Journal of Cleaner Production*, 226. pp 831-844. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.04.060>.
- Mocciaro, A, & Battista, G (2005). The Development of the Resource-Based Firm Between Value Appropriation and Value Creation. *Advances in Strategic Management*, pp. 153-158. DOI: 10.1016/S0742-3322(05)22006-5
- Moldavska, A, & Welo, T. (2017), The concept of sustainable manufacturing and its definitions: A content-analysis based literature review. *Journal of Cleaner Production*, 166. pp 744-755. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.006>.

- Montareno, J. (2019). Manual Abreviado De Estadística Multivariante. Barbados: *Universidad Extremadura*.
- Montoya, S. (2007). Aplicación del análisis factorial a la investigación de mercados. caso de estudio. *Scientia Et Technica*, 1(35). pp 281-286. <https://doi.org/10.22517/23447214.5443>
- Morioka, S, Bolis I, & Carvalho, M (2018), From an ideal dream towards reality analysis: Proposing sustainable value exchange matrix (SVEM) from systematic literature review on sustainable business models and face validation. *Journal of Cleaner Production*, 178. pp 76-88. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.078>.
- Morioka, S, Evans, S, & Carvalho, M. (2016), Sustainable business model innovation: Exploring evidences in sustainability reporting. *Procedia CIRP*, 40. pp 659-667. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.01.151>.
- Murillo, M., & Restrepo, L. (2016), Nacimiento y supervivencia de las empresas en Colombia, *Confecámaras*. 11. Fuente virtual. Obtenido de: <https://www.confecamaras.org.co/33-cooperacion-y-competitividad/analisis-economico/573-cuadernos-de-analisis-economico>
- Muscard, B, & Seliger, G. (2015), Realization of a learning environment to promote sustainable value creation in areas with insufficient infrastructure. *Procedia CIRP*, 32. pp 70-75. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2015.04.095>.
- Nueno, P. (2010). El equilibrio óptimo. *CRF Institute*. pp 14. Artículo de opinión. España.
- ONU (1972): Conferencia Mundial sobre Medio Ambiente. Estocolmo.
- ONU (1992): Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo. Rio de Janeiro.
- Otzen, T, & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International journal Morphol.* 35 (1). pp 227-232. Chile.

- Patala, S, Jalkala, A, Keränen, J, Väisänen, S, Tuominen, V, & Soukka, R (2016). Sustainable value propositions: Framework and implications for technology suppliers. *Industrial Marketing Management*, 35 (1). pp 144-156. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.03.001>.
- Pérez C. (2013). IBM SPSS estadística aplicada Conceptos y ejercicios resueltos. *Ibergarceta publicaciones*, Madrid. pp 497- 504. ISBN: 8415452713
- Pérez, E, & Medrano, L. (2010). Análisis Factorial Exploratorio: Bases Conceptuales y Metodológicas. *Revista Argentina de ciencia del comportamiento*, 2 (1). pp 58-66.
- Piligrimiene, Z, Dovaliene, A, & Virvilaite, R (2015). Consumer Engagement in Value Co-Creation: what Kind of Value it Creates for Company?. *Engineering Economics*, 26 (4). pp 452-450. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.26.4.12502>
- Piñeiro, J., & Romero, N. (2010). Metodología de creación de valor sostenible para proyectos de energías renovables. *Nimbus*, 25-26. pp 187-204.
- PNUMA. (2008). Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y Mercosur.
- Porter, M. (1999). Estrategia competitiva. México: Compañía Editorial Continental S.A.
- Porter, M. (2002). Ventaja competitiva. México: Compañía Editorial Continental S.A.
- Porter, M. (2009). Ser competitivo. Grupo Planeta. Barcelona, España.
- Prahalad C, & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of International Marketing*, 18 (3). pp. 5-14. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>.
- Premarathne, H, Kulatunga, A, Ekanayake, S, & Miyanadeniya, D. (2017), Value creation towards sustainable manufacturing using non-formal and lifelong learning methods. *Procedia Manufacturing*, 8. pp 579-586. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.02.074>.
- Puello, Y, & Orozco, A (2012). Estrategias para generar valor a través del servicio al cliente. Universidad Tecnológica de Bolívar.

