

opción

Revista de Antropología, Ciencias de la Comunicación y de la Información, Filosofía,
Linguística y Semiótica, Problemas del Desarrollo, la Ciencia y la Tecnología

Año 34, 2018, Especial N°

18

Revista de Ciencias Humanas y Sociales
ISSN 1012-1587/ ISSNe: 2477-9385
Depósito Legal pp 198402ZU45



Universidad del Zulia
Facultad Experimental de Ciencias
Departamento de Ciencias Humanas
Maracaibo - Venezuela

Modelo Ean-Rise: Análisis preliminar de medianas y grandes empresas en Colombia

Rafael Pérez-Uribe

Profesor Titular Universidad EAN

riperez@universidadean.edu.co

María del Pilar Ramírez

Profesora Asociada Universidad EAN

mpramirezs@universidadean.edu.co

Fabio Fernando Moscoso Duran

Profesor Titular Universidad EAN

ffmoscoso@universidadean.edu.co

Escuela de Administración de negocios, Bogotá D.C., Colombia

Resumen

El objetivo de este artículo es presentar los resultados preliminares de la aplicación del modelo EAN - RISE(Ruta de innovación y sostenibilidad Empresarial) en siete empresas en Colombia del sector de la ingeniería y construcción y los hallazgos sobre la hipótesis “existe una relación entre la gestión de la innovación y sostenibilidad con los resultados financieros empresariales”. En lo metodológico, se trabajaron dos análisis: Descriptivo y de Regresión Polinomial. En los hallazgos se evidencian: 1) el nivel de los descriptores en las empresas analizadas y sus resultados en el desempeño financiero y 2) se demostró que el margen neto de las empresas analizadas es explicado en un 74,4 % por los factores del modelo.

Palabras clave: Cultura organizacional, Indicadores financieros, Innovación, nuevos mercados, producción sostenible, tecnología.

Ean-Rise Model: Preliminary analysis of medium and large companies in Colombia

Abstract

The objective of this article is to present the preliminary results of the application of the model in seven companies of the engineering and construction sector and the findings on the hypothesis "there is a relationship between innovation management and sustainability with the business financial results". In the methodological, two analyzes were worked: Descriptive and polynomial regression. The findings show: 1) the level of the descriptors in the companies analyzed and their results in financial performance; and 2) it was demonstrated that the net margin is explained in 74.4% by the model factors.

Keywords: Innovation, Financial Indicators, New Markets, Organizational Culture, Sustainable Production, Technology`.

INTRODUCCIÓN

El fenómeno de la globalización hace que las organizaciones de cualquier sector económico, tengan que adoptar modelos gerenciales (Arias, Hernández & Pérez-Uribe, 2018) que les permitan competir en los mercados nacionales e internacionales, con su consecuente adaptación al comportamiento de sus recursos y capacidades, la generación de valor agregado a sus actuales y nuevos stakeholders, así como al manejo innovador en los procesos de producción, comercialización y distribución (Montealegre, Delgado y Cubillos, 2017).

Los modelos son representaciones de una realidad que se quiere explicar. En lo que concierne a la gerencia de una organización, un modelo determina una guía o una bitácora que a la larga permite el desarrollo orientado de la organización que lo utilice. Sin embargo, ningún modelo en sí mismo, es suficiente para alcanzar los resultados empresariales, por lo que su aplicación ajustada a las necesidades organizacionales es el secreto de su excelente funcionamiento (Carvajal, 2002).

Uno de los aspectos más importantes del Modelo EAN-RISE (Ruta de innovación y sostenibilidad empresarial), es que proporciona a la alta gerencia de las organizaciones una guía práctica para la innovación en la gestión y sostenibilidad empresarial, con el fin de llevar todos los procesos operativos, tácticos y estratégicos a mejores prácticas en once (11) factores: innovación, producción sostenible, liderazgo, direccionamiento estratégico, cultura organizacional, reconocimiento, procesos colaborativos, gobernanza, nuevos mercados, tecnología e indicadores financieros. En cada factor se analizan cuatro (4) dimensiones: social, ambiental, económico y gerencial, las cuales se evalúan en cinco (5) niveles (siendo el 1 el nivel más bajo hasta llegar al nivel 5 de mejores prácticas en cada factor) y cuarenta y ocho (48) descriptores.

El aporte de este modelo al pensamiento y a la práctica gerencial, no es solamente en sus componentes sino también en las bases científicas del modelo que se originan de la fusión de tres modelos de gestión y un estándar internacional, ya probados:

1) El Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones –MMGO- (Pérez - Uribe, Nieto, Velásquez, Castellanos, Garzón, Vargas, Alfonso, Calixto, Rodríguez, Palacio, López, Vidal y López De Mesa, 2013) aplicado desde el año 2005 en más de 320 pymes colombianas. El aporte de este modelo al RISE, surge de las principales variables que explican mejor la Innovación en el marco del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO): [1] Asociatividad, [2] Comunicación e información, [3] Cultura organizacional, [4] Direccionamiento estratégico, [5] Exportaciones y [6] Gestión financiera (Pérez-Uribe y Ramírez-Salazar, 2018). 2) El Modelo de Innovación Abierta Colaborativa (Ramírez-Salazar. 2016), aplicado desde el año 2015 en la Banca de Fomento Colombiana “Bancoldex” y en ocho Universidades¹. Este modelo se compone de tres dimensiones: Procesos Colaborativos, Redes de Innovación y Creación de Valor, que marcan su filosofía. Consta de siete componentes que muestran la gestión del proceso de innovación; [1] Retos de Innovación, [2] Conocimiento, [3] Cambio de Paradigmas, [4] Liderazgo, [5] Equipos Interinstitucionales y Transdisciplinarios, [6] Comunicación, y [7] Soluciones Creativas. Por último tiene seis principios que son los que consolidan la colaboración entre las partes para lograr la Innovación Abierta, estos son: [1] Identidad, [2] Acuerdos, [3] Flexibilidad, [4] Compromiso, [5] Reconocimiento y [6] Confianza. 3) Un tercer modelo, el de doble Hexágono que converge y diverge en seis puntos: un contexto inicial, un acercamiento colaborativo, un diagnóstico del problema, alternativas y oportunidades, empoderamiento colaborativo, para llegar a una implementación sostenible de la solución al problema identificado. Aplicado en empresas

¹ Universidad EAN, Universidad Nacional, Universidad Sergio Arboleda, Universidad Uniagustiniana, Universidad Área Andina, Universidad Uniminuto, Universidad el Bosque y Universidad Externado.

del sector marítimo, belleza, salud y alimentos, desde el año 2013 (Jiménez, 2017). Y el **estandar** de la Iniciativa de Reporte Global o Global Reporting Initiative. (GRI, 2016; PNUMA, 2016), aplicado a nivel mundial por más de una década, compuesto por unas actividades y aspectos relacionados a cada una. Entre las actividades más representativas se encuentran: [1] La Actividad de Gobierno que involucra los aspectos de: ética, gobernanza y principios, [2] La Actividad de las Prácticas Laborales, que involucra los aspectos de: desarrollo de competencias, derecho a la felicidad, balance familia trabajo, y [3] La actividad de medio ambiente que involucra los aspectos de eco eficiencia (manejo de residuos sólidos,), riesgos ambientales (desempeño ambiental) y diseño de producto-(producción sostenible).

Hasta la fecha de este artículo el modelo se ha aplicado a siete (7) medianas y grandes empresas contratistas de la Universidad EAN, que hacen parte de la construcción del Edificio EAN LEGACY². Se seguirá aplicando al 100% de los proveedores de dicho edificio, como requisito de selección, beneficiando aquellos que estén manejando en su seno gerencial la innovación y sostenibilidad como pilares básicos de la prestación de sus servicios y suministro de bienes. En este sentido y en la medida de seguir enriqueciendo la base de datos del Modelo, con las características propias de un mayor número de empresas, se podrá continuar con el manejo de resultados de la aplicación del modelo, para realizar análisis más complejos entre factores, dimensiones, indicadores financieros y descriptores. Con este trabajo, se espera seguir enriqueciendo la teoría gerencial propia de la realidad Latinoamericana y Colombiana, en la figura de artículos científicos, ponencias, capítulos de libro y libros,

² En: <https://www.youtube.com/watch?v=tJuGvOWFOFQ>

que les permitan a la comunidad académica y empresarial, seguir evolucionando en constructos organizacionales que estén más acorde a los economías emergentes de este continente.

1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Como se dijo anteriormente, el Modelo EAN RISE, proporciona una ruta, que ofrece a los interesados en su utilización, una guía práctica para elevar todos sus procesos operativos, tácticos y estratégicos a un mejor nivel en los factores (9), las dimensiones (4) [1. La dimensión Social, 2. La dimensión Ambiental, 3. La dimensión Económica y la 4. Dimensión Gerencial], y los descriptores (48) que se han estipulado en este modelo.

Según la Real Academia de la Lengua Española; **Ruta** (RAE, 2017a), del latín. “*Rupta*”, significa “el camino o dirección que se toma para un propósito”. En ese sentido el empresario obtiene una dirección clara hacia donde debe enfocar sus actividades con el propósito de elevar el nivel de cada uno de sus procesos a un estadio más exigente, por ende, más innovador y sostenible. **Dimensión** (RAE, 2017b), del latín “*dimensio, -ōnis*” que significa “*Aspecto o faceta de algo*”. Así como la ruta es una guía, un camino, las dimensiones son un aspecto de un constructo, en este caso se quiere evaluar los aspectos ambientales, sociales, económicos y gerenciales en cada una de las áreas que maneja la empresa para poder reconocer que es lo que están haciendo bien y que es lo que necesitan mejorar en cada aspecto (GRI, 2016).

