

# Grupo de Investigación en Innovación y Gestión Empresarial

## Ficha Resumen

Juan Santiago Correa R.

Director

Mayo de 2013

Vol. 4 No. 1



Colegio de Estudios  
Superiores de Administración

Grupo de Investigación en Innovación  
y Gestión Empresarial





# Grupo de Investigación en Innovación y Gestión Empresarial

*Ficha resumen*

*Juan Santiago Correa R.  
Director  
mayo de 2013  
Vol. 4 N°. 1*



## Registro bibliográfico

Juan Santiago Correa R. (director). Grupo de investigación en Innovación y Gestión Empresarial – Departamento de Comunicaciones y Marketing, 2011 (166 páginas).

### Descriptorios:

Grupo de Investigadores. - Publicaciones. - Cartera de proyectos. - <Relación con los programas del CESA. - Relaciones internacionales y redes académicas. - Impactos.

© 2013 Colegio de Estudios Superiores de Administración -Cesa  
© 2013 Juan Santiago Correa

Comunicaciones y Marketing  
Cra. 5 No 35 - 27 Casa Cr. 5 piso 3  
Comunicaciones@cesa.edu.co  
www.cesa.edu.co  
www.editorialcesa.com

Bogotá, D.C., junio de 2013

Coordinación editorial:  
Departamento de Comunicaciones y Marketing - CESA.

Diagramación, diseño y corrección de estilo:  
José Ignacio Curcio Penen

Impresión: Imagenprinting S.A

Todos los derechos reservados. Esta obra no puede ser reproducida sin el permiso previo escrito

Impreso y hecho en Colombia  
Printed and made in Colombia

## CONTENIDO

1. DEFINICIÓN Y ALCANCES DEL GRUPO DE INVESTIGACIÓN EN INNOVACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL	13
1.1. Objetivos	16
1.1.2. Objetivo general	16
1.1.3. Objetivos específicos	16
1.1.4. Retos	16
1.1.5. Promoción del interés investigativo	17
1.1.6. Fomento a la metodología investigativa	17
1.1.7. Competencias investigativas por desarrollar	17
1.1.8. Pregrado	17
1.1.9. Posgrado	18
1.1.10. Líneas de investigación	18
1.1.11. Definición de las líneas de investigación	19
1.1.12. Definición y alcances de la línea en Finanzas	19
1.1.12.1. Finanzas corporativas	20
1.1.12.2. Finanzas cuantitativas	21
1.1.12.3. Finanzas internacionales	22
1.1.12.4. Gestión y administración de riesgo	22
1.1.13. Definición y alcances de la línea en Marketing	23
1.1.13.1. Dirección de marketing	26
1.1.13.2. Comportamiento del cliente y el consumidor	27
1.1.13.3. Innovación	27
1.1.14. Definición y alcances de la línea en Economía	27
1.1.14.1. Historia económica y empresarial	28
1.1.14.2. Economía aplicada	32
1.1.15. Definición y alcances de la línea en Globalización y gestión	35

6	Grupo de Investigación en Innovación y Gestión Empresarial	
	1.1.15.1. Globalización	41
	1.1.15.2. Gestión	45
	1.1.15.2.1. <i>Desarrollo de las organizaciones</i>	45
	1.1.15.2.2. <i>Emprendimiento</i>	48
	1.1.15.2.3. <i>Liderazgo y gestión humana</i>	50
2.	CUERPO DE INVESTIGADORES	53
2.1.	Integrantes del Grupo	53
2.2.	Profesores con doctorado	54
2.3.	Profesores en estudios doctorales	55
2.4.	Profesores con maestría	56
2.5.	Asistentes de Investigación	57
3.	PUBLICACIONES	59
3.1.	Libros Editorial Internacional	59
3.2.	Libros Editorial Nacional	59
3.3.	Publicaciones seriadas internacionales:	61
3.4.	Publicaciones seriadas indexadas nacionales	63
3.5.	Capítulos en libros	68
3.6.	Capítulos en memorias de eventos internacionales	69
3.7.	Capítulos en memorias de eventos nacionales	71
3.8.	Publicaciones seriadas no indexadas	72
3.9.	Ponencias internacionales	76
3.10.	Ponencias nacionales	83
3.11.	Documentos de trabajo: Borradores de Administración-CESA	87
4.	CARTERA DE PROYECTOS	97
4.1.	Finanzas	97
4.1.1.	Finanzas corporativas	97
4.1.1.1.	Propuesta metodológica para la valoración de bonos con opción de compra: el caso TGI	97
4.1.1.2.	Gestión activa frente a gestión pasiva de eficiencia de portafolios colombianos de fondos voluntarios de pensiones: una prueba de benchmarking utilizando ETF proxys	99

4.1.1.3.	Un enfoque metodológico para la determinación de factores determinantes en la generación de valor agregado en la industria del calzado: un análisis EDA	101
4.1.1.4.	Expectation hypothesis and the preferred habitat theory: A study of yield factor models	102
4.1.1.5.	Gobierno corporativo-Convergencia funcional	103
4.1.1.6.	Economía de la información	105
4.1.1.7.	Gobierno corporativo	109
4.1.1.8.	Gobierno corporativo en instituciones de educación superior	114
4.1.1.9.	Medición de riesgo y finanzas cuantitativas	118
4.1.1.9.1.	El VaR histórico y las variaciones mensuales en el Índice de Precios al Consumidor (IPC) en Colombia: una propuesta metodológica para la medición de pérdidas esperadas en pesos de deudores hipotecarios con créditos en Unidades de Valor Real (UVR)	118
4.1.1.10.	Riesgo Operativo	120
4.1.1.11.	Un estudio comparativo de algunos estimadores de valor extremo	121
4.1.1.12.	Estimadores del índice de cola y valor en riesgo	122
4.1.1.13.	Una propuesta de CreditMetrics y Expected Shortfall para medición de riesgo crediticio	123
4.1.1.14.	Determinantes macroeconómicos de la cartera vencida bancaria en Colombia	124
4.1.1.15.	Modelo de aproximación del requerimiento de capital de riesgo operativo para el caso colombiano	126
4.1.1.16.	Finanzas cuantitativas	127



	4.1.1.17. Gestión y administración del riesgo	127
	4.1.1.18. Is innovation gendered? A multi-level investigation of gender differences in the innovation process	128
4.2.	Marketing	129
	4.2.1. Dirección de marketing	129
	4.2.1.1. Estudios de casos de empresas colombianas orientados a la comprensión de experiencias y prácticas mercadológicas en Colombia	129
	4.2.1.2. Marca país: gestión estratégica y posicionamiento de la imagen y marca país en América	132
	4.2.1.3. Guía para la elaboración de un plan de mercadeo	136
	4.2.1.4. El aporte de Enrique Luque Carulla al mercadeo en Colombia	137
	4.2.1.5. Construcción del “capital cliente”	138
	4.2.1.6. Modelo de gestión de clientes: “observación realizada sobre empresas de retail en Bogotá”	140
	4.2.1.7. Caso empresarial Totto	141
	4.2.1.8. Caso empresarial Colpatria	142
	4.2.1.9. Comportamiento del cliente y consumidor	143
	4.2.1.9.1. Retención de clientes en agencias de comunicación-mercadeo en Bogotá: visión de las agencias y visión de los anunciantes	143
	4.2.1.10. Aplicación del marketing para retener talento humano: el salario emocional	146
	4.2.1.11. Percepciones de los colombianos con respecto a productos de consumo masivo en el sector alimentos y bebidas	147
	4.2.1.12. Los productos que quieren los colombianos	147
	4.2.1.13. Marketing olfativo: una estrategia de marca para generar ventaja competitiva	148

4.2.1.14.	Kapital Cliente focalizado en la red de distribución de Motorola	149
4.2.2	Innovación	150
4.2.2.1.	Estudio sobre las dimensiones y características del código genético de las empresas en la ciudad de Bogotá	150
4.2.2.2.	Descripción y análisis de las fases de las TIC desde la perspectiva del marketing digital	151
4.2.2.3.	Mercadeo verde: una exploración al mercadeo ecológico en Bogotá	152
4.3.	Economía	153
4.3.1.	Historia Económica y Empresarial	153
4.3.1.1.	Minería y poblamiento en Antioquia, siglo XVII	153
4.3.1.2.	Ferrocarriles y tranvías en los santanderes	155
4.3.1.3.	Banca y Nación en Colombia (1850-1922)	156
4.3.1.4.	The Panama Railroad Co.: inversión extranjera, imperialismo y desarrollo económico en Colombia (1850-1903)	158
4.3.1.5.	Ferrocarriles y tranvías en Antioquia	162
4.3.1.6.	Ferrocarril de Bolívar: ferrocarriles y puertos en Colombia	165
4.3.1.7.	Ferrocarril del Cauca: la conexión interoceánica	167
4.3.2.	Economía aplicada	169
4.3.2.1.	Evaluación de impacto del Plan Nacional de Lectura y Bibliotecas (PNLB) sobre el número de libros leídos en Colombia	169
4.3.2.2.	Determinantes de supervivencia de nuevas empresas en Bogotá	170
4.3.2.3.	Una función de producción para el teatro en Colombia	171
4.3.2.4.	Fijación técnica de precios rentables	172

	4.3.2.5.	Identificación de relaciones de causalidad entre variables de política y de mercado en Colombia a través de funciones de correlación cruzada técnica	173
	4.3.2.6.	Cálculo de las elasticidades de demanda de un medicamento antidepresivo en Colombia de relaciones de causalidad entre variables de política y de mercado en Colombia	174
4.4.		Globalización y gestión	175
	4.4.1.	Globalización	175
	4.4.1.1.	El entorno de la globalización como marco de las relaciones y los negocios internacionales	175
	4.4.1.2.	Oportunidades en acuerdos de integración económica suscritos por Colombia e infraestructura necesaria	177
	4.4.1.3.	El desarrollo de regiones en la Unión Europea y su aplicabilidad al nuevo ordenamiento territorial de Colombia	178
	4.4.2.	Gestión	179
	4.4.2.1.	Experiencias exitosas de empresas familiares en la inserción en los mercados internacionales	179
	4.4.2.2.	La gestión del cambio: de la intuición a la racionalización	180
	4.4.2.3.	Las organizaciones y el compromiso de las personas: del tener que estar al querer estar...	181
	4.4.2.4.	Liderazgo en organizaciones colombianas: sus características y formas de acción	182
	4.4.2.5.	Documentación de las mejores prácticas empresariales para la aplicación en las PyMES industriales manufactureras	183
	4.4.2.6.	Definición de indicadores clave para evaluar la competitividad y productividad de las empresas	184