- Quero, M. (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. *Revista de estudios interdisciplinarios en ciencias sociales*, 12 (2). pp 248-252.
- Reyes, L. (2016). *Desarrollo de un modelo de sostenibilidad empresarial, mediante el uso de variables de sostenibilidad para una industria de instalaciones electromecánicas en México*. Tesis de Maestría. México: Instituto tecnológico y de estudios superiores de Monterrey.
- Riel, A, Lelah, A, Mandil, G, Rio, M, Tichkiewitch, S, Zhang, F, & Zwolinski, P. (2015), An innovative approach to teaching sustainable design and management. *Procedia CIRP*, 36. pp 29-34. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2015.01.059>.
- Saarijärvi, H., Kannan, P., & Kuusela, H. (2013). Value co-creation: Theoretical approaches – practical implications. *European Business Review*, 25 (1). pp 6-19. <https://doi.org/10.1108/09555341311287718>
- Sánchez, N. (2018). *La sostenibilidad en el sector empresarial*. Tesis de Maestría. Catalunya, España: Universidad Politecnica de Catalunya.
- Sebhatu, S, Johnson, M, & Enquist, B (2016), Service innovation in a complex service system: Public transit service sustainability business cases. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 224. pp 269-275. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.459>.
- Severengiz, M, Seidel, J, Steingrímsson, J, & Seliger, G (2015), Enhancing technological innovation with the implementation of a sustainable manufacturing community. *Procedia CIRP*, 26. pp 52-57. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2014.07.177>.
- Shamah, R (2012) *Innovation within green service supply chains for a value creation*, *Journal of Modelling in Management*, 7 (3). pp 357-374. <https://doi.org/10.1108/17465661211283313>.
- Tafur, R, & Izaguirre, M. (2017), *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Alfaomega. ISBN: 9789587780123.

- Täuscher K, & Abdelkafi, N (2018), Scalability and robustness of business models for sustainability: A simulation experiment. *Journal of Cleaner Production*, 170. pp 654-664.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.09.023>.
- Trujillo, E., Gamba, M., & Arenas, L. (2016). *Las dificultades de las Pymes en América Latina y Colombia para lograr ser competitivas y sostenibles*. Monografía – Especialización. Bogotá: Universidad Jorge Tadeo Lozano.
- Urritia, J, & Palomino, L (2010). Componentes Principales En La Determinación De Estaciones Con Patrones Homogéneos De Temperatura En El Chocó. *Scientia Et Technica*. 2 (45). pp 257-262.
<https://doi.org/10.22517/23447214.315>
- Vaca, S., Ortega, Y, & Moreno, K. (2018). Valor compartido sostenible: Un enfoque multidimensional para la gestión estratégica de la empresa. *Revista De Investigación Enlace Universitario*, 17(1), pp 65-77. Ecuador: Universidad Técnica de Ambato. <https://doi.org/10.33789/enlace.17.42>
- Valles, M (2000), Técnicas cualitativas de la investigación social. Editorial Síntesis. Segunda Edición. Madrid-España.
- Vargo, S, & Lusch, R (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*., 68 (1). pp. 1-17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>.
- Velasco, J. (2010). Nuevas responsabilidades de la empresa. *CRF Institute*. pp 15-17. Artículo de opinión. España.
- Weerawardena, J., & Sullivan, G. (2006). Investigating Social Entrepreneurship: A Multidimensional Model. *Journal of World Business*, 41 (1), pp 21-35. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.001>
- Westreicher, G (2018). *Teoría del valor en la economía clásica*. Fuente virtual. Obtenido de:
<https://economipedia.com/definiciones/teoria-del-valor-en-la-economia-clasica.html>
- World Commission on Environment and Development (WCED) (1987). *Our Common Future*. Oxford University Press. New York. Fuente virtual. Obtenido de:
<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>

- Zamora, S, Monroy, L, & Chávez, C (2009). Análisis Factorial: una técnica para evaluar el dimensionado de las pruebas. *Centro Nacional de Evaluación para la educación Superior AC Ceneval*. 1. México.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management* . 37 (4). pp 1019-1042.
<https://doi.org/10.1177/0149206311406265>
- Zuleta, E. (2013). La gestión de los recursos y las capacidades en las organizaciones deportivas y de recreación. *Gerencia Deportiva*.

Anexos

Anexo A - Instrumento de recolección de datos para validación por Expertos

(Cuestionario)

Estimado(a) Profesor (a):

Reciba un cordial saludo

Me dirijo a usted, a fin de solicitar su valiosa contribución para la validación de un instrumento diseñado para recabar información requerida en la investigación titulada: **“Estrategias Utilizadas por las PyMEs de Cundinamarca para la Creación de Valor Sostenible.**

Trabajo de grado resultado del Proyecto de Investigación INVING-2979, válido para el 2019, financiado por la Universidad Militar Nueva Granada y la Vicerrectoría de Investigaciones.”, desarrollada como requisito para optar al grado de Magister en Gestión de Organizaciones de la Universidad Militar Nueva Granda.