Teniendo claro lo que significa Ruta y Dimensión en el modelo ahora se muestran las definiciones de las cuatro dimensiones que abarca el EAN RISE. La dimensión de lo Ambiental, procede del latín “*ambiēns*” que significa “que rodea” o “Conjunto de condiciones o circunstancias físicas, sociales, económicas, etc., de un lugar” (RAE. 2017c). Se entiende con esta definición que se puede analizar en las empresas cómo están afectando el medio ambiente, (las condiciones físicas, sociales y económicas) por sus emisiones atmosféricas, el tratamiento de las aguas, el manejo de las energías y de sus residuos sólidos (Vargas, Zizumbo, Viesca y Serrano, 2011, p. 190).

Continuando con las definiciones de las dimensiones del modelo EAN RISE, el significado de la dimensión Social, viene del latín “*socialis*” que significa “Perteneiente o relativo a la sociedad” o “Perteneiente o relativo a una compañía o sociedad, o a los socios o compañeros” (RAE, 2017d). En relación con esta dimensión, las empresas deben concebir en lo social al talento humano que los rodea, en ese sentido, los colaboradores, socios accionistas, proveedores, competencia, comunidad, familias de los colaboradores, funcionarios representando a los entes gubernamentales y clientes serán en primera instancia los grupos de interés que la empresa debe beneficiar directa e indirectamente (Pérez-Uribe, 2012a, p. 32-57).

La dimensión Económica, del latín “*oekonomikos*, relativo a la economía. Administración eficaz y razonable de los bienes. Ciencia que estudia los métodos más eficaces para satisfacer las necesidades humanas” (RAE, 2017e). Se espera que se evidencie en la Dimensión Económica, las inversiones que las empresas hacen cada año para favorecer a sus grupos

de interés. La creación en valor para las personas se reflejará por los beneficios que la compañía ha logrado establecer (Porter y Kramer, 2002; Porter, 1991).

Por último la definición de la dimensión Gerencial, del latín “gerentia, de gerēns, Gestionar o administrar algo” (RAE, 2017f). Para el contexto del EAN RISE la dimensión Gerencial abarca la transparencia, ética, y prácticas de gestión y administración que los directivos evidencian en su quehacer diario para llevar a la empresa al logro de sus objetivos propuestos (Ramírez-Cardona y Ramírez-Salazar, 2016, p.23).

1.1 Innovación y Sostenibilidad

EL EAN-RISE se basa en dos fundamentos, [1] La Innovación y [2] la Sostenibilidad. Ambos aspectos se definirán a continuación.

En el caso de la innovación como primer fundamento del EAN-RISE, tiene que ver con “**Innovar**”, que viene del latín “**Innovare**”, que significa: “*Mudar o alterar algo, introduciendo novedades*” (RAE, 2017g).

Según Schumpeter (1978) mencionado por Montoya (2004):

La innovación es la introducción en el mercado de un nuevo bien o servicio, con el cual los consumidores no están aún familiarizados, la introducción de un nuevo método de producción o metodología organizativa, la creación de una

nueva fuente de suministro de materia prima o productos semi elaborados, la apertura de un nuevo mercado en un país o la implantación de una nueva estructura en un mercado.

Según la OCDE (2005), se denomina innovación a “La introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar del trabajo o las relaciones exteriores”. Tanto Schumpeter como la OCDE muestran que realmente la Innovación es un acto empresarial que muestra el éxito de las empresas en las soluciones que les aportan a sus usuarios finales, cuando la innovación es útil y el mercado la acepta se puede decir que la economía y la calidad de vida avanzan. Con la Innovación se crea valor, se avanza, se dinamiza, se eleva a otro nivel una empresa (Nagles, 2016). Por su lado autores como Chesbrough (2009) y Dávila, Epstein y Shelton (2006) afirman que para innovar se debe seguir el siguiente proceso: [1] Iniciar con un propósito, es decir expresar de manera concreta porque desea el cambio, [2] Luego iniciar con el diseño y plan de acción a seguir, (Serrano y Blázquez, 2015). [3] proponer una ruta para obtener la tecnología o nuevos procesos o nuevos insumos que se requieren, [4] describir cual será el modelo de negocio que se va a utilizar con el cambio de producto o servicio que se va a desarrollar, [5] orientar y dar lineamientos claros para que toda la empresa se disponga a servir de apoyo al proceso de innovación, [6] diseñar un esquema de medición por medio de indicadores que sean fáciles de interpretar (Kaplan y Norton, 2004) , [7] definir el sistema de compensación que sea acorde con los intereses de los participantes y congruente con los recursos de la empresa y [8] Al

finalizar tener un programa de cambio y consolidación de cultura hacia la innovación, (Ramírez-Salazar y Pérez-Urbe, 2017).

Con respecto al segundo concepto de sostenibilidad, la comisión Brunlandt (1987) afirma que “el desarrollo sostenible garantiza las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las generaciones futuras”. De este concepto se ha venido debatiendo cada vez más con mayor ahínco y es perentorio que los países se obliguen a involucrar en sus planes de gobierno los asuntos de alto balance social, económico y ambiental (CAF, 2012, p. 14). La Sostenibilidad se puede profundizar desde la mirada de varios autores. Hart y Milstein (2003), afirman que la Sostenibilidad es compleja y no debe entenderse de una sola manera. Estos autores dicen que las empresas deben aprender a minimizar el impacto global teniendo en cuenta la reducción de sus residuos sólidos, el acoger tecnologías limpias y el hacer prevención en la contaminación atmosférica (ISO 14001, 2015). Gil (2011) y Barcellos (2010), comentan que desde hace varias décadas se vienen reuniendo los países para buscar soluciones al cambio climático y la preservación del ambiente mediante convenios, tratados protocolos y acuerdos. Se conoce que no todos los países desean estar involucrados en estos acuerdos por las consecuencias políticas, financieras y económicas. Sin embargo, cada vez más se suman más países y es evidente que se buscan estrategias empresariales para lograr una armonía entre lo ambiental y el factor humano en pro de mejorar la calidad de vida y el proceso social de las comunidades (Cerdá-Tena y Khalilova, 2016). A propósito Cortés y Peña (2015) afirman que:

Para avanzar hacia el desarrollo sustentable se necesita: Eliminar las rigideces y obstáculos acumulados, identificar y proteger la base de conocimientos y experiencias acumulados que son importantes como los cimientos para avanzar, sostener las bases sociales y naturales de adaptación y renovación, e identificar y acrecentar la capacidad necesaria de renovación que se ha perdido y estimular la innovación, la experimentación y la creatividad social.

En este sentido las empresas generan valor si se vuelven sostenibles (Brundtland Commission, 1987). Este concepto lo ratifica Barcellos De Paula (2010) con esta afirmación:

Las organizaciones pueden generar valor de varias maneras, primero mediante la práctica del reciclaje, es decir con la reducción del nivel de consumo de materiales. Luego con prácticas justas de operación donde se evidencie la transparencia en las transacciones. Tercer lugar mediante la utilización de lo que hoy se llaman energías alternativas que disminuyen la utilización de la energía tradicional que tanto daño hace a nuestro ecosistema. Y por último la satisfacción de las necesidades de las personas.

1.2 Factores, dimensiones, niveles y descriptores que integran el modelo

En la tercera fase de construcción del EAN RISE contemplada en este año 2018³, se ha determinado dejar 11 factores, cada uno con sus descriptores para las cuatro (4) dimensiones abordadas. Los descriptores son las manifestaciones en la dimensión social, económica, gerencial y ambiental que definen cada factor. En las tablas 1 a la 11 se muestra el

³ A marzo.

nivel cinco (5) o de mejores prácticas en cada descriptor. Pero en la matriz que diligencia el empresario⁴ se tienen estipulados cinco niveles: **Nivel incipiente (nivel 1)**, el empresario observa muy baja o nula apropiación del descriptor del factor evaluado ; **Nivel en desarrollo (nivel 2)**, el empresario valida que ya cumple de manera parcial y/o informal con el descriptor del factor evaluado de manera básica; **Nivel intermedio (nivel 3)**; el empresario evidencia que se está comenzando a trabajar de manera programada con el descriptor del factor evaluado; **Nivel maduro (nivel 4)**, el empresario considera que es importante escalar al más alto nivel para tener a su empresa posicionada como una empresa innovadora y sostenible destacada en su sector económico y **Nivel de excelencia (nivel 5)**, La empresa sobresale de otras empresas por sus buenas prácticas en innovación y sostenibilidad en el ámbito nacional e internacional.

1.2.1 Factor Innovación

En este factor se mide que tanto la empresa ha introducido, un nuevo o significativamente mejorado producto (bien o servicio), un proceso, un nuevo método de comercialización o un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar del trabajo o las relaciones exteriores.

⁴ O interesado (a) en utilizar este modelo.

Tabla 1. Dimensiones y factores del EAN RISE en el Factor Innovación

FACTOR INNOVACION		
Dimensión	Descriptor	Nivel 5
Social	Modo de innovar	La organización integra los procesos internos con los del entorno, mediante modelos de pensamiento de diseño para mejorar la calidad de vida.
Ambiental	Ecodiseño	Toda Innovación se acepta siempre y cuando se tenga en cuenta una producción sostenible y un consumo más racional de recursos.
	Economía circular	La organización se diferencia de las demás de su sector por la creación de nuevos productos y servicios bajo el concepto de reutilización, fabricación y reciclaje
Gerencial	Tipo de innovación	La organización se diferencia de otras por sus innovaciones. Es capaz de crear nuevos negocios en nuevos mercados a nivel nacional e internacional.
Económica	Creación de Valor	La organización tiene establecido el desarrollo de clústeres locales y redefinida la productividad en la cadena de valor

Fuente. Elaboración propia del equipo EAN-RISE

1.2.2 Factor Producción sostenible

En este factor se analiza y evalúa que tanto la producción del bien y/o servicio garantiza las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las generaciones futuras.