4.4.2.7.	Valores organizacionales: guías del éxito empresarial	186
4.4.2.8.	Implementación de <i>Cloud computing</i> como plataforma de trabajo en PyMES	187
4.4.2.9.	R para administradores	189
4.4.2.10.	Desarrollo de simulador gerencial	190
4.4.2.11.	Aplicación y alcance en la gran empresa bogotana de los métodos lineales de pronóstico	191
4.4.2.12.	Modelos y planes de negocios	192
4.4.2.13.	Internacionalización de empresas en Colombia	194
4.5.	Proyectos especiales	196
4.5.1.	La educación personalizada y la disminución de la deserción estudiantil: el caso CESA	196
4.5.2.	Un modelo de gestión de la investigación en instituciones universitarias	197
4.5.3.	Pautas para escribir más fácil y correctamente la lengua española	198
4.5.4.	Hacia la formación de competencias	199
4.5.5.	Desafíos en el ejercicio del liderazgo de los rectores de colegios	201
5.	RELACIÓN CON LOS PROGRAMAS DEL CESA	205
5.1.	Finanzas	205
5.2.	Marketing	206
5.3.	Economía	207
5.3.1.	Historia económica y empresarial	207
5.3.2.	Economía aplicada	207
5.4.	Globalización y gestión	208
6.	RELACIONES INTERNACIONALES Y REDES ACADÉMICAS	209
6.1.	Finanzas	209
6.2.	Marketing	210
6.3.	Economía	210
6.3.1.	Historia económica y empresarial	210
6.3.2.	Economía aplicada	210
6.4.	Globalización y gestión	210

## 12 Grupo de Investigación en Innovación y Gestión Empresarial

7. OTROS IMPACTOS	213
7.1. Observatorio Laboral para la Educación: Ministerio de Educación-Econometría-CESA	214
7.2. Japan External Trade Organization, Jetro-CESA	215
7.3. CEDE-CÁMARA DE COMERCIO-CESA	217
7.4. Ministerio de Educación Nacional- Conaces-CESA	217
7.5. La Nota Económica	219
7.6. Alcaldía del Guamo-Expo Shanghai	220
7.7. Avianca Taca Airlines	221
7.8. S.O.S Ayuda Integral. Políticas, estrategia comercial y Plan de Mercadeo centrada en CRM	222
7.9. MONSANTO I	223
7.10. MONSANTO II: hacia la implementación de Proximity	223
7.11. Cámara Colombo China de Inversión y Comercio	224
7.12. S.O.S Ayuda Integral	225
7.13. GEOINGENIERÍA – ANTEA GROUP – EMBAJADA DE LOS PAÍSES BAJOS	226
7.14. ECIPLAST. creación de una empresa para la prestación de servicios en Medicina estética y reconstructiva.	227
7.15. LAFAYETTE: fundamentando la gerencia para construir el Kapital Cliente.	227
8. REFERENCIAS	229

# **1. DEFINICIÓN Y ALCANCES DEL GRUPO DE INVESTIGACIÓN EN INNOVACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL**

El Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA entiende la investigación como un medio privilegiado para la realización de su Misión de formación de los mejores líderes empresariales, pues una formación de excelencia en el mundo actual y de cara al futuro supone ante todo, por una parte, manejar el conocimiento de punta y, por otra, desarrollar la capacidad de aprender para mantenerse actualizado y estar así en permanente disposición de utilizar el mejor conocimiento disponible en la práctica de la administración.

La práctica de la investigación por parte del equipo de profesores es la que va a permitirles apropiarse y generar el conocimiento de vanguardia para compartirlo con sus estudiantes, además de capacitarlos para desarrollar una pedagogía que privilegie los hábitos del autoaprendizaje permanente, del pensamiento crítico y riguroso, y de la creatividad.

Unos estudiantes que a lo largo de su paso por el CESA tengan la oportunidad de entrar en contacto, conocer y asimilar el conocimiento de vanguardia, y logren desarrollar competencias como las de aprender a aprender, del pensamiento crítico y riguroso, de la correcta y efectiva comunicación, y de la creatividad, serán estudiantes con una formación de excelencia en el contexto colombiano y universal universitario.

El hecho de que el CESA sea una escuela de administración de empresas acota de manera clara el campo del conocimiento objeto de investigación: la realidad empresarial colombiana y su contexto nacional e internacional. Es decir, es una investigación enfocada a conocer a fondo, de manera

crítica y creativa, las prácticas empresariales colombianas, sus modalidades, su eficiencia, su eficacia, su historia, su competitividad internacional, sus motivaciones y su ética, entre otros, por medio de la utilización de las mejores prácticas (metodologías) científicas, pues es claro que Colombia adolece de un inmenso desconocimiento científico de su mundo empresarial.

La investigación así concebida permitirá, de contera, mantener a los profesores (investigadores) estrechamente vinculados a la realidad (empresarial) para entenderla, analizarla, comprenderla y generar propuestas creativas de mejoramiento y transformación. La investigación es, entonces, un medio privilegiado para mantener contacto con la realidad de una manera diferente y fecunda a la que se tiene en la “práctica” de la administración. Además, puede ser un instrumento inmensamente útil en la medida en que genere nuevas visiones, cuestione prácticas, proponga nuevas metodologías e instrumentos de trabajo, si bien no siempre su aplicación puede darse de manera inmediata (en el corto plazo).

La actividad investigativa trasciende la labor de formación de los estudiantes propios y se proyecta más allá de los límites institucionales cuando se enfoca en el estudio de la realidad empresarial que es parte de la realidad social, política y económica del país y del mundo, y cuando produce y divulga nuevas visiones, cuestiona prácticas, propone nuevas metodologías e instrumentos de trabajo, entre otros.

Es claro que el medio por excelencia de la trascendencia social de la investigación es la publicación de sus resultados en documentos que tengan en cuenta tanto el nivel de madurez de lo que se propone, como el público objetivo de la misma. Por esta razón, es importante distinguir y fomentar la publicación de:

- Documentos de trabajo.
- Ponencias nacionales e internacionales.

- Textos y manuales de divulgación y sistematización del conocimiento.
- Artículos de opinión y de divulgación.
- Artículos en revistas científicas.
- Capítulos en libros.
- Libros de investigación.
- Otros.

En suma, la práctica de la investigación genera un incuestionable valor agregado tanto para la formación de los estudiantes del CESA y, por consiguiente, para el desarrollo de la Misión institucional, como para la sociedad en general y el mundo empresarial en particular. Esto, sin duda, contribuye a validar y legitimar la existencia de la institución en la sociedad, haciendo de ella una entidad socialmente responsable.

Adicionalmente, la investigación permitirá la vinculación directa de un grupo de estudiantes al desarrollo de los proyectos, lo cual constituirá un mayor valor para la formación de los estudiantes de pregrado y una oportunidad de fortalecimiento de la formación investigativa de los alumnos de posgrado.

Por último, el desarrollo de la investigación en el CESA, en la actual coyuntura, posee un particular valor táctico dentro de la estrategia de internacionalización y reconocimiento (acreditación) de la institución. La naturaleza del CESA como institución universitaria sería, que se ha propuesto “ser la mejor” (cf. Visión del CESA), crea el imperativo de desarrollar y destacarse en la actividad investigativa, pues esta es inherente al quehacer universitario. En síntesis, la investigación en el CESA se concibe como un instrumento estratégico fundamental para el desarrollo de su Misión de “formar los mejores líderes empresariales” en cuanto permitirá ofrecer a los estudiantes el conocimiento de vanguardia y la formación en competencias de pensamiento crítico y creativo, y de aprendizaje permanente. Es claro, entonces,



que los agentes activos prioritarios de la investigación en la institución son sus profesores-investigadores de carrera académica, sin perjuicio de la vinculación de estudiantes a los proyectos y de profesores asociados a dicho grupo.

## **1.1. Objetivos**

### **1.1.2. Objetivo general**

Consolidar un grupo de investigación en innovación y gestión empresarial, donde estudiantes y docentes participen activamente en procesos generadores de cambios en el contexto empresarial colombiano.

### **1.1.3. Objetivos específicos**

- Producir conocimiento científico sobre la realidad empresarial colombiana y su entorno nacional e internacional.
- Agregar valor a la actividad docente de la institución mediante la actualización, pertinencia y novedad de los contenidos y métodos de enseñanza.
- Capitalizar la experiencia empresarial y gerencial de sus profesores.
- Establecer un sistema de información que asegure la disponibilidad de la misma para estudiantes y docentes.
- Promover la metodología de investigación entre el personal docente y el estudiantado.
- Organizar jornadas de investigación que incentiven el desarrollo de proyectos integrales de investigación.
- Difundir trabajos de investigación que tengan aplicación científica y práctica.

### **1.1.4. Retos**

El Grupo de Investigación del CESA tiene contemplados dos retos:

### **1.1.5. Promoción del interés investigativo**

- Constituir una comunidad académica a través de la integración de alumnos, docentes y profesionales como elementos de apoyo en el desarrollo de trabajos de investigación.
- Elaborar y publicar estudios científicos sobre la realidad empresarial colombiana.
- Elaborar y publicar análisis del entorno nacional e internacional de los negocios que sean relevantes para las actividades gerenciales.
- Producir materiales de docencia propios: casos, simulaciones, libros de texto, etc.

### **1.1.6. Fomento a la metodología investigativa**

- Generar investigaciones relacionadas con innovación y gestión empresarial mediante el empleo de fuentes y técnicas innovadoras.
- Promover y difundir la oferta investigativa en revistas, libros y congresos de índole nacional e internacional en la búsqueda de proyección académica.

### **1.1.7. Competencias investigativas por desarrollar**

El Grupo de Investigación en Innovación y Gestión Empresarial pretende desarrollar las siguientes competencias investigativas en estudiantes de pregrado y posgrado:

#### **1.1.8. Pregrado**

- Aprender a investigar investigando.
- Generar aprendizaje significativo.
- Desarrollar capacidad de análisis y argumentación.
- Generar destrezas metodológicas para la investigación.
- Indagar, reflexionar y discutir sobre problemas relacionados con la administración de empresas.

### 1.1.9. Posgrado

- Promover la investigación orientada a “un nuevo saber”.
- Identificar, formular y resolver problemas en contextos reales o simulados.
- Generar y difundir conocimientos a partir de la investigación.
- Sustentar el uso de un determinado diseño investigativo.