En tal sentido, se recurre a su experiencia y experticia para verificar si los diferentes ítems formulados, permitirán medir el comportamiento de las variables objeto de estudio, validando su pertinencia con la variable de investigación y los factores del triple resultado para crear valor sostenible.

Agradeciendo anticipadamente las observaciones que pueda emitir para la mejoría de dicho instrumento, se despide

Angélica María Borrego Espitia

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

A continuación, se presenta un cuestionario, contentivo de veintiocho (28) ítems enunciados para medir los factores del triple resultado: Económico, Social y Ambiental, a través de variables definidas para cada uno. Para ello, se requiere valorar la pertinencia de cada ítem con:

- a) La variable del estudio
- b) El factor de triple resultado para crear valor sostenible

Para lo anterior, se debe seleccionar la siguiente nomenclatura:

P	Pertinente	NP	No Pertinente	A	Adecuado	I	Inadecuado
----------	------------	-----------	---------------	----------	----------	----------	------------

VARIABLE DE INVESTIGACIÓN	FACTOR	VARIABLES	PERTINENCIA DE LOS ÍTEMS CON:		
			Variable	Redacción pregunta (Ver instrumento)	Importancia
	Ambiental	Tecnologías sostenibles y limpias			
		Enfoque 6R			
		Fuentes de energía renovables			
		Uso eficiente de los recursos			
		Gestión ambiental			
		Planes de minimización y manejo de residuos			
		Control de emisiones contaminantes			
		Capacitación del personal para el cuidado del medio ambiente			
		Participación de los clientes en el diseño del producto			
		Vinculación de los grupos de interés			

Creación de valor sostenible	Social	Marketing para conocer el valor creado			
		Responsabilidad social empresarial			
		Oportunidades de reconocimiento y autorrealización para empleados			
		Retención y atracción de talentos			
		Desarrollo colectivo y personal de los trabajadores			
		Diseño del producto en pro del bienestar social			
		Minimización de impactos negativos a las comunidades y ecosistemas			
	Económico	Actividades respecto a la cadena de valor			
		Interacción con actores involucrados en la cadena de valor			
		Confianza del producto y lealtad de los clientes			
		Características únicas difíciles de imitar			
		Reconocimiento de esas características únicas			
		Disposición de los clientes a pagar más debido a la característica única			

		Obtención de ventajas competitivas sostenibles			
		Clúster de apoyo			
		Participación para el desarrollo de un buen gobierno			
		Modelos de negocio para modernas formas de producción y consumo			
		Reducción de costos por uso eficiente de los recursos			

Anexo B - Instrumento de recolección aplicado a las empresas

(Cuestionario)

La información que proporcione se manejará de forma confidencial y sólo se usará con fines exclusivamente académicos. Agradezco de su valiosa colaboración al responder de forma objetiva las siguientes preguntas:

Información general	
Tamaño de la empresa (pequeña/mediana)	
Años de constitución de la empresa	
Sector de la empresa	

VARIABLE	PREGUNTA	OPCIONES DE RESPUESTAS	ÍTEM
Creación de valor sostenible	¿Se implementan tecnologías innovadoras más sostenibles y limpias?	A) Siempre. B) Casi Siempre. C) Algunas veces. D) Casi nunca. E) Nunca.	P1
	¿Se implementa el enfoque 6R (reducir, reutilizar, reciclar, recuperar, rediseñar, remanufacturar)?	A) Siempre. B) Casi Siempre. C) Algunas veces. D) Casi nunca. E) Nunca.	P2
	¿Se utilizan fuentes de energía renovables como energía eólica, solar, hidroeléctrica entre otras para el funcionamiento de la empresa?	A) Siempre. B) Casi Siempre. C) Algunas veces. D) Casi nunca. E) Nunca.	P3
	¿Se usan eficientemente los recursos (materia prima) empleados por la empresa?	A) Siempre. B) Casi Siempre. C) Algunas veces. D) Casi nunca. E) Nunca.	P4