Tabla 2. Dimensiones y factores del EAN RISE en el Factor Producción Sostenible

FACTOR: PRODUCCIÓN SOSTENIBLE		
Dimensión	Descriptor	Nivel 5
Social	Proveedores- Materias primas y/ o insumos para la operación	Se implementan Programas para el desarrollo de Proveedores en búsqueda de mejoramiento ambiental de los mismos y se trabaja en la cadena de valor de dichos proveedores
Ambiental	Agua- uso eficiente	Existe un sistema integrado para cálculo de la huella hídrica de los productos y procesos. El PUAE funciona de manera excelente.
	Aguas residuales	Se cuenta con un programa de reuso de aguas que tiende al vertimiento cero
	Energía	Existe un sistema integrado para cálculo de la huella de carbono. Se utilizan energías renovables no convencionales.
	Emisiones Atmosféricas	Existe un programa para mitigar/ compensar la huella de carbono (carbono neutralidad) y tienen programas de reducción de olores y ruido
	Residuos sólidos	Existe un sistema integrado para el diseño de productos y servicios tendientes a la no generación de residuos cero.
Gerencial	Planes, sellos y certificaciones ambientales	Se tiene sellos y certificaciones con sus respectivos indicadores de sostenibilidad vinculados a sus programas ambientales internos
Económica	Presupuesto asignado a un programa de gestión Ambiental	Se hace seguimiento a través de indicadores de las acciones en las cuales se invierte para prevención, control y mitigación de impactos ambientales negativos.
	Modelo de negocio que incluye Economía circular	La organización tiene productos certificados en Economía Circular

Fuente. Elaboración propia del equipo EAN-RISE

1.2.3 Factor Liderazgo

Barahona, Cabrera y Torres (2011) citados por Pedraza, Lavín, Delgado y Bernal (2015, p. 254) afirman que:

El liderazgo es una variable de interés en las habilidades directivas. En este sentido, es clave el papel del líder como un facilitador de prácticas de cooperación organizacional, que contribuye al logro de las metas empresariales, y en paralelo se ocupa de satisfacer las necesidades del individuo; sin embargo, es importante tener presente que el liderazgo es un fenómeno que no solo depende directamente de las personas que lo ejercen, también está influenciado por el medio en que se desenvuelva y de la organización en que se desempeña.

Tabla 3. Dimensiones y factores del EAN RISE Factor de Liderazgo

FACTOR: LIDERAZGO		
Dimensión	Descriptor	Nivel 5
Social	Capacidad de movilización	El papel y la participación de la gerencia como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo se evidencian en toda la empresa. Este hecho se evidencia con indicadores.
Ambiental	Valor de la Sostenibilidad	El líder tiene una visión clara, trabaja demostrando valores, da ejemplo y trabaja para generar una organización sostenible. Existen indicadores para medir estas acciones y sirven para la toma de decisiones.
Gerencial	Gestión de Conocimiento	El líder responde con las mejores prácticas de gerencia a las demandas de las personas que les han confiado el liderazgo y les proporciona una visión y un camino por el cual avanzar guiado por un direccionamiento estratégico sólido que diferencia a la organización de otras.
Económica	Toma de Decisiones	Los métodos y herramientas que utiliza el líder muestran en términos reales la situación económica de la organización y se utilizan para la toma de decisiones.

Fuente. Elaboración propia del equipo EAN-RISE

1.2.4 Factor Direccionamiento estratégico

El Direccionamiento estratégico se refiere a la dirección hacia donde se deben guiar las estrategias o “las acciones generales y concretas con las cuales se logran los objetivos a corto, mediano y largo plazo y que le dan valor diferencial en lo competitivo a las organizaciones frente a un nicho o segmento de mercado” (Pérez-Uribe, 2018, p. 92).

Tabla 4. Dimensiones y factores del EAN RISE Factor Direccionamiento Estratégico

FACTOR: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO		
Dimensión	Descriptor	Nivel 5
Social	Tendencias sociales	Se consulta información especializada, se contrata asesores o universidades (individualmente o en grupo) y se ha desarrollado y tiene en operación un grupo(s) y metodologías claras para analizar las tendencias del entorno meta, macro, meso y micro en lo social, político, cultural, legal y tecnológico para identificar oportunidades y amenazas de mediano y largo plazo para la organización.
Ambiental	Rendición de cuentas en Desarrollo Sostenible	Está inscrito ante pacto global y es reconocido en el ámbito internacional
Gerencial	Estrategias corporativas	El direccionamiento estratégico de la organización es compartido y representa una guía de trabajo para todos los Stakeholders. Además el equipo gerencial fórmula escenarios futuros y evalúa su probabilidad con una visión de largo plazo y retroalimenta este proceso con indicadores de gestión que permiten evaluar el rumbo de la organización.
Económica	Análisis de entornos	Se consulta información especializada, se contrata asesores o universidades (individualmente o en grupo) y se ha desarrollado y tiene en operación un grupo(s) y metodologías claras para analizar las tendencias del entorno meta, macro, meso y micro para identificar oportunidades y amenazas de mediano y largo plazo para la organización.

Fuente. Elaboración propia del equipo EAN-RISE

1.2.5 Factor Cultura Organizacional

La Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna (Arboleda-Posada y López-Ríos, 2017) y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas (Schein, 1984; Pérez-Uribe, 2012b).

Tabla 5. Dimensiones y factores del EAN RISE Cultura Organizacional

FACTOR: CULTURA ORGANIZACIONAL		
Dimensión	Descriptor	Nivel 5
Social	Ambiente Laboral	Las acciones desarrolladas para promover el respeto y la dignidad del ser humano funcionan de manera excelente. Dan respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el entorno. La organización es un gran sitio para trabajar.
Ambiental	Cambio de paradigmas	Las actividades para promover el desarrollo de capacidades de innovación y producción sostenible están explícitas a todo nivel en toda la organización.
Gerencial	Comunicación	Existen continuamente conversaciones planeadas para comunicar objetivos o planes actuales de la organización en el ámbito interno y externo, utilizando tecnología de última generación.
Económica	Valor Compartido	La organización evidencia un mejor desempeño económico estratégico y continuó al tener un impacto positivo en la sociedad.

Fuente. Elaboración propia del equipo EAN-RISE

1.2.6 Factor Reconocimiento

Es la acción de distinguir a una persona o grupo de personas o a una institución entre las demás como consecuencia de sus características, rasgos o esfuerzos realizados por ir más allá de labor propia de una misión o cargo. Esta acción exige unas condiciones de liderazgo hacia la motivación intrínseca, que está sustancialmente influenciada por el grado de apoyo que se dé a la autonomía. “Fomentar la autonomía significa que un individuo en una posición de autoridad toma en cuenta la perspectiva del otro, reconoce sus sentimientos aun si son negativos, le proporciona información pertinente, oportunidades para decidir y, a la vez, hace uso de un lenguaje no coercitivo” (Restrepo y Ramírez, 2014).

Tabla 6. Dimensiones y factores del EAN RISE Factor Reconocimiento

FACTOR: RECONOCIMIENTO		
Dimensión	Descriptor	Nivel 5
Social	Felicidad en el trabajo	Se evalúan y ajustan los indicadores de felicidad en la organización
Ambiental	Trabajador con consciencia ambiental	Se implementan las iniciativas de trabajadores que aportan soluciones creativas para mejorar su entorno. Se maneja un proceso de retroalimentación permanente.
Gerencial	Prácticas de motivación	Se tienen programas de motivación estructurados con asignación de recursos suficientes para potenciar el fortalecimiento de la mente, cuerpo y espíritu de los trabajadores funcionando de manera excelente. Hay referenciación permanente con las mejores prácticas.
Económica	Valoración en el trabajo	La aplicación de criterios con equidad para determinar el salario y los reconocimientos para las personas, la periodicidad de su reajuste y las políticas salariales, funciona de manera excelente. Hay referenciación permanente con las mejores prácticas.

Fuente. Elaboración propia del equipo EAN-RISE

1.2.7 Factor Procesos colaborativos

Los procesos colaborativos (Leinonen y Durall, 2014) y la Asociatividad son uno de los mecanismos de cooperación entre las empresas (López, Pérez-Uribe y Ocampo – Guzmán, 2016). Grueso, Gómez, y Garay (2011) relacionan directamente esta dinámica organizacional con la mejora en los procesos y procedimientos productivos y administrativos, con el acceso a nuevos mercados y la proyección de las empresas privadas y la acción de las instituciones públicas, con las necesidades universales de sustentabilidad y sostenibilidad (Gómez-Patiño, 2011) y la mejora en procesos de investigación y desarrollo que derivan en la creación de nuevos productos y servicios, entre otros.

Tabla 7. Dimensiones y factores del EAN RISE Factor Procesos Colaborativos

FACTOR: PROCESOS COLABORATIVOS		
Dimensión	Descriptor	Nivel 5
Social	Asociatividad	Se trabaja en redes de cooperación horizontal y/o vertical con proyectos y a largo plazo fortaleciendo y maximizando su promesa de valor
Ambiental	Seguridad en el Trabajo	Se cuenta con servicios de salud y seguridad industrial adicionales y complementarios a los legales, la organización permanentemente evalúa la salud integral de sus trabajadores.
Gerencial	Acuerdos- Negociación- Consensos	La organización desarrolla junto con diferentes stakeholders procesos de innovación, transferencia de conocimiento y sinergias que fortalecen de manera sostenible el consenso entre las partes.
Económica	Voluntariado corporativo	La organización contribuye al cambio de la sociedad cohesionando a sus partes interesadas y es reconocido por la sociedad.

Fuente. Elaboración propia del equipo EAN-RISE

1.2.8 Factor Gobernanza

Gobernanza es la realización de relaciones políticas entre diversos actores involucrados en el proceso de decidir, ejecutar y evaluar decisiones sobre asuntos de interés público, proceso que puede ser caracterizado como un juego de poder, en el cual competencia y cooperación coexisten como reglas posibles; y que incluye instituciones tanto formales como informales. La forma e interacción entre los diversos actores refleja la calidad del sistema y afecta a cada uno de sus componentes; así como al sistema como totalidad (Whittingham, 2010).