### 1.1.10. Líneas de investigación

El grupo de investigación fue creado en el mes de agosto del año 2005 con la finalidad de consolidar una comunidad académica dedicada al estudio de la innovación y gestión empresarial. En la actualidad, el grupo tiene las siguientes líneas de investigación:

01. Finanzas	
• María Andrea Trujillo	
02. Marketing	
• Lina María Echeverri C.	
03. Economía	
• Juan Santiago Correa R.	
04. Gestión y globalización	
• Edgar Vieira P.	

Las líneas están definidas como el soporte fundamental de los currículos de pregrado y posgrado en el CESA y, en este sentido, tienen un carácter transversal al estudio de la realidad empresarial colombiana. Esto se explica en la medida en que, a partir de las investigaciones realizadas en el CESA, se está generando un conocimiento propio y original que le permite a nuestros estudiantes un desarrollo intelectual más amplio y pertinente de las temáticas abordadas.

### **1.1.11. Definición de las líneas de investigación**

Las líneas de investigación en el Grupo de Investigación en Innovación y Gestión Empresarial se definen de la siguiente manera:

### **1.1.12. Definición y alcances de la línea en Finanzas**

Las decisiones son fundamentales en la gestión financiera y, por tanto, la orientación de la línea de investigación en Finanzas debe centrarse en la pirámide formada por la decisión de inversión y financiación en la base de esta y en el pico, el objetivo fundamental de los inversionistas, que es la creación de valor y la maximización de la riqueza entendida como el crecimiento del valor de mercado de sus acciones o el retorno en efectivo en forma de dividendos (Damodaran, 2001).

La teoría de las finanzas está basada en las premisas básicas de la teoría de la elección, especialmente el postulado que relaciona a la elección con las circunstancias que afectan el entorno donde esta se efectúa. Es en dicho contexto que la teoría financiera se centra principalmente en separar los dos elementos que afectan cualquier elección clasificándolos en dos clases: 1) Grupo de oportunidades (Opportunity Set); 2) Grupo de restricciones (Constraint Set). Aunque la teoría financiera se desarrolla como escuela temática de la teoría de la elección, la diferencia entre ellas radica en que los postulados teóricos de la primera se basan esencialmente en las elecciones de los individuos con respecto a decisiones sobre la acumulación o distribución de la riqueza (Fama y Miller, 1972).

Dado que el CESA dentro de su Misión tiene como objetivo “formar los mejores líderes empresariales dotados de espíritu emprendedor, capaces de agregar valor a sus empresas”, la línea de investigación en Finanzas tendrá como objeto general de estudio “la revisión, validación,

adaptación y desarrollo de criterios, instrumentos y modelos para la valoración de activos reales y financieros dentro del contexto de riesgo e incertidumbre que enmarca al sector real y financiero colombiano”.

De esta manera, la línea de investigación en Finanzas debe fortalecer el quehacer pedagógico, tanto en el pregrado como en los posgrados, orientando la Misión institucional a partir de teorías financieras de última generación, y de los resultados y los aportes de los diferentes proyectos de investigación.

Las áreas temáticas en finanzas corporativas, finanzas cuantitativas y gestión, y administración del riesgo tienen actualmente productos vinculados a cada una de ellas. Dentro del desarrollo de la línea, el área temática de finanzas internacionales hace parte de la agenda futura de investigación mediante la vinculación de investigadores asociados.

#### *1.1.12.1. Finanzas corporativas*

Es el área temática más cercana a la práctica de la administración de empresas dentro de los objetivos específicos. En el contexto de las finanzas corporativas, el administrador necesita un marco conceptual que le permita abordar el problema de la administración del capital desde tres perspectivas: 1) proyectos de inversión, 2) financiación, y 3) un marco decisorio en que la oferta y la demanda se relacionen de manera consistente la una con la otra, permitiendo la generación de valor por medio de rendimientos atractivos para los inversionistas. Las finanzas corporativas se centran en la elaboración de modelos de decisión que articulen estas perspectivas y permitan evaluar los riesgos, y establecer los pisos y techos de las variables dependientes, reconociendo el valor del dinero en el tiempo y dando respuestas a la pregunta acerca del valor de la empresa.

Además, dicho énfasis se concentra también en el estudio del gobierno corporativo. Este emerge cuando en las

empresas se realiza la delegación del poder sobre la toma de decisiones a administradores distintos a los dueños. Por ende, el estudio del gobierno corporativo se sustenta en la búsqueda de mecanismos que faciliten la manera en que los proveedores financieros de las corporaciones aseguran el retorno de su inversión. El grupo de investigación aborda el gobierno corporativo desde una perspectiva de agencia convencional conocida como la separación entre la propiedad y el control en la firma. De esta manera, se estudian mecanismos que permiten mitigar los problemas de agencia entre gerentes y accionistas, tenedores de deuda y accionistas, y entre accionistas mayoritarios y minoritarios. Dentro de estos mecanismos están las juntas directivas, la estructura de capital, los esquemas de compensación gerencial, las diferentes estructuras de propiedad, la política de pago de dividendos, entre otros. De igual manera, se estudia el impacto de la protección legal a los inversionistas sobre el gobierno corporativo en las empresas.

#### *1.1.12.2. Finanzas cuantitativas*

Es el área temática que sustenta las decisiones de inversión-financiación-dividendos, además en esta se desarrolla el estado del arte de la teoría financiera. Se considera que las finanzas cuantitativas pueden ser interpretadas como una ciencia aplicada de las matemáticas y los modelos computacionales para poder maximizar las oportunidades de rentabilidad y control de riesgos que ofrecen las diferentes alternativas de inversión (Frey, 2009). Los contenidos temáticos de las finanzas cuantitativas, como son las matemáticas financieras, la estadística, las probabilidades, la programación lineal, los árboles de decisión y demás métodos numéricos se constituyen en los pilares fundamentales de las decisiones estratégicas de los ejecutivos financieros y la alta administración de los negocios.

### *1.1.12.3. Finanzas internacionales*

La globalización de la economía les impone a las personas vinculadas con los negocios interiorizar el papel que juegan las instituciones y los mercados internacionales dentro de su cultura financiera para reconocer su impacto en la economía y en los mercados financieros colombianos. A la luz de los principios de la libertad en el movimiento de mercancías, capitales, servicios y personas se trata de examinar el comportamiento de los tipos de cambio, las tasas de interés, los precios y su impacto en los mercados desarrollados y emergentes, con especial atención en la balanza de pagos y los negocios en Colombia.

### *1.1.12.4. Gestión y administración de riesgo*

Es el área temática que más avances ha presentado en la última década y también es una de las que más relación tiene con la práctica de administración de empresas. La administración de riesgos tiene como objeto de estudio la elaboración de sistemas y modelos para la medición y valoración del trade-off entre rentabilidad y riesgo en cualquier decisión estratégica al nivel transaccional e institucional (van Deventer, Imai y Mesler, 2005). La gestión de riesgos financieros y operativos en las compañías hace parte integral del esquema moderno de administración de empresas, el cual busca dentro de sus objetivos la optimización y mejora de sus procesos.

Un adecuado sistema de administración de riesgos financieros y operativos permite identificar y cuantificar posibles pérdidas, además de monitorear y controlar los principales factores de riesgo, los cuales se ven reflejados en las posibles falencias que se pueden tener en la administración de procesos, recursos humanos, tecnología y eventos externos, que afectan el desempeño de las empresas e imposibilitan su sostenibilidad en el tiempo.

### 1.1.13. Definición y alcances de la línea en Marketing

En los próximos años las empresas se verán enfrentadas a un contexto dinámico y versátil compuesto por nuevos productos, nuevos consumidores y nuevas necesidades. El marketing se convertirá en un escenario donde las decisiones estratégicas que asuman los empresarios estarán determinadas por el conocimiento profundo de su mercado meta.

Para el mercadeo, ir más allá de satisfacer las necesidades y los deseos de clientes y consumidores ya no será una premisa sostenible en el largo plazo. Por el contrario, ahora gira en torno de superar las expectativas y cautivar la atención de un público cada vez más exigente, heterogéneo y complejo. El éxito depende de las estrategias y tácticas que la empresa aplique para atraer a su demanda futura y de fidelizar a sus clientes actuales. Una empresa que adopta el concepto de mercadeo acepta la premisa de que el valor de sus clientes es la base fundamental de sus operaciones.

El término de mercadeo, fundamentado en la teoría de la mercadotecnia, empieza a darse a conocer a finales del siglo XIX. En la literatura económica y administrativa el mercadeo es considerado una disciplina, la cual ha evolucionado rápidamente haciendo replantear el contexto empresarial. De igual manera, la Real Academia Española incorporó el término de marketing en el lenguaje castellano, considerado por diversos autores como el equivalente al término de mercadeo en el idioma inglés. El mercadeo o marketing consiste en la preparación y ejecución de los objetivos, las estrategias y los planes utilizados para el desarrollo de productos y los esfuerzos realizados para impulsarlos a través de los canales de distribución hasta llegar al cliente o usuario final.

El mercadeo puede ser analizado desde diferentes puntos de vista, existiendo discrepancias respecto al ámbito del marketing. Podemos distinguir varias dimensiones en dicho concepto. El intercambio de valores se viene considerando



como el elemento central del mercadeo, tal como expresan Vázquez y Trespalacios (1999, p. 34).

El denominador común de todas sus actividades puede definirse como la comunicación que se establece entre al menos dos partes, con el objetivo de que una de ellas obtenga de la otra algo que valora, entregando a cambio algo que la contraparte aprecia. Cada una puede comunicar a la otra lo que tiene o desea y entregarlo. Además, existe libertad para aceptar o rechazar la oferta.

Para Jean J. Lambin (2003), la función de marketing en una economía de mercado es organizar el intercambio voluntario y competitivo de manera que asegure un encuentro eficiente entre la oferta y la demanda de productos y servicios.

En los últimos años se ha desarrollado el concepto de Marketing Estratégico, que completa y precede al Marketing Operacional. La necesidad de información sobre las oportunidades del mercado y el entorno para potenciar las capacidades distintivas de la organización hacen que triunfe la filosofía empresarial del marketing. Al respecto, Lambin (2003, p. 5) complementa: “el marketing operativo es una gestión voluntarista de conquista de los mercados existentes, cuyo horizonte de acción se sitúa en el corto y mediano plazo”.