¿Se involucra la gestión ambiental dentro de sus actividades?	A) Siempre. B) Casi Siempre. C) Algunas veces. D) Casi nunca. E) Nunca.	P5
¿Se realizan planes de minimización y manejo de residuos derivados de las operaciones de la empresa?	A) Siempre. B) Casi Siempre. C) Algunas veces. D) Casi nunca. E) Nunca.	P6
¿Se controlan adecuadamente las emisiones de contaminantes (fluidos gaseosos y puros, así como energía radioactiva, electromagnética o sonora)?	A) Siempre. B) Casi Siempre. C) Algunas veces. D) Casi nunca. E) Nunca.	P7
¿Se sensibiliza y capacita al personal frente al cuidado del medio ambiente?	A) Siempre. B) Casi Siempre. C) Algunas veces. D) Casi nunca. E) Nunca.	P8
¿Se permite la permanente participación de los clientes respecto al diseño, marketing, atención y calidad del producto/servicio ofrecido, teniendo en cuenta sus necesidades?	A) Siempre. B) Casi Siempre. C) Algunas veces. D) Casi nunca. E) Nunca.	P9
¿Se vinculan los distintos grupos de interés respecto al producto/servicio ofrecido y en las operaciones derivadas de los mismos?	A) Siempre. B) Casi Siempre. C) Algunas veces. D) Casi nunca. E) Nunca.	P10
¿Se utiliza el marketing para dar a conocer el valor creado por la empresa en los ámbitos social y ambiental?	A) Siempre. B) Casi Siempre. C) Algunas veces. D) Casi nunca. E) Nunca.	P11
¿Se llevan a cabo acciones orientadas a la responsabilidad social empresarial?	A) Siempre. B) Casi Siempre. C) Algunas veces. D) Casi nunca. E) Nunca.	P12
¿Se proporcionan oportunidades de reconocimiento y autorrealización para los empleados?	A) Siempre. B) Casi Siempre. C) Algunas veces. D) Casi nunca. E) Nunca.	P13
¿Se mantienen buenas relaciones laborales que permiten la retención y atracción de talentos?	A) Siempre. B) Casi Siempre. C) Algunas veces. D) Casi nunca. E) Nunca.	P14
¿Se generan espacios para el desarrollo colectivo y personal de los trabajadores?	A) Siempre. B) Casi Siempre. C) Algunas veces. D) Casi nunca. E) Nunca.	P15
¿Se diseña o rediseña el producto/servicio en pro del bienestar social y ambiental (ej. ecofriendly, saludables, etc.)?	A) Siempre. B) Casi Siempre. C) Algunas veces. D) Casi nunca. E) Nunca.	P16
¿Se minimizan los impactos que afectan a las comunidades y ecosistemas?	A) Siempre. B) Casi Siempre. C) Algunas veces. D) Casi nunca. E) Nunca.	P17
¿Dentro de la empresa se trabaja las actividades con respecto a la cadena de valor?	A) Siempre. B) Casi Siempre. C) Algunas veces. D) Casi nunca. E) Nunca.	P18
¿Se interactúa con los proveedores, clientes, comunidad y gobierno en la cadena de valor inmediata?	A) Siempre. B) Casi Siempre. C) Algunas veces. D) Casi nunca. E) Nunca.	P19

	¿El producto/servicio infunde confianza y permite la lealtad de los clientes?	A) Siempre. B) Casi Siempre. C) Algunas veces. D) Casi nunca. E) Nunca.	P20
	¿Los productos y/o servicios de la empresa cuentan con característica(s) única(s) difíciles de imitar por los competidores?	A) Siempre. B) Casi Siempre. C) Algunas veces. D) Casi nunca. E) Nunca.	P21
	¿Los clientes reconocen la(s) característica(s) única(s) de los productos y/o servicios de la empresa?	A) Siempre. B) Casi Siempre. C) Algunas veces. D) Casi nunca. E) Nunca.	P22
	¿Los clientes están dispuestos a pagar más debido a la(s) característica(s) única(s) con que cuenta la empresa?	A) Siempre. B) Casi Siempre. C) Algunas veces. D) Casi nunca. E) Nunca.	P23
	¿Se encaminan las operaciones de la empresa hacia la obtención de una ventaja competitiva sostenible?	A) Siempre. B) Casi Siempre. C) Algunas veces. D) Casi nunca. E) Nunca.	P24
	¿Se utilizan clúster de apoyo (sistema de proveedores locales)?	A) Siempre. B) Casi Siempre. C) Algunas veces. D) Casi nunca. E) Nunca.	P25
	¿Se permite la participación de toda la empresa en el desarrollo del buen gobierno?	A) Siempre. B) Casi Siempre. C) Algunas veces. D) Casi nunca. E) Nunca.	P26
	¿Se aplican modelos de negocio que atiendan modernas formas de producción y consumo de productos/servicios?	A) Siempre. B) Casi Siempre. C) Algunas veces. D) Casi nunca. E) Nunca.	P27
	¿Se reducen los costos de la materia prima y demás recursos (agua y energía), gracias al uso eficiente de los mismos?	A) Siempre. B) Casi Siempre. C) Algunas veces. D) Casi nunca. E) Nunca.	P28