Tabla 8. Dimensiones y factores del EAN RISE Factor Gobernanza

GOBERNANZA		
Dimensión	Descriptor	Nivel 5
Social	Ética, Valores y Política Anticorrupción	Los programas para mantener el código ético y la política anticorrupción, están incluidos en el direccionamiento estratégico y la cultura organizacional, permea a todos lo stakeholders. Se miden sus resultados y se comparan con estándares internacionales. Sus resultados sirven de insumo para los proyectos estratégicos.
Ambiental	Plan de Manejo Ambiental	El PMA se implementa y evalúa tanto para operaciones normales como en caso de incidentes y accidentes de trabajo y van más allá del cumplimiento de las normas nacionales e internacionales. Sus registros están sistematizados y son empleados para alimentar la planeación estratégica.
Gerencial	Gobierno Corporativo	En la organización se da respuesta a las demandas y expectativas de la sociedad, se superan los estándares internacionales del Gobierno Corporativo, dentro de un proceso dinámico y con un adecuado equilibrio entre la cultura y la calidad
Económica	Valor Compartido	La dirección está comprometida con el desarrollo de prácticas de VC y lidera procesos competitivos e innovadores en el ámbito nacional e internacional. Se miden sus resultados con indicadores de valor compartido y se comparan con los estándares internacionales.

Fuente. Elaboración propia del equipo EAN-RISE

1.2.9 Factor Nuevos Mercados

Es la capacidad que tienen las organizaciones para entregarle a los clientes (Kottler, Dipak y Maesincee, 2002), productos que superen la satisfacción de sus necesidades y expectativas, diferenciándose de la competencia, en términos de aquellos aspectos que agregan valor y le permitan el dominio de un mercado no explotado (Coca, 2008).

Tabla 9. Dimensiones y factores del EAN RISE Nuevos Mercados

FACTOR: NUEVOS MERCADOS		
Dimensión	Descriptor	Nivel 5
Social	Grado de Influencia en otros mercados de los Bienes y o Servicios.	Influye de manera significativa en varios segmentos de mercado en el ámbito internacional
Ambiental	Mercados Verdes	Diseño de Plan estratégico de sostenibilidad ambiental en mercado Internacional
Gerencial	Plan Estratégico para entrar en nuevos mercados	La organización reorienta sus productos/servicios y estrategias en concordancia con las necesidades de los mercados Internacionales
Económica	Estrategia comercial	Ofrecimiento y/o comercialización en Mercado Internacional > 20%

Fuente. Elaboración propia del equipo EAN-RISE

1.2.10 Factor Tecnología.

Las tecnologías son el conjunto organizado de conocimiento científico y empírico para emplearlo en la producción, comercialización, y uso de bienes y servicios. Se clasifica según la modernidad como tecnología primitiva, moderna, atrasada y de punta (Blanco, 2016; Salazar,

Romero y Carranza, 2010). Con el ánimo de preservar los ecosistemas mundiales ha evolucionado una nueva tendencia de tecnologías amigables lo cual ha generado el término de tecnologías limpias que se trataran más a fondo en este estudio (Brown y Reyes – Gil, 2003).

Tabla 10. Dimensiones y factores del EAN RISE Factor Tecnología

FACTOR: TECNOLOGÍA		
Dimensión	Descriptor	Nivel 5
Social	Democratización de la Tecnología	La empresa dispone de herramientas tecnológicas de manera abierta para todos los grupos de interés.
Ambiental	Tecnologías limpias	La empresa se anticipa ante los cambios tecnológicos y tiene un esquema de monitoreo y prospectiva permanente en busca de las mejores tecnologías limpias.
Gerencial	Prospectiva	La empresa hace ejercicios de prospectiva y tendencias para incorporarlo en su planeación estratégica.
Económica	Transferencia tecnológica	La empresa hace prospectiva tecnológica

Fuente. Elaboración propia del equipo EAN-RISE

1.2.11 Factor Indicadores financieros

Es la relación entre cifras extractadas de los estados financieros y otros informes contables de una empresa con el propósito de reflejar en forma objetiva el comportamiento de la misma (Mancha, Moscoso y Santos, 2015). El modelo acopia información de las empresas sobre los siguientes indicadores: 1) ROA (return on assets o retorno sobre activos) (Utilidad operacional [Ventas netas – costos de operación – gastos] / Total de activos) que mide la rentabilidad obtenida sobre la inversión total en un periodo determinado. Este indicador permite evaluar la actividad de la empresa como un todo, ya que considera la totalidad de los capitales

invertidos (Pérez-Uribe, 2012b, p 364); 2) ROI (Retorno sobre la inversión) o ROE (Return on equity) (ganancias / patrimonio) que mide el rendimiento que obtienen los accionistas de los fondos invertidos en la sociedad; es decir, el ROE trata de medir la capacidad que tiene la empresa de remunerar a sus accionistas (Rodríguez y Venegas, 2010, p. 177); 3) Margen neto (Utilidad o pérdida neta/ Total de ingresos operacionales o ventas netas) que define como todas las fuentes de ingresos menos el costo de los fondos y gastos operativos. Da una imagen de cuán bien está cubriendo la institución sus costos de fondos y gastos operativos con sus ganancias (Pérez-Uribe, 2012b, p 365); 4) Margen bruto (Utilidad bruta/ingresos operacionales) es la diferencia entre el precio de venta (sin IVA) de un bien o servicio y el precio de compra de ese mismo producto. Este margen bruto, que suele ser unitario, es un margen de beneficio antes de impuestos. (De La Hoz, Ferrer y De La Hoz, 2008); 5) Margen operacional (Utilidad operacional /ingresos operacionales) es un Indicador de rentabilidad que se define como la utilidad operacional sobre las ventas netas y nos indica, si el negocio es o no lucrativo, en sí mismo, independientemente de la forma como ha sido financiado (Bolsadevalores, 2017); 6) Margen EBITDA (EBITDA/ingresos operacionales): El EBITDA (utilidades antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización, por sus siglas en inglés) mide las ganancias tomando en cuenta los intereses, los impuestos, la depreciación y la amortización en la operación de una empresa. El margen de EBITDA es una medida de la rentabilidad de un negocio (Alvarado, 2017); 7) el dato de Costos y 8) el dato de gastos totales.

Tabla 11. Dimensiones y factores del EAN RISE Factor Indicadores Financieros

FACTOR: INDICADORES FINANCIEROS		
Dimensión	Descriptor	Nivel 5
Social	Impacto en la Sociedad	Los indicadores exceden el estándar nacional dentro de su actividad económica
Ambiental	Protección y/o recuperación del entorno	Por encima de los estándares nacionales
Gerencial	Valor Agregado (EVA)	El indicador exceden el estándar nacional dentro de su actividad económica
Económica	Desempeño financiero. De Liquidez-Endeudamiento-Rentabilidad-Actividad. En el último año fiscal	Los indicadores exceden el estándar Nacional dentro de su actividad económica

Fuente. Elaboración propia del equipo EAN-RISE

2. METODOLOGÍA

El trabajo que se viene desarrollando actualmente con todo el grupo de expertos del EAN-RISE⁵ es precisamente aplicando a un grupo de empresas, la matriz de los descriptores, dimensiones, descriptores con los cinco estadios o niveles de madurez. Para facilitar la valoración de cada descriptor, se han definido una serie de afirmaciones en cada uno de los cinco niveles de desarrollo que se convierten en la ruta hacia las mejores prácticas en lo social, económico, gerencial y ambiental. Un ejemplo se observa en el descriptor de innovación en la Tabla 12.

⁵ Equipo coordinador: cinco integrantes -4 PhD y 1 Magister. Equipo colaborador: Doce (12) expertos profesores investigadores en los once (11) factores.

Tabla 12. Dimensiones, Descriptores y Niveles para el factor Innovación Fuente. Elaboración

INNOVACIÓN						
Dimensión	Descriptor	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Social	Modo de innovar	Se innova a criterio de la dirección de la organización	Los procesos de la organización trabajan autónomamente. Los diferentes procesos aportan nuevas soluciones a sus necesidades.	Los problemas, necesidades u oportunidades los resuelven en trabajo colaborativo al interior de la organización.	Los problemas, necesidades u oportunidades los resuelven mediante técnicas de pensamiento de diseño o afines con el apoyo de expertos del entorno	La organización integra los procesos internos con los del entorno, mediante modelos de pensamiento de diseño para mejorar la calidad de vida.
Ambiental	Ecodiseño	Se desconoce sobre los impactos ambientales que tienen sus productos y servicios	El factor ambiental empieza a ser importante para el desarrollo de proyectos de innovación	La organización desarrolla proyectos de I+D+i que proveen uso de nuevas energías alternativas	La organización innova en proyectos que mejoran el medio ambiente	Toda Innovación se acepta siempre y cuando se tenga en cuenta una producción sostenible y un consumo más racional de recursos.
	Economía circular	No conoce esta iniciativa de economía circular	La organización quiere reciclar y reutilizar y re fabricar pero no sabe cómo hacerlo de manera eficiente	La organización ha descubierto en algunas innovaciones el beneficio de reciclar y reutilizar sus bienes y productos	La organización demuestra la re-fabricación, reciclaje y reutilización de sus bienes y servicios.	La organización se diferencia de las demás de su sector por la creación de nuevos productos y servicios bajo el concepto de reutilización, fabricación y reciclaje
Gerencial	Tipo de innovación	No desarrolla ninguna actividad de innovación	La organización centra su operación en la apertura de nuevos productos o servicios de manera intuitiva. Se encuentra en la fase de testeo de sus productos y / servicios	La organización se preocupa por mejorar y desarrollar proyectos de innovación. Busca apoyos externos, y crea o mejora procesos en su operación.	La organización involucra una cultura hacia la innovación. Se evidencia la innovación como un valor de la Institución.	La organización se diferencia de otras por sus innovaciones. Es capaz de crear nuevos negocios en nuevos mercados a nivel nacional e internacional.
Económica	Creación de Valor	No se percibe	La organización deja en banco de proyectos la cocreación con sus grupos de interés.	Se han establecido políticas y prácticas operacionales que mejoran la competitividad de la organización	La organización ha establecido re concebir sus productos y estrategias en concordancia con las necesidades de una sociedad cambiante	La organización tiene establecido el desarrollo de clústers locales y redefinida la productividad en la cadena de valor