Toda la empresa —y no un departamento tradicional— tiene que orientarse al mercado. El concepto clásico de departamento de marketing es claramente insuficiente y debe ser sustituido para que toda la organización se oriente al mercado. En las organizaciones, desde esta perspectiva, Lambin (2003) distingue dos grupos de funciones:

- Marketing estratégico. El entorno competitivo requiere el análisis de las oportunidades y las amenazas del mercado, así como el posicionamiento de la organización en los diferentes mercados y segmentos. La empresa en función de sus capacidades distintivas y recursos formulará una estrategia que le permita adaptarse al entorno competitivo.

Complementando la definición, Jean Jaques Lambin (2003) considera que el marketing estratégico se apoya de entrada en el análisis de necesidades de los individuos y de las organizaciones.

- Marketing operacional. Le compete el diseño y la ejecución del plan de marketing, es decir, a partir de la estrategia formulada, diseñar, poner en práctica y controlar la oferta que se realiza al mercado. La importancia de estos grupos de funciones depende del grado de desarrollo y competencia del sector, y del tipo de organización.

En función del nivel jerárquico de los directivos o de la unidad organizacional a la que pertenecen, sus funciones tendrán un mayor componente estratégico u operativo. En el nivel corporativo superior, el papel del marketing está orientado hacia las acciones estratégicas, analizando y decidiendo en relación con las distintas unidades de negocio y con el atractivo de nuevos negocios-mercados, la coordinación entre unidades de la empresa y la orientación de la compañía al consumidor.

En el nivel funcional se diseña y coordina la oferta que se lanza al mercado, y se procura maximizar la productividad de los recursos disponibles, donde el marketing estratégico parte del análisis de las necesidades de los individuos y de las organizaciones.

Al comprar un producto, el consumidor busca la solución a un problema o el beneficio que puede proporcionarle más no el producto como tal. Igualmente, el conocimiento de los recursos y las capacidades de la empresa constituye un aspecto fundamental de la metodología para alcanzar ventajas competitivas sostenibles a largo plazo. Con este fin, Lambin (2003, p. 8) define la función del marketing estratégico como: “seguir la evolución del mercado de referencia e identificar los diferentes productos-mercados y segmentos actuales o potenciales, sobre la base de un análisis de la diversidad de las necesidades por encontrar”.

Para una empresa determinada, el atractivo de un producto-mercado depende de su capacidad para atraer mejor que sus competidores la demanda de los compradores. Esta competitividad existirá en la medida que la compañía posea una ventaja competitiva por la presencia de una diferenciación valorada por los consumidores o por ventaja en costes.

La función de marketing (especialmente el estratégico) orienta la empresa hacia oportunidades económicas atractivas en función de sus capacidades, recursos, del entorno competitivo y del potencial de crecimiento y rentabilidad que ofrecen. La gestión del marketing estratégico se sitúa en el mediano y largo plazo, definiendo los objetivos, elaborando una estrategia de desarrollo y manteniendo una estructura equilibrada de la cartera de productos. Adicionalmente, interviene activamente en la orientación y formulación de la estrategia de la firma, facilitando información sobre la evolución de la demanda, la segmentación del mercado, las posiciones competitivas y la existencia de oportunidades y amenazas. Igualmente, analiza las capacidades y los recursos para adaptarla al entorno y situarla en una posición de ventaja competitiva sostenible.

La línea ha desarrollado investigaciones en las siguientes áreas de interés:

#### *1.1.13.1. Dirección de marketing*

Se entiende por dirección de marketing el proceso sistemático de toma de decisiones, y la formulación y ejecución de estrategias competitivas en la función de mercadeo de una empresa. Un director de marketing tiene fuerza vital creadora, capacidad de realización, deseo de superación y progreso, habilidad innovadora, facilidad para administrar recursos, coraje para enfrentar situaciones adversas e inciertas, actitud mental que orienta positivamente hacia el éxito, aceptación del cambio, convicción en las propias capacidades, y facilidad para integrar hechos y circunstancias que permitan tomar decisiones en un entorno de incertidumbre.

#### *1.1.13.2. Comportamiento del cliente y el consumidor*

La empresa contemporánea debe tener la posibilidad de adoptar la orientación al consumidor, que es característica de la etapa de la sociedad próspera y posindustrial. Hay que atender más a las necesidades del consumidor y no limitarse a venderle simplemente un producto. Una empresa podría tener éxito con procesos deficientes, una gestión de tesorería inadecuada e incluso con un producto obsoleto. Pero no puede funcionar sin clientes. El consumidor y el cliente son lo único imprescindible, son el principio, el fin y la razón de ser de la empresa. Captar, retener, fidelizar y aumentar la relación de valor con el consumidor y con el cliente, esto es lo verdaderamente importante.

#### *1.1.13.3. Innovación*

Los procesos de competitividad a los cuales se ven enfrentadas las empresas en la actualidad plantean la necesidad de integrar metodologías creativas dentro de sus colaboradores que potencialicen en el largo plazo esquemas permanentes de innovación en todas las áreas de las organizaciones las cuales permitan identificar nuevos escenarios de competencia a fin de generar ventajas competitivas que permanezcan en el largo plazo.

#### **1.1.14. Definición y alcances de la línea en Economía**

El objetivo general de la línea en Economía es estudiar la manera en que los agentes económicos, consumidores o productores toman sus decisiones para producir un resultado dentro de los mercados en los que se encuentran. A través de este tipo de análisis se pueden identificar las motivaciones subyacentes que llevan a los agentes económicos a comportarse de determinada manera. El estudio del comportamiento de los agentes económicos en sus distintos papeles ha dado lugar a la construcción de teorías que han

facilitado el conocimiento, entre otras cosas, de la forma en que funcionan los mercados. Adicionalmente, se pueden inferir determinadas acciones de los consumidores o de los competidores que podrían ayudar en la gestión de las empresas por parte de sus administradores.

En esencia, la administración es la ciencia que estudia la organización de las empresas y la manera como se gestionan los recursos, los procesos y los resultados de sus actividades. Así, un administrador será más exitoso en su labor en la medida en que cuente con una mayor cantidad de información que le permita llevar a cabo esta tarea de un modo más eficaz; esa es la importancia de esta línea de investigación en Economía. Aquí, a través de estudios que indaguen acerca de la estructura de los mercados y el comportamiento de los agentes, ya sean consumidores o productores, se pretende incrementar la probabilidad de éxito que resulte de las acciones que emprendan los administradores como parte de la gestión en su actividad laboral.

De esta manera, la formación de los mejores líderes empresariales se ve afectada positivamente a través del análisis económico de la realidad empresarial. En síntesis, la línea de investigación en Economía aplicada pretende otorgar mayores herramientas para el sector empresarial, a fin de que con su uso se puedan mejorar los resultados de los diferentes sectores económicos y, por qué no, llegar incluso a ofrecer recomendaciones de política pública que permitan apalancar los diferentes sectores productivos.

Para desarrollar esta propuesta, la línea de investigación tiene dos énfasis. En el primero se desarrollan estudios desde una perspectiva de historia económica y empresarial y, en el segundo, desde una orientación de estudios en economía aplicada.

#### *1.1.14.1. Historia económica y empresarial*

Una de las discusiones fundamentales de la teoría de la historia es la definición de un “hecho histórico”. En la tradición positivista se aceptaba ampliamente que la historia

se realizaba a través de textos y solamente a través de estos se podían alcanzar los hechos históricos. De esta manera, la historia consistía en establecer los hechos con precisión para después operar con ellos, no sin advertir, y alejándose de la tradición decimonónica, que esta división (establecer/ operar los hechos) era imposible de implantar de manera tajante, pues es absolutamente indispensable que exista una interacción permanente, un diálogo entre los hechos y el historiador (Febvre, 1986, p. 20).

La pregunta que surge entonces es ¿cuáles hechos son aquellos con los que se va a operar? Febvre responde de forma clara y precisa: con aquellos que el historiador elija, pues toda historia es selección. De esta forma, los hechos históricos serán aquellos denominados como tales por quienes estudian el área pues, como afirma Carr, los hechos solo hablan cuando el historiador apela a ellos y es él quien decide a cuáles se da paso, y en qué orden y contexto lo hace, siendo entonces el historiador necesariamente selectivo (Febvre, 1986, p. 22; Carr, 1999, pp. 54-55).

Es entonces fundamental para esta selección que exista un problema por solucionar, una duda acerca del pasado que se quiere develar, ya que elaborar un hecho es construir, es dar soluciones a un problema. Sin olvidar que la historia es una ciencia humana, los eventos históricos son al mismo tiempo hechos humanos, y la tarea del historiador se convierte en buscar los hombres, los individuos sociales que han vivido esos hechos y, una vez encontrados, proceder a analizarlos e interpretarlos.

Sin embargo, ¿cómo saber entonces qué hechos seleccionar? Esta pregunta cobra mayor importancia si se tiene en cuenta que las realidades sociales son todas formas amplias y complejas de la vida colectiva de los hombres. Además, si a la luz de lo contemporáneo los hechos se presentan con demasiada frecuencia y los muy grandes acontecimientos constructores de futuro, como afirma Braudel, pasan tan desapercibidos que es difícil notar su presencia, se hace

aún más difícil saber qué sucesos escoger (Braudel, 1970, pp. 29-49).

Una primera forma de seleccionarlos sería, por lógica, analizar los acontecimientos vencedores, es decir, aquellos que por el gran ruido que hacen en la historia son fácilmente notables. No obstante, esta es una aproximación que, aunque útil, es insuficiente. Un buen historiador debe ir más allá de lo evidente y de lo obvio. Es necesario indagar también acerca de los acontecimientos derrotados: todos aquellos que han frenado los grandes impulsos de la evolución, los que han retrasado su florecimiento y han puesto fin prematuro a su carrera (Braudel, 1970, p. 50).

En este contexto, la larga duración se definiría entonces como el tiempo en que los fenómenos sociales trascienden al acontecimiento perdiendo su carácter momentáneo o localizado específicamente en el tiempo, para adoptar las características de síntoma o testimonio de una época. Así, un hecho histórico no se convierte en un fenómeno de corta duración, explosivo y ruidoso, sino que se desenvuelve a lo largo de periodos de tiempo más extensos y, en manos de los historiadores, en hechos cargados de significaciones y de relaciones. Se debe recurrir sin dudar al ingenio para suplir con este los profundos silencios de los textos y los estragos del olvido (Corcuera, 1997, pp. 188-95; Febvre, 1986, p. 30).

Los eventos históricos son hechos del pasado humano medibles no solo por sus consecuencias aparentes, más notables, o por el ruido que hacen, sino por el grado de transformaciones silenciosas que suscitan o evitan. Es importante, sobre todo, que estos acontecimientos puedan ser reconstruidos por aquellos historiadores para que, mediante un arduo trabajo científico, puedan interpretarlos y utilizarlos para el entendimiento del presente.