Fuente. Elaboración propia del equipo EAN-RISE

La evaluación se realiza a través de la matriz formulada⁶ y la debe diligenciar el gerente (CEO⁷) con su equipo estratégico, determinando para cada factor el nivel en qué se encuentra su empresa haciendo un análisis general del comportamiento de la empresa con respecto a cada uno de los descriptores propuestos. La evaluación debe ir numerada de 1 a 5 de acuerdo a los niveles descritos en la columna respectiva de calificaciones (tabla 13). A manera de ejemplo, en la empresa WRT⁸ en el factor Innovación se observa que el grupo de la alta gerencia evaluó sus cuatro dimensiones (tabla 13) así:

- Dimensión social en un nivel 2, que muestra que el factor de innovación en esta dimensión está en un 40% de desarrollo. Lo que significa que se deberán implementar actividades para resolver en equipo colaborativo, los problemas, necesidades u oportunidades al interior de la empresa⁹, y/o técnicas de pensamiento de diseño o afines con el apoyo de expertos del entorno¹⁰ y / o integrar los procesos internos con los del entorno, mediante modelos de pensamiento de diseño para mejorar la calidad de vida¹¹. Si en esta empresa se tiene el compromiso gerencial y el presupuesto adecuado para desarrollar desde el nivel 2 las actividades del nivel 5, se recomienda trabajarlas.

⁶ Por ahora (marzo y abril de 2018) utilizando una matriz de Excel formulado. Más adelante en una próxima fase se le enviara a los gerentes vía internet una matriz en cuestionario Web para ordenador y un APP para teléfonos inteligentes, que arrojará automáticamente los resultados.

⁷ Chief executive officer

⁸ Nombre ficticio.

⁹ Actividad que resulta del nivel siguiente al evaluado. En este caso nivel 3.

¹⁰ Actividad que se redacta del nivel 4 propuesto como mejor practica del factor de innovación en la dimensión social.

¹¹ Actividad que se redacta del nivel 5 propuesto como mejor practica del factor de innovación en la dimensión social

- Dimensión económica en un nivel 5, que dice que el factor de innovación en esta dimensión está en un 100% de desarrollo. En este caso esta dimensión está desarrollando con las mejores prácticas.
- Dimensión gerencial se evidencio en un nivel 3, con un 60% de desarrollo. Se recomienda para mejorarla desarrollar la siguiente actividad: Involucrar una cultura hacia la innovación evidenciándola como un valor de la Compañía buscando diferenciarse de otras empresas por sus innovaciones con nuevos negocios en mercados inexplorados a nivel nacional e internacional.
- Dimensión ambiental en un nivel 2, en ecodiseño y en nivel 1 en economía circular con un 30 % de desarrollo. Se recomiendan la siguiente actividad. En ecodiseño: Desarrollar proyectos de I+D+ i que provean uso de nuevas energías alternativas que mejoren el medio ambiente teniendo en cuenta una producción sostenible y un consumo más racional de recursos. En economía circular: Diferenciarse de las demás de su sector por la creación de nuevos productos y servicios bajo el concepto de la re-fabricación, reciclaje y reutilización de sus bienes y servicios (Hidalgo, 2017; Cerdá y Khalilova, 2016)

Tabla 13. Matriz EAN RISE con calificaciones en el factor de innovación

INNOVACIÓN							Calificaciones
Dimensión	Descriptor	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	Nivel
Social	Modo de innovar	Se innova a criterio de la dirección de la organización	Los procesos de la organización trabajan autónomamente. Los diferentes procesos aportan nuevas soluciones a sus necesidades.	Los problemas, necesidades u oportunidades los resuelven en trabajo colaborativo al interior de la organización.	Los problemas, necesidades u oportunidades los resuelven mediante técnicas de pensamiento de diseño o afines con el apoyo de expertos del entorno.	La organización integra los procesos internos con los del entorno, mediante modelos de pensamiento de diseño para mejorar la calidad de vida.	2
Ambiental	Ecodiseño	Se desconoce sobre los impactos ambientales que tienen sus productos y servicios	El factor ambiental empieza a ser importante para el desarrollo de proyectos de innovación	La organización desarrolla proyectos de I+D+ i que provean uso de nuevas energías alternativas	La organización innova en proyectos que mejoran el medio ambiente	Toda Innovación se acepta siempre y cuando se tenga en cuenta una producción sostenible y un consumo más racional de recursos.	2
	Economía circular	No conoce esta iniciativa de economía circular	La organización quiere reciclar y re - fabricar pero no sabe cómo hacerlo de manera eficiente	La organización ha descubierto en algunas innovaciones el beneficio de reciclar y reutilizar sus bienes y productos	La organización demuestra la re-fabricación, reciclaje y reutilización de sus bienes y servicios.	La organización se diferencia de las demás de su sector por la creación de nuevos productos y servicios bajo el concepto de reutilización, fabricación y reciclaje	1
Gerencial	Tipo de innovación	No desarrolla ninguna actividad de innovación	La organización centra su operación en la apertura de nuevos productos o servicios de manera intuitiva. Se encuentra en la fase de testeo de sus productos y / servicios	La organización se preocupa por mejorar y desarrollar proyectos de innovación. Busca apoyos externos, y crea o mejora procesos en su operación.	La organización involucra una cultura hacia la innovación. Se evidencia la innovación como un valor de la Institución.	La organización se diferencia de otras por sus innovaciones. Es capaz de crear nuevos negocios en nuevos mercados a nivel nacional e internacional.	3
Económica	Creación de Valor	No se percibe	La organización deja en banco de proyectos la cocreación con sus grupos de interés.	Se han establecido políticas y prácticas operacionales que mejoran la competitividad de la organización	La organización ha establecido re - concebir sus productos y estrategias en concordancia con las necesidades de una sociedad cambiante	La organización tiene establecido el desarrollo de clústeres locales y redefinida la productividad en la cadena de valor	5

Fuente. Elaboración propia del equipo EAN-RISE

De esta manera se diligencian los otros factores con la contribución de los colaboradores de la alta gerencia y expertos de la empresa, de tal manera que van a resultar una serie de actividades que se tendrán que priorizar y llevar a un cronograma de trabajo.

El EAN-RISE se va aplicar al 100% de los proveedores de la construcción del edificio EAN LEGACY de la Universidad EAN y por ahora se ha aplicado a siete (7) compañías.

3. HALLAZGOS

Solamente (tabla 14 y figura 1) la E1¹² (empresa 1) tuvo un nivel sobresaliente con un puntaje de 96,95 con mejores prácticas en cada uno de los factores del modelo, observándose también que tiene el mejor resultado en margen neto de 39,83 (utilidad neta /ingresos operacionales). Las empresas E2 y E3, se encontraron en niveles buenos entre 70 y 80; 77,41 y 71,74 con márgenes netos de 12,29 y un paradójico -13,29 respectivamente. Lo que permite sugerir rutas de mejoramiento hacia el nivel 5 de mejores prácticas en aquellos factores, dimensiones y descriptores con menor valor. Las empresas: E4 y E5, se ubicaron en un nivel promedio entre 60 y 70; 66,15 y 64,18 con márgenes netos de 1,53 y 5,15 respectivamente. En este caso deberán realizar un mayor esfuerzo en llevar sus factores a los niveles de mejores prácticas. Los niveles de las empresas E6 y E7, se ubicaron

¹² No se muestran los nombres reales de las empresas para respetar la confidencialidad de los datos.

en niveles de Gestión EAN-RISE bajos de 59,59 y 49,94 con margenes netos de -11,84 y un paradójico 32,09 respectivamente.

Hay dos empresas en “ambiente paradójico”, la E3 (Gestión EAN-RISE alto = 71,74 vs margen neto negativo de -13,29) y E7 (Gestión EAN-RISE bajo = 49,94 con margen neto alto de 32,09) que rompen la hipótesis de cualquier escuela de negocios de “A mejor gestión mejores resultados financieros o empresariales”.

Tabla 14. Resultados de la aplicación del EAN -RISE en siete empresas

EMP.FACT	IN	PROD SOST	LID	DIR ESTR.	CULT ORG	REC	PROC COL	GOB	NUEV MER	TEC	IND FIN	EAN RISE	MARGEN NETO (2016)	TAMANO
E 1	90	91,5	95	100	100	95	100	100	100	95	100	96,95	39,83	GRANDE
E 2	97,5	94	100	50	50	50	80	80	100	50	100	77,41	12,29	GRANDE
E 3	92,5	95	100	50	50	50	80	87	85	50	50	71,74	-13,29	GRANDE
E 4	75	51	75	65	55	40	100	87	60	75	45	66,15	1,56	GRANDE
E 5	62,5	78,5	90	50	50	50	80	80	55	50	60	64,18	5,31	GRANDE
E 6	67,5	53	80	50	50	50	80	60	65	50	50	59,59	-11,84	GRANDE
E7	67,5	48,5	50	40	50	50	60	53	40	40	50	49,94	32,09	MEDIANA
TOT	78,9	73,0	84,2	57,8	57,8	55,0	82,8	78,1	72,1	58,5	65,0	72,1	5,3	

Fuente. Elaboración propia del equipo EAN-RISE

Figura 1. Posición de empresas Gestion EAN-RISE vs Margen neto

Se hizo el análisis cuantitativo de correlacionar los factores EAN – RISE con los resultados financieros de las empresas, en este caso el margen neto, que mide el rendimiento de ingresos operacionales, en términos de la relación entre la utilidad bruta y las ventas totales (ingresos operacionales) e indica el porcentaje que queda de los ingresos operacionales una vez se ha descontado el costo de venta (Noriega, S/F). El margen neto de utilidades de la empresa más alto será el mejor. Se trata de un índice citado con frecuencia como medición del éxito de la compañía, en referencia a las utilidades sobre las ventas. Los márgenes netos de utilidades “satisfactorios” difieren considerablemente entre las

diversas industrias (De La Hoz, Ferrer y De la Hoz, 2008). Para esta correlación se desarrolló el análisis de regresión polinómica (Del Ángel, García-Alamilla, Lagunés-Gálvez, García-Alamilla y Cabrera, 2015, p. 103), que indicó que el margen neto de estas empresas es explicado en un 74,34 % por el resultado de los factores del EAN-RISE (figura 2).

Figura 2. Regresión polinómica Factores EAN-RISE vs Margen Neto

4. CONCLUSIONES PRELIMINARES

La hipótesis genérica de las facultades de gerencia: “A mejor gestión mejores resultados financieros y empresariales”, se comprueba de manera relativa (Plasencia, Marrero, Bajo y Nicado, 2018). Es el caso de las empresas E3 y E7; el caso de la primera con una buena gestión desde el punto de vista de la aplicación del modelo en discusión, pero con resultados financieros negativos y el caso de la segunda con una Gestión en niveles EAN-RISE bajo con un margen neto alto. Seguramente existen otros factores de manejo financiero y del entorno fuera de los propios de la gestión que afectan los resultados empresariales (Huerta, Almodóvar, Pedraja, Navas y Contreras, 2015). Por supuesto nunca se podrá hablar de una correlación lineal entre estas variables Gestión vs resultados financieros. Estos últimos dependen de una multi-causalidad en las variables que las explican. Sin embargo con el análisis de regresión polinómica (González, 2009), que se utiliza para estos casos se comprobó que el margen neto en estas empresas es explicado en un 74,39% por los factores analizados del EAN-RISE, que denota una correlación alta, comprobándose la hipótesis “existe una relación entre la gestión de la innovación y sostenibilidad con los resultados financieros empresariales”. El otro porcentaje del 25,61% estaría explicado por otros factores inmersos en la operación de las empresas en relación consigo mismas y con su entorno, que será motivo de nuevas investigaciones.

Los empresarios que utilicen este modelo podrán tener un diagnóstico inicial de cómo se percibe su empresa en el mercado actual y así determinar las acciones prioritarias que debe desarrollar para adelantarse y diferenciarse de sus competidores (Ocampo-Salazar,

Gonzales-Miranda y Gentilin, 2016; Bernal Domínguez, Mora, Arellano y Torres, 2014).

El modelo de Innovación y sostenibilidad Empresarial aplica a cualquier empresa de cualquier sector y tipo de producto o servicio. Es un modelo genérico que lo que requiere es la voluntad de la alta gerencia en aplicarlo (Díez De Castro, Díez y Vázquez, 2015) y el apoyo de consultores expertos que le ayuden al empresario a orientar su rumbo hacia la innovación empresarial. Además, sirve para ser referente de los docentes y estudiantes de cualquier Universidad como insumo para comprender la importancia de la innovación y Sostenibilidad empresarial y sus factores, dimensiones y descriptores.

Con la aplicación de este modelo, los empresarios obtienen una metodología de crecimiento en temas de innovación y de sostenibilidad empresarial que le aportan el ingrediente diferenciador para ser ejemplo en su empresa ante la sociedad (Carro, Sarmiento y Rosano, 2017).

Se aclara nuevamente, que este trabajo es un primer acercamiento a la interrelación entre los indicadores del modelo EAN-RISE y los financieros. De hecho se seguirá ampliando el número de empresas que continuaran participando en la construcción del Edificio EAN Legacy¹³ de la Universidad EAN, teniendo en cuenta que la aplicación del Modelo es un requisito para ser contratista de la Universidad. Este hecho es una ventaja en el sentido de asegurar la investigación, para seguir ampliando la muestra de empresas, de tal manera que con un número viable de ellas,

¹³ Nombre del nuevo edificio que está en construcción.

se puedan realizar análisis más robustos de correlación, que permitan hacer inferencias amplias que aporten con más profundidad y fuerza a la teoría gerencial.

Se hace énfasis también, en la importancia del tema como un aporte a la teoría gerencial en el sentido de agrupar una serie de factores relacionados con la innovación y la sostenibilidad y su relación con los resultados empresariales, en este caso el margen neto. De hecho, al seguir aplicando el modelo EAN-RISE en otras empresas de diferentes sectores económicos, se continuara la profundización en la relación de los factores explicados en este artículo con otros indicadores: margen Ebitda, retorno sobre activos, retorno sobre inversión y otros márgenes financieros.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVARADO A., Fredy Alexander. 2017. **Evaluación del margen del EBITDA como una herramienta de gestión financiera para unidades de negocio; caso Acerías Paz del Río S.A.** Trabajo final presentado como requisito parcial para optar al título de: Magister en Administración. Universidad Nacional de Colombia Facultad de Ciencias Económicas Escuela de Administración y Contaduría Pública Bogotá, Colombia 2017. Disponible en: <http://www.bdigital.unal.edu.co/60848/1/8941102.2017.pdf.pdf>
[Consultado en 25.04.2018.](#)
- ARBOLEDA-POSADA, Gladys Irene y LÓPEZ-RÍOS, Jennifer Marcela. 2017. Cultura organizacional en las instituciones prestadoras de servicios de salud del Valle de Aburrá. **Rev Cienc Salud.** 2017; 15 (2):247-258. Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/revsalud/a.576>.
[Consultado en 12.06.2018](#)
- ARIAS, Albert Darío, HERNANDEZ Adolfo & PÉREZ-URIBE, Rafael Ignacio. 2018. **Model of Modernization for Organizational Management Component Evaluation**. Source Title: [Handbook of Research on Intrapreneurship and Organizational Sustainability in](#)

[SMEs](#). Copyright: © April 2018 |Pages: 33. P. 217-249. DOI: 10.4018/978-1-5225-3543-0.ch011. Editors. IGI GLOBAL. Release Date: April, 2018|Copyright: © 2018 |Pages: 475. ISBN13: 9781522535430, ISBN10: 1522535438, EISBN13: 9781522535447. On line <https://www.igi-global.com/chapter/model-of-modernization-for-organizational-management-component-evaluation/202623> Consulted the 12.06.2018.

- BARCELLOS DE PAULA, Luciano. 2010. **Modelos de Gestión aplicados a la sostenibilidad empresarial**. Tesis Doctoral Universidad de Barcelona, España. Disponible en: http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/32219/lbp_tesis.pdf?sequence=1 Consultado el 03.03.2014.
- BERNAL DOMÍNGUEZ, Deyanira; MORA PALAZUELOS, Carlos Ernesto; ARELLANO UNZAGA, Georgina Guadalupe y TORRES CARRILLO, Karla Marcela. 2014. La alternativa del diagnóstico empresarial para la gestión directiva en las pequeñas empresas comerciales en Sinaloa. **Telos**, vol. 16, núm. 2, mayo-agosto, 2014, pp. 278-299 Universidad Privada Dr. Rafael Bellosso Chacín Maracaibo, Venezuela. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/993/99331125005.pdf> Consultado el 04.06.2018
- BLANCO ENCINOSA, Lázaro J. 2016. Innovación y subdesarrollo: la paradoja de las tecnologías "blandas" en dirección. **Cofin** [online]. 2016, vol.10, n.1 [citado 2018-04-22], pp. 39-56. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612016000100004&lng=es&nrm=iso>. ISSN 2073-6061. Consultado el 22.04.2018.
- BOLSA DE VALORES. 2017. **Margen operacional**. Disponible en: <https://www.bolsadevalores.com.sv/index.php/centro-de-informacion/educacion-bursatil/glosario/margen-operacional> Consultado en 25.04.2018.
- BROWN, Olimar y REYES-GIL, Rosa E. 2003. Tecnologías limpias aplicadas a la agricultura. **Interciencia**, 28(5). Disponible en: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0378-18442003000500002 Consultado el 22.04.2018.
- BRUNDTLAND COMMISSION.1987. **The Concept of Sustainable Development**. Chapter 2 In: Our common future. Report by the World Commission on Environment and Development. Oxford,

- England: Oxford University Press. Disponible en <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf> Consultado el 19.04.2018.
- CAF-Corporación Andina de Fomento-. 2012. Gobierno Corporativo en América Latina: importancia para las empresas de propiedad estatal. **Serie políticas públicas y transformación productiva**, N° 6 / 2012. ISBN Volumen: 978-980-6810-78-5. Disponible en <http://www20.iadb.org/intal/catalogo/PE/2013/11964.pdf> Consultado el 19.04.2018
- CARRO-SUÁREZ, Jorge; SARMIENTO-PAREDES, Susana y ROSANO-ORTEGA, Genoveva, 2017. La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. **Estudios Gerenciales**. Volume 33, Issue 145, October–December 2017, Pages 352-365. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.11.006> 0123-5923/ Consultado el 04.06.2018.
- CARVAJAL VILLAPLANA, Álvaro. 2002. Teorías y Modelos: Formas de representación de la realidad. **Comunicación**, año/vol.12, numero 001. Instituto Tecnológico de Costa Rica. Cartago, Costa Rica, pp. 1-14. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/166/16612103.pdf> Acceso el 05.06.2018.
- CERDÁ T., Emilio y KHALILOVA, Aygun. 2016. Economía circular. **Economía industrial**, (401), 11-20.
- CHESBROUGH, Henry. 2009. **Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology**. Harvard Business School Press.
- COCA C., Andrés Milton. (2008). El concepto de Marketing: pasado y presente. **Revista de Ciencias Sociales (RCS)** Vol. XIV, No. 2, Mayo - Agosto 2008, pp. 391 - 412 FACES - LUZ ISSN 1315-9518. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/280/28011672014.pdf> Consultado el 15.01.2017.
- CORTÉS M., Hernán Gustavo y PEÑA R., José Ismael. 2015. De la sostenibilidad a la sustentabilidad. Modelo de desarrollo sustentable para su implementación en políticas y proyectos. **Revista Escuela de Administración de Negocios**. No. 78 Enero-Junio Bogotá, Pp.40-55. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n78/n78a04.pdf> Consultado el 20.04.2018.