De esta manera, los hechos históricos deben contener tanto un aspecto ontológico como epistemológico. Por esto, el suceso histórico estará compuesto tanto por elementos

objetivos como subjetivos, en la medida en que se acepta la existencia de una realidad histórica objetiva como objeto de estudio, junto a la función cognoscitiva y creativa de la mente de un historiador. Esta aproximación es catalogada por Topolsky como la interpretación dialéctica.

En la interpretación dialéctica el investigador se acerca a la verdad absoluta a través de verdades relativas y aproximadas, existiendo entonces una confrontación constante entre las realidades históricas, cuyo conocimiento invariablemente aumenta, y los hechos históricos tal y como los reconstruye el investigador, es decir, sobre una base de datos que a la vez modifica y amplía las construcciones del historiador (Corcuera, 1997, p. 177).

El resultado obtenido por el investigador debe ser puesto a consideración de los demás profesionales en el campo, tal como lo exige el carácter científico de la historia. Por tal razón, el hecho histórico no solo debe ser contenido en la mente del historiador, sino que debe escribirlo y someterlo al correspondiente debate logrando así que el acontecimiento pueda ser considerado como un hecho historiográfico.

En la medida en que el suceso histórico es también un evento social —pues su origen, proceso y resultado están condicionados por la existencia de una comunidad humana—, es necesario que el historiador realice una reflexión permanente sobre el lugar en que se desarrolla el hecho, la estructura y su papel en el proceso de cambio, haciendo más que una simple referencia a las condiciones de espacio y tiempo donde se ubica. Además, siguiendo a Le Goff, el hecho histórico no necesariamente es un evento del pasado, puede ser también una representación mental de la realidad que tiene la capacidad de regular los comportamientos de las personas (Corcuera, 1997, p. 278).

Así, el evento histórico no debe ser considerado tan solo como un fenómeno estático en el espacio y el tiempo, sino que debe pensarse en él de manera ágil, puesto que este es equivalente a un proceso de transformación, o mejor, a un



sistema dinámico, entendiendo por sistema una serie de elementos que trabajan mutuamente relacionados (Topolsky, 1992, pp. 182-83).

Teniendo en cuenta que el CESA entiende la investigación como “un medio privilegiado para la realización de su Misión de formación de los mejores líderes empresariales”, el énfasis en historia económica y empresarial desarrollará, como su objeto de estudio, las prácticas empresariales que han progresado en la historia colombiana con el fin de ampliar el conocimiento existente sobre las mismas en el país, y que sirva de conocimiento útil para la práctica de la administración, en particular los sistemas de gestión e innovación de las compañías que se han desarrollado en los casos de estudio.

Del mismo modo, el énfasis busca desarrollar trabajos sobre el papel de los diferentes actores empresariales en la construcción de Nación y, en particular, en el estudio de su impacto en el desarrollo económico colombiano. En este sentido, los objetos de estudio no serán solo los empresarios y sus empresas, sino también los sectores, los gremios empresariales, el papel de las élites regionales, y las profundas relaciones entre lo público y lo privado en la dinámica empresarial.

El objetivo general será el fortalecimiento de la investigación en historia empresarial colombiana a través de diferentes áreas de investigación y, eventualmente, poder realizar estudios de historia comparada entre el empresario colombiano y el latinoamericano, con las siguientes áreas de interés:

#### *1.1.14.2. Economía aplicada*

La relación entre la economía aplicada y la innovación y gestión empresarial es múltiple. En principio, es conveniente iniciar la exposición de estas relaciones a través de las definiciones de economía y administración de empresas de

manera individual, para posteriormente señalar los puntos en común que se pueden encontrar.

Por una parte, la economía es la ciencia que estudia la mejor asignación de los recursos entre diferentes alternativas. Puesto que todas las personas toman decisiones constantemente sobre cómo asignar su tiempo, riquezas y otras dotaciones, se considera que la economía, en una definición más amplia, estudia los asuntos habituales de la vida diaria.

Dentro de esta definición amplia de economía se puede realizar una división entre macroeconomía y microeconomía. Esta diferenciación usualmente se hace para distinguir entre el estudio agregado del comportamiento de las variables económicas, que realiza la macroeconomía, y el estudio de las decisiones que toman los agentes de manera individual, que hace la microeconomía. Dentro de la línea de investigación en Economía aplicada se puede señalar que actualmente el enfoque está dirigido a la aplicación de estudios microeconómicos en la vida empresarial. No obstante, la aplicación de estudios macroeconómicos a los diferentes sectores de la economía constituye parte de la agenda futura.

El medio para lograr este objetivo será la aplicación de estudios en los que se haga uso de la teoría económica, en la cual sobresale la aplicación de conceptos microeconómicos. En la actualidad, el Grupo de Investigación en Innovación y Gestión Empresarial, y más específicamente la línea de investigación en Economía aplicada, realiza este análisis mediante estudios orientados al comportamiento de los consumidores y de los productores, y a la interacción de ambos en los mercados. Como parte de la agenda futura de investigación se pueden incluir los estudios macroeconómicos que tengan como propósito el análisis de la relación entre el sector empresarial y la evolución de los indicadores y variables macroeconómicas que lo puedan afectar.

Además de la aplicación de la microeconomía y la macroeconomía, existen dos subdisciplinas económicas que se pueden considerar transversales al énfasis en economía

aplicada: la econometría y la economía experimental. Su transversalidad radica en que a través de ellas se podrá corroborar, por medio de ejercicios empíricos, hipótesis que surgen de la teoría. Básicamente, a través de la econometría se aplican los conceptos inherentes a la teoría económica dentro de modelos matemáticos y estadísticos que permitan obtener conclusiones sustentadas en los datos que ofrece la realidad. Por su parte, en relación con la economía experimental, se podría citar a Vernon Smith, ganador del Premio Nobel en economía en el año 2002:

La economía experimental permite un estudio controlado de los mercados, las reglas de negociación y el comportamiento de los participantes. Permite a las autoridades “verificar” diferentes opciones en materia de política comparando los probables resultados obtenidos con distintos conjuntos de reglas. La mayor parte de los experimentos se llevan a cabo en un laboratorio, donde los investigadores observan cómo la gente compra, vende y hace ofertas en juegos diseñados para reproducir el entorno de la economía real. Los participantes negocian con dinero real y a menudo pueden quedarse con sus ganancias. Gracias al análisis de las respuestas de los individuos durante las diferentes fases del experimento, los investigadores aprenden cómo y por qué los mercados reaccionan ante cambios en la regulación y las reglas de negociación (Clift, 2003, pp. 6-8).

De esta manera, estudios microeconómicos y macroeconómicos en los que se podría aplicar econometría y economía experimental constituyen los elementos sobre los cuales descansa la línea de investigación en Economía aplicada. Así, se busca realizar estudios en los que se utilice la teoría económica, junto a herramientas cuantitativas que permitan enriquecer la toma de decisiones de los agentes dentro de los mercados y analizar su comportamiento con miras a ofrecer recomendaciones útiles para los sectores público y privado.

### **1.1.15. Definición y alcances de la línea en Globalización y gestión**

Al actual proceso de globalización se llegó luego del largo boom de la posguerra llamado edad de oro del capitalismo y como consecuencia de los cambios producidos en las décadas de los años setenta y ochenta, los cuales modificaron el entorno de la economía mundial. Estos cambios correspondieron fundamentalmente a la eliminación del patrón oro y la liberación de los capitales, el desarrollo de tecnologías de punta y la necesidad de grandes inversiones en investigación, el reemplazo del sistema fordista de producción, la generalización de formas de producción flexibles, la desaparición del sistema socialista, la aparición de nuevos competidores en los mercados internacionales al nivel de países y de empresas transnacionales, la revolución en los campos de los transportes y de las comunicaciones informáticas, el desplazamiento del Estado-nación por nuevos actores internacionales gubernamentales y no gubernamentales, la desaparición de las fronteras y la revalorización de los territorios y de las regiones, el desmonte de las políticas de subsidios y el consecuente traslado al empresario de la responsabilidad de crear condiciones competitivas propias.

El nuevo orden mundial aportado por la globalización ha sido objeto de distintas interpretaciones. A comienzos de los años noventa, el profesor Francis Fukuyama (1989) planteó el "fin de la historia", pues se alejaba la posibilidad de una conflagración nuclear y Estados Unidos podía pasar a ejercer un liderazgo mundial en un ambiente de paz y armonía, con un clima favorable para hacer negocios, dada la desaparición de la Unión Soviética y de su área de influencia en Europa Oriental que había motivado décadas de enfrentamiento entre las dos superpotencias en un entorno de Guerra Fría en un mundo bipolar. Este pensamiento positivo se fundamentaba en la tentativa de renovar teorías hegelianas en donde la finalización del conflicto Este-Oeste,

hecho real, conduce racionalmente al “fin de la historia” y al triunfo del modelo liberal y de democracia representativa, pues la oposición entre dos grandes ideas universales, capitalismo y comunismo, se zanjaba con el triunfo del capitalismo cuando el comunismo se planteaba como etapa final de la historia (la primacía de una idea sobre otra, según la concepción hegeliana).

Sin embargo, sucesos posteriores a los renacimientos nacionalistas, de reaparición de conflictos religiosos y étnicos, no solo en países en desarrollo sino en el propio continente europeo, como la desintegración yugoslava o los conflictos en territorios de la antigua URSS, mostraron que no se había ingresado al pretendido contexto mundial de paz y armonía en donde, dado que eran las potencias las que generaban los conflictos y que ya había terminado el conflicto entre estas, no debería haber más pugnas.

Este regreso en los años noventa a fases antiguas de la historia representada en luchas étnicas, raciales y religiosas, agravadas por el avance de posiciones extremas fundamentalistas en algunos integrantes de civilizaciones como el islam, es un elemento característico del nuevo desorden internacional explicado por teorías extremas sobre el caos (Brzezinski, Moynihan) de quiebra de la autoridad gubernamental, aparición de mafias de ámbito internacional, aumento de refugiados y difusión del terrorismo, o por teorías menos extremas y más conocidas, como la del profesor norteamericano Samuel Huntington del choque de civilizaciones (Huntington, 1997), que se produciría de insistir la civilización occidental en imponer sus puntos de vista sobre las demás civilizaciones que responden a patrones culturales diferentes.

La globalización tiene un carácter multidimensional, lo cual abre campos de investigación en sectores muy variados de carácter económico y comercial, productivo y tecnológico, cultural, institucional y político, y se ha producido a través de diferentes épocas de la historia de la humanidad.

Si bien la fase actual de globalización tiende de manera gradual hacia la homogeneidad, su expansión y consolidación ha sido hasta ahora heterogénea y desigual (Garay, 1999), con la consecuencia de que al no desarrollarse uniformemente, se generan condiciones distintas para su aprovechamiento por parte de los países desarrollados frente a los países en desarrollo. Esto privilegia el desenvolvimiento de marcos multilaterales que le permitan al mundo en desarrollo disponer de mejores condiciones para enfrentar un entorno dominado por el mundo desarrollado, procurando limitar el impacto de una globalización demasiado selectiva (Ferrer, 1998).

La consecuencia para el empresariado es el impacto que tienen hechos antes aislados y de carácter local, los cuales pasan a tener una proyección internacional donde “sucesos locales se moldean por eventos que ocurren a muchas millas de distancia y viceversa” (Giddens, 2000). El empresario colombiano debe entonces prepararse para enfrentar y aprovechar algunos aspectos de las transformaciones producidas en los campos productivo, tecnológico, económico, político e institucional.

En el campo productivo, por ejemplo, el ajuste a producciones flexibles, aprovechando el contexto de deslocalización productiva adelantado por las firmas internacionales, al lado de la aparición de redes dispersas de medianas y pequeñas empresas altamente especializadas, en un entorno de trabajo caracterizado por la búsqueda de la eficiencia, la productividad y la competitividad, con unos ciclos de vida de los productos cada vez más reducidos, lo cual supone un reacomodo de las condiciones productivas empresariales colombianas, en particular del mejoramiento de las condiciones de competitividad de las PyMES.

En el tecnológico, el impacto de las tecnologías de punta y de condiciones de comunicación y de transporte que han agrandado aún más la brecha entre países desarrollados y en desarrollo, reduciendo los tiempos de vida y los costos de

movilización de los productos, así como la intercomunicación de los servicios, en donde Colombia requiere recuperar atrasos que limitan su competitividad como el existente en materia de infraestructura.

En el político, la expansión de los alcances de las relaciones de poder a través de regiones y continentes (Held y McGrew, 2003), y la abierta competencia en un mundo globalizado que consolida la economía de mercado, a pesar de algunos rezagos intervencionistas en el propio entorno latinoamericano, lo cual debería conducir a un mayor aprovechamiento por los Estados y por las regiones de las negociaciones de integración y de formación de bloques geopolíticos y comerciales mediante la estructuración de espacios regionales subnacionales, transfronterizos y transnacionales.

Y en el campo institucional, la pérdida de influencia de los Estados-nación sobre sus territorios ante el surgimiento de nuevos actores en un sistema internacional que actúan en la escena mundial de manera cada vez más autónoma, escapando de las limitaciones territoriales y de la soberanía de los Estados, en lo que algunos han llamado “la revancha de las sociedades” (Bayard, 1999). Es un conjunto de instituciones intergubernamentales internacionales con reglas de juego universales como la Organización Mundial del Comercio (OMC), y acuerdos de integración como el europeo; de ONG con fuerte incidencia en temas como derechos humanos y medioambiente, y de compañías transnacionales con enormes capacidades de inversión y de transferencia de tecnología. Esto conduce a que la competencia de mercados en un mundo globalizado se hace ya no territorialmente sino compitiendo por porciones de mercado en una economía mundializada, en la que hay nuevos factores como el valor agregado y los servicios (Strange, 1998).

Por otra parte, para comprender la forma como todo el contexto anterior impacta funcional y sistémicamente en el entorno, es necesario considerar la dinámica de la gestión de las organizaciones. Tal y como lo plantea Barnard (1962),

una organización es un “sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas, de dos o más personas”, lo cual se complementa perfectamente con lo planteado por Méndez, Monroy y Zorrilla (1991) al definir las como “grupo de personas que interactúan entre sí, debido a que mantienen determinadas relaciones sociales con el fin de lograr ciertos objetivos”. En este sentido, las organizaciones son en todos sus aspectos el núcleo central de la dinámica social y todas las personas actúan y se desenvuelven dentro de ellas.

Muchas cosas se han escrito sobre el manejo de organizaciones, pero se pueden sintetizar alrededor del concepto de gestión. Según la Real Academia Española, gestión significa “acción y efecto de administrar”, lo que a su vez se define también como “gobernar, organizar, disponer, dirigir”. En términos prácticos, gestión significa todas aquellas actividades tendientes al uso adecuado de recursos para conseguir un determinado fin. Gestión de organizaciones sería entonces lo anterior enmarcado en la dinámica de grupos humanos que trabajan para lograr objetivos comunes.

En este contexto, hasta la década de los sesenta el manejo gerencial en las organizaciones giraba principalmente alrededor de la optimización de los procesos y la estructura interna, pues la economía operaba con mercados protegidos por regulaciones estatales que dificultaban la libre competencia. Era la época de una relación empresa-consumidor, en la que este último asumía un papel pasivo en la interacción, pues el control estaba en las empresas. En los años sesenta y setenta las transformaciones que condujeron hacia la globalización comenzaron a abrir las economías y obligaron a las empresas a enfrentarse a nuevas coyunturas en las cuales el cliente y los mercados se convirtieron en el eje obligatorio de acción, generando nuevas exigencias y desarrollos.

En años recientes, la dinámica competitiva se aceleró en un entorno más volátil y cambiante que nunca, donde las ventajas competitivas se pierden y los ciclos de vida de las estrategias se acortan (Hamel y Breen, 2007). Hay nuevos



desafíos y nuevas realidades, y las organizaciones que no las enfrenten adecuadamente corren el riesgo de perder espacio y eventualmente desaparecer. Esto supone para la gerencia moderna nuevos elementos de International Management, de negocios internacionales en mercados abiertos y entornos de “globalización” pensando globalmente y actuando localmente (Robertson, 2000)<sup>1</sup>, y de nuevos actores por enfrentar en las relaciones internacionales.

Todo lo anterior enmarca una serie de retos antes no presentes en las organizaciones. Los antiguos postulados sobre cómo gestionar y manejar empresas exitosamente, sobre las reglas implícitas y explícitas que regían las interacciones productor-consumidor, acerca de las relaciones entre competidores directos e indirectos, procesos de enlace organizaciones-estado-sociedad, están transformándose aceleradamente. Hoy más que nunca en el mundo de la gestión organizacional se valida el pensamiento de Heráclito de Efeso que argumentaba que la única constante es el cambio, enfrentándose a lo que dice un aforismo popular muy conocido: “¡Vaya, qué problema!, cuando nos aprendimos todas las respuestas, nos cambiaron todas las preguntas”.

Consecuentemente con lo anterior, y enmarcada en la Misión del CESA que se enfoca en la formación de líderes empresariales, la línea de Globalización y gestión debe asumir como su objeto de estudio la dinámica organizacional en entornos globales y los diversos aspectos inherentes a la complejidad misma de la globalización como marco general, de manera que se brinden elementos útiles que contribuyan al desempeño exitoso de las empresas y del país en el contexto mundial.

---

1 *Glocalización: tiempo-espacio y homogeneidad-heterogeneidad*. Término relativamente nuevo fundamentado en que la globalización entendida como un proceso superador de lo local está rebasada por las realidades del mundo de hoy, lo que debe llevar a las organizaciones a “pensar globalmente y actuar localmente”. Muchas referencias indican que el propulsor inicial del concepto fue el sociólogo alemán Ulrich Beck, siendo difundido principalmente por el sociólogo inglés Roland Robertson. Tomado de <http://www.cholonautas.edu.pe/modulo/upload/R%20Robertson.pdf>

La línea de investigación en Globalización y gestión tiene como objetivo investigar las características, los alcances, los impactos y las consecuencias de la globalización para la economía y las empresas colombianas, de manera que se puedan definir estrategias que faciliten su articulación con el mundo competitivo y ayuden al desarrollo económico y social del país.

De igual forma, la línea de investigación también pretende conocer cómo la dirigencia empresarial colombiana concibe y maneja la gestión de organizaciones en el contexto global, y validar si eso les permite afrontar exitosamente los retos que les marca, de manera que se puedan explorar rutas y procesos que las fortalezcan, en la búsqueda de su inserción competitiva al entorno internacional. Esto incluye no solo elementos de desarrollo de las organizaciones, sino también la forma como se despliegan el liderazgo y los procesos de emprendimiento. Es claro que el contexto incluye la búsqueda de mecanismos de ajuste competitivo para las pequeñas y medianas empresas, claves en el desarrollo empresarial del país.

La línea tiene como áreas de interés las siguientes:

#### *1.1.15.1. Globalización*

La globalización tiene entre las disciplinas de apoyo a las relaciones internacionales y a los negocios internacionales. En el caso de las relaciones internacionales, en el periodo entre las dos guerras mundiales aparecen los dos enfoques clásicos del Idealismo y del Realismo. En la década de los setenta, aparece el enfoque de la Interdependencia, que incluye a nuevos actores internacionales como las organizaciones internacionales, las empresas multinacionales y las agencias subestatales, e introduce los flujos económicos como factores que inciden en la política mundial.

A partir de los años ochenta, el desarrollo de medios tecnológicos basados en la electrónica y la informática permite

la implementación de la robótica, del fraccionamiento de la cadena productiva, de los medios interactivos de comunicación, de la mundialización del sector financiero y de la “tercerización” de la economía, contribuyendo a los flujos transnacionales, que perforan la soberanía estatal y facilitan la generalización de la globalización.

En este contexto, Marie Claude Smouts (1998) anota que la disciplina de las relaciones internacionales “ofrece un ‘corpus’, problemáticas y conceptos organizadores que permiten comprender y explicar las nuevas configuraciones de actores y, de allí, captar las grandes tendencias del mundo”, teniendo por objetivo “el funcionamiento del planeta o, para ser más precisos, la estructuración del espacio mundial en redes de interacciones sociales”.

La misma autora considera que el debate entre “realistas” e “idealistas” reaparece periódicamente, que a los “neorrealistas” surgidos en los setenta se oponen ahora los “neoidealistas”, y que mientras los primeros persisten en hacer del Estado el actor esencial de las relaciones internacionales y del poder el factor estructurante del sistema mundial, los segundos ponen el acento sobre lo que permite a los nuevos actores del sistema internacional cooperar a través de las fronteras, mediante nuevas formas de “gobernanza multinivel”. A ello se agrega que las relaciones internacionales comportan una parte de constructivismo, donde la sociedad mundial y sus diferentes componentes se construyen mutuamente, y que las relaciones internacionales no existen solamente por el contenido, los procesos y los efectos de las interacciones, sino igualmente por la mirada aportada sobre estas.