- DÁVILA, Tony; EPSTEIN, Marc & SHELTON, Robert. 2006. **Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit from It**. Seventh Printing. Pearson Education. Disponible en: <http://ptgmedia.pearsoncmg.com/images/9780131497863/samplepages/0131497863.pdf> Consultado el 21.04.2018
- DE LA HOZ S., Betty; FERRER, María Alejandra y DE LA HOZ S., Aminta. 2008. Indicadores de rentabilidad: herramientas para la toma de decisiones financieras en hoteles de categoría media ubicados en Maracaibo. **Revista de Ciencias Sociales**. (Ve), vol. XIV, núm. 1, enero-abril, 2008, pp. 88-109 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/280/28011673008.pdf> Consultado el 24.04.2018.
- DEL ÁNGEL S., María Teresa; GARCÍA-ALAMILLA, Pedro; LAGUNES-GÁLVEZ, Laura Mercedes; GARCÍA-ALAMILLA, Ricardo y CABRERA C., Eduardo Gregorio. 2015. Aplicación de metodología de superficie de respuesta para la degradación de naranja de metilo con tio2 sol-gel sulfatado. **Rev. Int. Contam. Ambie.** 31 (1) 99-106, 2015. Disponible en: <http://www.scielo.org.mx/pdf/rica/v31n1/v31n1a8.pdf> Consultado el 04.06.2018
- DÍEZ DE CASTRO, Emilio; DÍEZ MARTÍN, Francisco y VÁZQUEZ SÁNCHEZ, Adolfo. 2015. Antecedentes de la institucionalización de las organizaciones. **Cuadernos de Gestión**, vol. 15, núm. 1, 2015, pp. 15-38 Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea Vizcaya, España. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274339631001> Consultado en 04.06.2018.
- FREEMAN, Edward & EVAN, William. 1990. "Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation". **The Journal of Behavioral Economics** 19(4) 337-359.
- GÓMEZ PATIÑO, Dilia Paola. 2011. El pacto global de las Naciones Unidas: Sobre la responsabilidad social, la anticorrupción y la seguridad. **Revista Prolegómenos - Derechos y Valores** - pp. 217 - 231, 2011 – II.
- GRI. 2016. GRI 103: Management Approach 2016. Disponible en:

- <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/?g=30f6860d-7c3e-4d29-b3ae-98549f76774f> Consultado el 18.04.2018.
- GRUESO, Merlin Patricia, GÓMEZ-CARDONA, Jorge Hernan, y GARAY-QUINTERO, Leonardo. 2011. Redes empresariales e innovación: El caso de una red del sector cosmético en Bogotá. **Estudios Gerenciales**, 189-203. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v27n118/v27n118a10.pdf> Consultado el 23.03.2017.
- GIL LA FUENTE, Ana y LUCIANO, Paula. 2011. La gestión de los grupos de interés (2011) La gestión de los grupos de interés: una reflexión sobre los desafíos a los que se enfrentan las organizaciones en la búsqueda de la sostenibilidad empresarial. **Revista de métodos cuantitativos para la economía y la empresa** (11). Junio. Páginas 71-90. ISSN: 1886-516X. D.L: SE-2927-06
- GONZÁLEZ B., Javier. 2009. Método de regresión polinomial aplicado a la estimación de la señal de referencia de un sistema de filtrado adaptativo por cancelación para el tratamiento del desplazamiento de la línea de base del electrocardiograma. **Inge@UAN**. Vol. 1 • No. 1 • enero - junio de 2009. Disponible en: <http://csifesvr.uan.edu.co/index.php/ingeuan/article/viewFile/34/28> Consultado el 24.04.2018.
- HIDALGO G., María del Mar. 2017. **Un nuevo impulso hacia la economía circular**. Documento de análisis. 39/2017. 01 de agosto de 2017. Instituto Español de Estudios Estratégicos. IEEE.es. Disponible en: http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_analisis/2017/DIEEEA39-2017_Economia_circular_MMHG.pdf Consultado el 24.04.2018.
- HUERTA R., Patricia Carolina; ALMODÓVAR M., Paloma; PEDRAJA R., Liliana Marina; NAVAS L., José Emilio; CONTRERAS E., Sergio Eduardo. 2015. Factores que impactan los resultados empresariales: un estudio comparativo entre empresas chilenas y españolas. **Rev. Innovar**, vol. 25, núm. 56, ABRIL-JUNIO de 2015. Disponible en: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/48987/50663> Consultado en 04.06.2018.
- ISO. 2015. **ISO 14001**. Disponible en: <https://co.lead.bureauveritas.com/cambios-en-iso-14001->

[2015?gclid=CNrNh7b7sdQCFcdDhgodwIoA0g](#) Consultado el 20.04.2013.

- JIMÉNEZ, Emilio. 2017. **Modelo de doble Hexágono**. Tesis Doctoral en el programa de Doctorado en diseño, fabricación y gestión de proyectos industriales. Universidad Politécnica de Valencia-España.
- KOTLER, Philip; DIPAK, Jain y MAESINCEE, Suvit. 2002. **El Marketing se mueve: una nueva aproximación a los beneficios, el crecimiento y la renovación**. España. Paidós.
- LEINONEN, Teemu y DURALL G., Eva. 2014. Pensamiento de diseño y aprendizaje colaborativo/Design Thinking and Collaborative Learning. **Comunicar**, 21(42), 107-116.
<https://doi.org/10.3916/C42-2014-10>
- LÓPEZ, Luis Guillermo; PÉREZ-URIBE, Rafael Ignacio, y OCAMPO – GUZMÁN, David. 2016. **MIIGO - Modelo de Intervención e Innovación de la Asociatividad**. Ediciones EAN. ISBN: 978-958-756-415-0. 66 p. Publicación digital. Disponible en: <http://edicionesean.ean.edu.co/index.php/productos-de-investigacion/colecciones/colecciones-digitales/miigo/44-miigo/518-miigo-modelo-de-intervencion-e-innovacion-de-la-asociatividad> Consultado el 22.04.2018.
- MANCHA, Tomas; MOSCOSO, Fabio, y SANTOS Juan Luis. 2016. **La difícil medición del concepto de competitividad ¿Qué factores afectan a la competitividad regional?** Instituto Universitario de Análisis Económico y Social. Universidad de Alcalá de Henares. España. Documento de Trabajo 03/2016, 27 páginas, ISSN: 2172-7856. Disponible en: http://www3.uah.es/iaes/publicaciones/DT_03_16.pdf Consultado el 15.07.2017.
- MONTEALEGRE GONZÁLEZ, José Vicente, DELGADO CORTÉS, Alberto y CUBILLOS CALDERÓN, Carlos Hernán. 2017. Relaciones entre modelos gerenciales y pensamiento estratégico empresarial en las empresas agroindustriales del departamento del Tolima. **Pensamiento & Gestión**, núm. 42, enero-junio, 2017, pp. 26-47 Universidad del Norte Barranquilla, Colombia. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/646/64652584003.pdf> Consultado el 05.06.2018.
- MONTOYA SUÁREZ, Omar. 2004. Schumpeter, innovación y determinismo tecnológico. **Scientia et Technica** Año X, No 25,

- Agosto 2004. UTP. ISSN 0122-1701. Disponible en <http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/7255/4285> Consultado el 21.01.2018.
- NAGLES, Nofal. 2016. **Análisis de la competitividad Global**. Capítulo del Libro: Competitividad. Un camino hacia el desarrollo de América Latina. ISBN: 978-958-756-436-5, Ediciones EAN, Bogotá. Pp. 13-55.
- NORIEGA, Héctor. S/F. **Cálculo del margen neto. Herramienta 6**. Disponible en: [http://www.woccu.org/documents/Tool6\(sp\)](http://www.woccu.org/documents/Tool6(sp)) Consultado el 24.04.2018
- OECD. 2005. Organización de cooperación y desarrollo económico - **Manual de OSLO**. Tercera edición. Disponible en: <http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf> Consultado el 21.04. 2018.
- OCAMPO-SALAZAR, Carmen Alejandra; GONZALES-MIRANDA, Diego René y GENTILIN, Mariano. 2016. El discurso en el estudio de las organizaciones. Una revisión de la literatura **Cuadernos de Gestión**, vol. 16, núm. 1, 2016, pp. 15-42 Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea Vizcaya, España. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274343396001> Consultado el 04.06.18.
- PEDRAZA M., Norma Angélica; LAVÍN V., Jesús; DELGADO R, Gerardo; BERNAL G., Idolina. 2015. Prácticas de liderazgo en empresas comerciales en Tamaulipas (México). **Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión**, vol. XXIII, núm. 1, junio, 2015, pp. 251-265 Universidad Militar Nueva Granada Bogotá, Colombia. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/909/90933063014.pdf> Consultado el 21.04.2018.
- PÉREZ-URIBE, Rafael. 2018. **Gerencia Estratégica Corporativa**. Ediciones Ecoe Ltda. Primera Edición. ISBN: 978-958-771-630-6. EISBN: 978-958-771-631-3. 259 p. Bogotá, D.C. Colombia.
- PÉREZ-URIBE, Rafael and RAMÍREZ-SALAZAR, María del Pilar. 2018. **Organizational Components That Explain the Management of Innovation and Knowledge in Colombian SMEs**. Pages: 27. P. 1-27. Source Title: [Handbook of Research](#)

[on Intrapreneurship and Organizational Sustainability in SMEs.](#)

Copyright: © April 2018 |Pages: 475. DOI: 10.4018/978-1-5225-3543-0.ch001.