Robert Keohane y Joseph Nye, creadores de la teoría de la Interdependencia, fueron los primeros en rechazar el paradigma estado-céntrico, proponiendo en su lugar el paradigma de la política mundial (World politics paradigm) en su obra *Transnational Relations and World Politics*, y demostrando la emergencia de autores transnacionales autónomos conduciendo sus propias políticas internacio-

nales y poniendo obstáculos a las políticas de los Estados. Igualmente, aportes ya mencionados como los de Susan Strange sobre la Economía Política Internacional (EPI), y de James Rosenau sobre las turbulencias en la política mundial, ante una bifurcación del sistema internacional con la coexistencia de un sistema estado-céntrico y de un sistema multicéntrico tan poderoso y más descentralizado, son elementos conceptuales sobre los estudios que se realicen en el área de las relaciones internacionales de la línea de Globalización y gestión.

Inicialmente, como tema de investigación por abordar dentro del concepto de relaciones internacionales en un entorno de globalización está el posible papel que pueden asumir en el escenario mundial nuevas naciones emergentes, donde además de las integrantes del BRIC (Brasil, Rusia, India y China), se ha propuesto a las integrantes del Civets (Colombia, Indonesia, Vietnam, Egipto, Turquía y Sudáfrica), lo que hace conveniente comenzar a explorar el papel que Colombia podría desarrollar dentro de grupo.

De igual manera, la importancia de nuevas formas de gobernanza multinivel permite nuevas interacciones en la territorialidad de los Estados que superan fronteras y estructuran nuevas espacialidades territoriales subnacionales y transnacionales que incorporan el desarrollo de las regiones y los municipios, como exitosamente lo ha venido construyendo la integración europea, y que en Colombia significará la puesta en marcha de un nuevo ordenamiento territorial, lo que amerita una mirada de la experiencia europea como referente y de lo que le correspondería a Colombia hacer en ese nuevo marco territorial.

En cuanto a la disciplina de los negocios internacionales, corresponde al estudio de las transacciones comerciales que tienen lugar en el exterior (incluidas ventas, inversiones y transporte), tanto privadas como gubernamentales, en las cuales se involucran dos o más países. Estarán influenciadas por el contexto de globalización generalizado desde los

años noventa, con profundas transformaciones económicas, productivas, tecnológicas, políticas e institucionales que determinan un nuevo entorno para el empresariado colombiano, y por las negociaciones de acuerdos comerciales y de procesos de integración que determinarán las condiciones de acceso de Colombia a los mercados mundiales.

Según John Daniels, Lee Radebaugh y Daniel Sullivan (2010):

Hoy en día, los acontecimientos y la competencia globales afectan a casi todas las compañías, grandes o pequeñas, porque la mayoría vende su producción y obtiene suministros de países extranjeros. Muchas empresas también compiten con productos y servicios que provienen del extranjero. Por lo tanto, la mayoría de los gerentes, sin importar la industria o el tamaño de la compañía, tienen que abordar sus estrategias de operación desde un punto de vista internacional.

Y agregan estos autores desde una visión como mundo desarrollado:

El mundo de los negocios internacionales es importante porque:

- La mayoría de las empresas son internacionales o compiten con empresas internacionales.
- Los modos de operación pueden diferir de los que se emplean en el país de origen.
- La mejor manera de hacer negocios puede diferir según el país.
- Comprenderlos le ayudará a tomar mejores decisiones sobre su carrera profesional.
- Comprenderlos le ayudará a decidir qué políticas gubernamentales debe apoyar (Daniels, Radebaugh y Sullivan, 2010).

Por su parte, Alan Rugman y Richard Hodgetts (1997) consideran que

... cerca del 80% de la inversión directa la realizan las 500 empresas más grandes del mundo; representan más de la mitad

del comercio mundial. Así pues, el estudio de los negocios internacionales se centra principalmente en las actividades de las grandes empresas multinacionales o transnacionales, con sede en un país pero con operaciones en otros.

Pero agregan un elemento de importancia para el medio colombiano: “también es preciso examinar el papel tan importante que desempeñan los negocios pequeños y medianos, pues cada día es mayor su participación en el comercio e inversión mundial”.

Tales condiciones corresponden a los recientes tratados de libre comercio negociados con Canadá (puesto en vigencia), Estados Unidos (puesto en vigencia), Venezuela (puesto en vigencia), EFTA (puesto en vigencia con Suiza), Unión Europea (a punto de entrar en vigencia), Costa Rica (finalizado) y las negociaciones en curso de tratados con Corea del Sur, Turquía y Panamá; el fuerte incremento de las relaciones con China; la puesta en marcha de la Alianza del Pacífico (Colombia, Chile, Perú y México), las futuras negociaciones con Japón, y los avances temáticos con Unasur. Tal número de negociaciones adicionan escenarios de nuevos negocios internacionales para los empresarios colombianos, con diferentes instrumentos y condiciones que merecen ser entendidas y conocidas.

Igualmente, se presenta el problema de superar condiciones limitantes de su inserción internacional debido a graves limitaciones y atrasos en materia de infraestructura, especialmente portuaria y férrea, que pueden afectar el aprovechamiento de las condiciones favorables establecidas en los diversos acuerdos comerciales.

### *1.1.15.2. Gestión*

#### *1.1.15.2.1. Desarrollo de las organizaciones*

Afróntelo: allí afuera, en algún garaje, un emprendedor está fabricando una bala en la que ha grabado el nombre de su

empresa. Una vez que la bala salga del cañón, usted no podrá esquivarla. Tiene una sola opción: disparar primero. Debe ser más innovador que los innovadores, más emprendedor que los emprendedores. Una misión que parece imposible, a menos que usted esté dispuesto a desafiar sus propias creencias sobre cómo impulsar la innovación y la creación de riqueza en su compañía (Hamel, 2000).

Los planteamientos de Gary Hamel esbozan algunos de los retos que enfrentan las organizaciones de todo tipo en el marco de la dinámica de acción de los negocios de hoy. Las prácticas tradicionales de gestión probablemente ya no funcionan como antes pues el tipo de problemas y las soluciones requeridas son diferentes. Es en ese contexto donde se requiere profundizar en la administración de las organizaciones, analizar la forma como están asumiendo las tensiones de transformación en todas sus áreas estratégicas y funcionales, los caminos de ajuste que deben asumir para sobrevivir y descollar competitivamente, y el impacto que todo esto puede tener en nuestra sociedad.

Es particularmente importante que se inicie la exploración sobre los procesos asumidos por algunas empresas de familia hacia la internacionalización, debido a la enorme importancia que tienen estas organizaciones en la estructura económica del país. De igual forma, y en términos generales, la problemática del manejo del cambio, la manera de ajustar la cultura organizacional, la forma como se concibe el talento humano como la base de la competitividad, y la afinación del direccionamiento y las perspectivas estratégicas de nuestras empresas, son temas esenciales para entender y proponer ajustes de las mismas dentro de los retos de la globalización.

En ese marco es importante abrir un espacio especial al análisis de las micro, pequeñas y medianas empresas. De acuerdo con datos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal), se calcula que las MiPymes son

responsables de entre el 25 y el 40% de la generación de empleo en la región (Latinoamérica y el Caribe), así como también de entre el 15 y el 25% total de la producción de bienes y servicios. El papel de las MiPymes a nivel exportador es más pequeño, pero también significativo, al representar entre el 1 y el 3% del total de las exportaciones de la región.

Pero la brecha que existe entre las grandes empresas y las MiPymes sigue siendo amplia en América Latina y el Caribe. Las primeras se caracterizan por ser modernas y altamente competitivas, mientras que en el grupo de las últimas, el retraso tecnológico (en el contexto amplio) aparece como el denominador común. Solo algunas de ellas han sido capaces de insertarse de forma exitosa tanto en los mercados internos como los internacionales, contribuyendo efectivamente en la estructura productiva de la economía. A nivel latinoamericano, la productividad está entre el 25 y el 50%; mientras tanto, en países de Europa como Holanda, Alemania, Francia e Italia la productividad de las MiPymes es cercana al 75% de las grandes empresas.

Por esto es fundamental, en momentos en que América Latina y el Caribe parecen estar jugándose todas sus cartas a la apertura comercial y al libre mercado, y que Colombia aspira a ser un actor importante en el desarrollo de los nuevos países emergentes (Civets), la creación de políticas y tecnologías de apoyo a las MiPymes, así como proporcionarles herramientas prácticas aplicables en su día a día con miras al incremento de su productividad y, por tanto, de su competitividad a través de mejores y más eficientes procesos de gestión e innovación. Es por tanto evidente que sin herramientas clave y un verdadero y decidido apoyo, será prácticamente imposible que logren sobrevivir en un entorno cada día más competitivo, así como continuar con su importante contribución en la generación de empleo, entendida como una de las mayores necesidades de la región.



### 1.1.15.2.2. *Emprendimiento*

La palabra *entrepreneurship* se toma en general como el “espíritu empresarial” o el “ethos de empresa”, es decir, la capacidad, la habilidad y la competencia de los emprendedores o *entrepreneurs* para crear o mejorar unidades productivas o de servicios. Es una palabra muy utilizada, quien primero acuñó el término *entrepreneur* fue Cantillón (1755), a finales del siglo XVIII. En los años setenta las definiciones del término *entrepreneurship* variaron con mayor intensidad. Para Timmons et al. (2004), *entrepresneurship* es el estudio de un conjunto de habilidades necesarias para emprender y crear empresa. Para Drucker (1999), Cooper y Dunkelberg (1986), Jarillo (1986), Birch (1979) y Mclelland (1961), entre otros, *entrepreneurship* alude a la figura del emprendedor como individuo o como grupo.

La Ley 1014 de 2006 define al emprendedor como una persona con capacidad de innovar, entendida esta como la facultad de generar bienes y servicios de una forma creativa, metódica, ética, responsable y efectiva, y al emprendimiento como la manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. El emprendimiento es entendido como una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado; su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad.

La empresarialidad es un despliegue de la capacidad creativa de la persona sobre la realidad que le rodea. Es la capacidad que posee todo ser humano para percibir e interrelacionarse con su entorno, mediando para ello las competencias empresariales. Para Drucker, la diferencia entre el emprendedor y el empresario está en el efecto innovador. En su libro *Management: tasks, responsibilities, practices* (1982), Drucker afirma:

Debo admitir que todos los negocios pequeños tienen muchos factores en común. Pero para ser empresarial, una compañía debe tener características que no son la de ser nueva y pequeña. De hecho, los empresarios constituyen una minoría entre los negocios nuevos. Crean algo nuevo, algo diferente; cambian o transmutan los valores.