PÉREZ – URIBE, Rafael; NIETO POTES, Mauricio; VELÁSQUEZ CONTRERAS, Andrés; CASTELLANOS, Gonzalo; GARZÓN GAITAN, Mario; VARGAS, Hugo Alfonso; ALFONSO, Nury (+); CALIXTO, Nancy; RODRÍGUEZ, Alexis; PALACIO SALDARRIAGA, Mery Rocío; LÓPEZ, Luis Guillermo; VIDAL ARIZABALETA, Martha y LÓPEZ DE MESA, Jaime. 2013. **Modelo de modernización para la gestión de organizaciones (MMGO)**. Universidad EAN. Libro: 624 p. Primera impresión, agosto de 2009. Segunda impresión, diciembre de 2011. Tercera impresión, febrero de 2013. Cuarta impresión, septiembre de 2013. ISBN 958-8153-61-2.

PÉREZ – URIBE, Rafael. 2012a. **El papel de los Stakeholders en las PYMES**. Capítulo I, p. 17-66. En el libro digital: *Modernización e innovación para la gestión de PYMES: conceptos, herramientas y casos*. Universidad EAN. 310 p. Abril. ISBN: 978-958-756-104-3. Disponible en: <http://edicionesean.ean.edu.co/index.php/es/productos-de-investigacion1/libros/libros-digitales/26-libros-digitales/76-modernizacion-e-innovacion-para-la-gestion-de-pymes-conceptos-herramientas-y-caso> Consultado el 18.04.2018.

PÉREZ – URIBE, Rafael. 2012b. **El ambiente laboral y su incidencia en el desempeño de las organizaciones: estudio de las mejores empresas para trabajar en Colombia**. Tesis doctoral. Universidad Nebrija. Julio. 612 p. Publicado vía digital por la Universidad EAN de Bogotá, Colombia. ISBN: 978-958-756-156-2. Disponible en: <http://edicionesean.ean.edu.co/index.php/es/productos-de-investigacion1/tesis-doctorales/23-publicaciones/192-el-ambiente-laboral-y-su-incidencia-en-el-desempeno-de-las-organizaciones-estudio-en-las-mejores-empresas-para-trabajar-en-colombia> Consultado el 05.04.2018.

PLASENCIA SOLER, Juan Antonio; MARRERO DELGADO, Fernando; BAJO SANJUÁN, Anna María y NICADO GARCÍA, Miriam. 2018. Modelos para evaluar la sostenibilidad de las organizaciones. **Estudios Gerenciales** vol. 34, N° 146, 2018, 63-73. Disponible en:

- https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerencia/articulo/view/2662/3411 Consultado el 04.06.2018.
- PORTER, Michael. 1991. **La ventaja competitiva de las naciones**. Ed. Plaza & Janes. 1ª Edición.
- PORTER, Michael, y KRAMER, Mark. 2002. The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. **Harvard Business Review**. December. Disponible en: https://www.sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Competitive_Advantage.pdf Consultado el 29.11.2017.
- PNUMA. 2016. **Manual del Convenio de Viena para la protección de la capa de Ozono**. Décima edición de 2016. Disponible en: <https://observatoriop10.cepal.org/sites/default/files/documents/treaties/vc-handbook-2016-spanish.pdf> Consultado el 26.03.2018.
- RAE. 2017a. **Ruta**. Definición de la Real Academia Española © Todos los derechos reservados. Disponible en: <http://dle.rae.es/?id=WrU6tco> Consultado el 27.03.2018.
- RAE. 2017b. **Dimensión**. Definición de la Real Academia Española © Todos los derechos reservados. Disponible en: <http://dle.rae.es/?id=Dn3VM1z> Consultado el 27.03.2018.
- RAE. 2017c. **Ambiente**. Definición de la Real Academia Española © Todos los derechos reservados. Disponible en <http://dle.rae.es/?id=2HmTzTK> Consultado el 27.03.2018.
- RAE. 2017d. **Social**. Definición de la Real Academia Española © Todos los derechos reservados. Disponible en <http://dle.rae.es/?id=YBny63i> Consultado el 27.03.2018.
- RAE. 2017e. **Economía**. Definición de la Real Academia Española © Todos los derechos reservados. Disponible en <http://dle.rae.es/?id=ELVW605> Consultado el 19.04.2018.
- RAE. 2017f. **Gerencia**. Definición de la Real Academia Española © Todos los derechos reservados. Disponible en <http://dle.rae.es/?id=J8qqWIF> Consultado el 19.04.2018.
- RAE. 2017g. **Innovar**. Definición de la Real Academia Española © Todos los derechos reservados. Disponible en <http://dle.rae.es/?id=LgzBfa6> Consultado el 21.04.2018.

- RAMÍREZ-CARDONA, Carlos y RAMÍREZ-SALAZAR, María del Pilar. 2016. **Fundamentos de administración**. ECOE Ediciones. 4ª edición. Bogotá D.C.
- RAMÍREZ- SALAZAR, María del Pilar. 2016. **Modelo de innovación abierta colaborativa para la banca de fomento: Caso Bancóldex. Tesis doctoral. Doctorado en gestión Universidad EAN**. 378 p. ISBN: 978-958-756-384-9.
- RAMÍREZ-SALAZAR, María del Pilar & PÉREZ-URIBE, Rafael Ignacio. 2017. **Open Collaborative Innovation: Booster of Solutions for the Challenges of a Global World - Collaborative Processes and Innovation Networks Create Value**. Source Title: [Digital Entrepreneurship and Global Innovation](#). Copyright: © 2017. Pages: 19. 18-36. DOI: 10.4018/978-1-5225-0953-0.ch002. Release Date: September, 2016|Copyright: © 2017 |Pages: 301. ISBN13: 9781522509530|ISBN10: 1522509534|EISBN13: 9781522509547|DOI: 10.4018/978-1-5225-0953-0. On line <http://www.igi-global.com/chapter/open-collaborative-innovation/167583> or <http://www.igi-global.com/gateway/book/154306> Recovered in 20.02.2018.
- RESTREPO, Ana Muñoz y RAMÍREZ V., Marta. 2014. La motivación de los empleados: más allá de la “zanahoria y el garrote”. **AD-minister**. Medellín-Colombia No. 24 enero-junio 2014 pp. 143 - 160 ISSN 1692-0279 e-ISSN: 2256-4322. Disponible en <http://www.scielo.org.co/pdf/adter/n24/n24a8.pdf> Consultado el 05.04.2018.
- RODRÍGUEZ NAVA, Abigail y VENEGAS MARTÍNEZ, Francisco. 2010. Indicadores de rentabilidad y eficiencia operativa de la banca comercial en México: Problemas del Desarrollo. **Revista Latinoamericana de Economía**, vol. 41, núm. 161, abril-junio, 2010, pp. 165-191 Universidad Nacional Autónoma de México Distrito Federal, México. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/118/11820105007.pdf> Consultado el 25.04.2018.
- SALAZAR MARÍN, Edgar A.; ROMERO PIEDRAHITA, Carlos A., y CARRANZA, Yamid A. 2010. **Tecnología y formación tecnológica: Una reflexión desde la Facultad de Tecnología**. Escuela de Tecnología Mecánica Facultad de Tecnología Universidad Tecnológica de Pereira. Marzo de 2010. Disponible en:

[con-calidad-de-la-oferta-educativa/vu-referente-teorico-y-diagnostico-de-tecnologia.pdf](#) Consultado el 04.04.2017.

SERRANO-ORTEGA, Manuel y BLÁZQUEZ-CEBALLOS, Pilar. 2015. **Design thinking: Lidera el presente. Crea el futuro.** ESIC Editorial.

SCHEIN, Edgar. 1984. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan management**,25(2),3-16. On line http://www.sietmanagement.fr/wp-content/uploads/2016/04/culture_schein.pdf Recovered in 21.04.2018.

SCHUMPETER, Joseph. 1978. **Teoría del desenvolvimiento económico.** Quinta Reimpresión, Fondo de Cultura Económica, México, 1978.

VARGAS, Elva Esther; ZIZUMBO, Lilia; VIESCA, Felipe Carlos; SERRANO, Rocío del Carmen. 2011. Gestión ambiental en el sector turístico mexicano. Efectos de la regulación en el desempeño hotelero. **Cuadernos de Administración**, vol. 24, núm. 42, enero-junio, 2011, pp. 183-204. Pontificia Universidad Javeriana Bogotá, Colombia.

WHITTINGHAM M., Maria Victoria. (2010). Que es la Gobernanza y para qué sirve, **Revista Universidad Jorge Tadeo Lozano**, Volumen 2. Pp. 219-235. Disponible en: <https://revistas.utadeo.edu.co/index.php/RAI/article/view/24> Consultado el 20.04.2016.



**UNIVERSIDAD
DEL ZULIA**

opción

Revista de Ciencias Humanas y Sociales

Año 34, Especial N° 18, 2018

Esta revista fue editada en formato digital por el personal de la Oficina de Publicaciones Científicas de la Facultad Experimental de Ciencias, Universidad del Zulia.
Maracaibo - Venezuela

www.luz.edu.ve

www.serbi.luz.edu.ve

produccioncientifica.luz.edu.ve