Se define *entrepreneur* como aquel individuo emprendedor, empresario de una PyME, que inicia un proyecto a partir de una idea que intenta imponer en el mercado, y que lleva a cabo mediante una fuerte centralización y personalización de su gestión, a partir de una dirección estratégica de la misma (Aldrich, Zimmer, 1986). La adopción de esta definición surge de la revisión de los conceptos teóricos clásicos y neoclásicos, de la cercanía de este planteamiento con el de Shumpeter y Kirzner, y de la compilación de los planteamientos de las escuelas comportamental y de procesos, cuyos principales exponentes han sido Gartner (1988) y Bygrave y Hofer (1991).

Por otra parte, el fenómeno de la creación de la empresa se observa como un proceso dinámico que puede conceptualizarse como una "función de estructuras de oportunidad y emprendedores motivados con acceso a recursos. En el lado de la demanda, las estructuras de oportunidad contienen los recursos del entorno que pueden ser explotados por nuevos negocios que están buscando labrarse sus propios nichos de mercado. En el lado de la oferta, los emprendedores motivados necesitan acceder a capital y otros a recursos para poder tomar ventaja de las oportunidades percibidas" (Aldrich y Zimmer, 1986, p. 8). Adicionalmente, estos autores proponen una visión de empresa como un fenómeno incrustado a redes de continuas relaciones sociales (1986, p. 8), las cuales pueden facilitar u obstaculizar el proceso de creación de empresas a través de los vínculos entre los potenciales emprendedores, recursos y oportunidades.

El concepto del énfasis de investigación en emprendimiento y gestión se construye según experiencias particulares de

las entidades que trabajan en y para el emprendimiento, en torno a aspectos teóricos, metodológicos o administrativos, alrededor de los cuales gira la acción investigadora de este énfasis. Por esta razón, el énfasis en emprendimiento busca ofrecer resultados que contribuyan a la construcción de los programas del pregrado, especializaciones y maestrías, y especialmente, busca generar acciones que promuevan el desarrollo del espíritu investigativo y el amor por el emprendimiento en su concepto más general de promover el comienzo y mejoramiento de las actividades empresariales, bien sea desde las organizaciones ya constituidas, o desde propuestas de nuevas empresas con alto potencial de crecimiento.

El énfasis en emprendimiento busca ampliar el conocimiento en torno a este concepto, su gestión en Colombia, y su relación con otros contextos a través del desarrollo de proyectos que generen resultados encaminados al fortalecimiento de la cultura emprendedora del CESA, la academia, la región y el país. Además, promueve el interés por la actividad investigativa en los estudiantes y la comunidad académica del CESA, a través de la socialización y retroalimentación de resultados, y de la participación en los proyectos desarrollados con miras a obtener productos de divulgación de dichos resultados.

#### *1.1.15.2.3. Liderazgo y gestión humana*

Stogdill (1974, p. 7), en una revisión de investigación en liderazgo, dice que existen tantas definiciones de liderazgo como personas que han tratado de definirlo. Las investigaciones se centran en definir las dimensiones del mismo y los determinantes de su efectividad (Yukl, 2002). De acuerdo con Fleishman et al. (1991), en los últimos 50 años han existido 65 diferentes sistemas de clasificación para definir las dimensiones del liderazgo. Una de ellas es la expuesta por Bernard Bass (1990, pp. 11-20) que sugiere

que algunas definiciones ven el liderazgo como el centro de los procesos de grupo, entendiendo grupo como empresa o comunidad. De acuerdo con Peter Northouse (2001), el liderazgo ocurre en grupos, es decir, tiene influencia sobre un grupo de individuos con un propósito común.

En la actualidad, el liderazgo es un área poco explorada en Latinoamérica. A nivel mundial, las investigaciones en liderazgo empezaron el siglo pasado (Yukl, 2002). Les corresponde a los investigadores encontrar cuáles son las dimensiones que afectan o influyen en el liderazgo y sus determinantes de efectividad en América Latina, y en especial en Colombia, centrándose en el liderazgo organizacional.

Al respecto, la investigación en el CESA estará encaminada a entender las teorías relacionadas con el área y, además, a comprender los factores tanto internos como externos que inciden o influyen en el comportamiento humano reflejados en su desempeño organizacional. El liderazgo y la gestión humana están íntimamente relacionados y son dependientes entre sí, y generan el soporte vital para que las organizaciones puedan sostenerse y desarrollarse en un mundo presionado por la globalización.



## 2. CUERPO DE INVESTIGADORES

### 2.1. Integrantes del Grupo

**José Manuel Restrepo A.**

**Rector**

Candidato a Doctor en Business Administration in Higher Education Management, Universidad de Bath.

M.Sc. in Economics, London School of Economics.

Especialista en Finanzas, Universidad del Rosario.

Economista, Universidad del Rosario.

**Juan Santiago Correa R.**

**Director de Investigación**

**Secretario General**

Doctor en Sociología Jurídica e Instituciones Políticas, Universidad Externado de Colombia, 2012.

Maestría en Historia, Pontificia Universidad Javeriana, 2004.

Economista, Universidad Externado de Colombia, 1999.

**Lina María Echeverri C.**

**Directora Posgrados en Marketing**

Candidata a Doctora en Integración y Desarrollo Económico y Territorial, ULE-UTP.

Maestría en Administración, ITESM, 2003.

Economista Empresarial, Universidad Autónoma de Manizales, 1998.

Profesional en Desarrollo Familiar, Universidad de Caldas, 1996.

**Werner Zitzman R.**

**Director Posgrados en Finanzas**

Maestría en Finanzas Corporativas

Especialización en Finanzas Corporativas

Maestría en Docencia e Investigación Universitaria con énfasis en Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Sergio Arboleda, 2008.

Economista Industrial, Universidad de los Andes, 1968.

## **2.2. Profesores con doctorado**

### **Álvaro Alexander Guzmán V.**

Doctor en Administración, Universidad de los Andes, 2011.

Maestría en Administración con énfasis en finanzas, Universidad de los Andes, 2006.

Especialista en Gerencia de Mercadeo, Universidad del Rosario, 2003.

Especialista en Finanzas, Universidad Externado de Colombia, 2000.

Administrador de Empresas, Universidad Externado de Colombia, 1998.

### **María Andrea Trujillo D.**

Doctora en Administración, Universidad de los Andes, 2011.

Maestría en Administración con énfasis en finanzas, Universidad de los Andes, 2006.

Ingeniera Sanitaria, Universidad de Antioquia, 2001.

### **Edgar Vieira P.**

Doctor en Estudio de las Sociedades Latinoamericanas, Universidad de la Sorbona Nueva-París III, 2006.

Maestría en Relaciones Internacionales, Pontificia Universidad Javeriana, 2002.

Especialista en Estudios de Desarrollo, IRFED, París, 1967.

Economista Industrial, Universidad de Medellín, 1965.

### **Armando Barrios Ross**

Ph.D in Public Policy-International Development, University of Birmingham.

Master in Applied Economics, The American University.  
Economista de la Universidad Central de Venezuela.

**Enrique ter Horst**

Doctor en Estadística Bayesiana, Duke University, 2003.  
Maestría en Estadística Bayesiana, Duke University 2001.  
Maestría en Finanzas, Université Louis Pasteur, France.  
Licenciado en Econometría de Université Louis Pasteur  
1999, Francia.  
Financial Risk Manager (2006), Global Association of Risk  
Professionals, Estados Unidos.

### **2.3. Profesores en estudios doctorales**

**Óscar Bravo P.**

Estudiante del Doctorado en Management, Swiss Manage-  
ment University.  
Maestría en Gestión Internacional de la Empresa, EOI Es-  
cuela de Negocios, 2000.  
Especialista en Mercadeo, Universidad de los Andes, 1978.  
Administrador de Negocios, EAFIT, 1968.

**Javier Bernardo Cadena L.**

Estudiante del Doctorado en Administración, Universidad  
San Pablo Ceu de España.  
Maestría en Dirección Estratégica de Organizaciones, Uni-  
versidad Católica de Ávila, España, 2009.  
Maestría en Teoría y Política Económica, Universidad Na-  
cional, 2003.  
Especialista en Finanzas Privadas, Universidad del Rosario,  
1992.  
Economista, Universidad del Rosario, 1990.

**Edgardo Cayón F.**

Estudiante Ph.D. in Finance, University of Technology,  
Sydney.



Master in Business Administration, McGill University, 2001.  
B.S. Management with majors in Finance and Economics,  
Syracuse University, 1995.

### **José Luis Sandoval D.**

Estudiante del Doctorado en Management, Swiss Management University.

Maestría en Administración, ITESM, 1994.

Especialista en Educación con Nuevas Tecnologías, UNAB, 2010.

Especialista en Dirección de Empresas, UNAB, 1991.

Administrador de Empresas, UNAB, 1987.

## **2.4. Profesores con maestría**

### **Claudia Gómez R.**

Magíster en Gestión de Organizaciones, Universidad EAN y Université du Quebec a Chicoutimi, 2007.

Especialista en Mercados, Universidad de Los Andes, 1987.

Ingeniera Industrial, Pontificia Universidad Javeriana, 1984.

### **Jorge Eduardo Mejía**

Maestría en Administración, ITESM, 2003.

Diseñador Industrial, Universidad Autónoma de Manizales, 1995.

### **Javier Hernando Murillo**

Maestría en Literatura, Pontificia Universidad Javeriana, 2000.

Especialista en Docencia Universitaria, Universidad El Bosque, 1999.

Profesional en Estudios Literarios, Pontificia Universidad Javeriana, 1992.

### **Juan Felipe Parra**

Maestría en Economía, Universidad de los Andes, 2008.  
Economista, Universidad del Valle, 2004.

**Marta Lucía Restrepo T.**

Magíster en Comunicación, Universidad Javeriana, 2007.  
Comunicadora Social y Periodista, Universidad Javeriana,  
1984.

**Clara Bruckner B.**

Máster en Gestión Global de Riesgos Financieros Univer-  
sidad Francisco Vitoria, 2005  
Administradora de Empresas, Colegio de Estudios Supe-  
riores de Administración-CESA, 2001

## **2.5. Asistentes de Investigación**

El grupo de Investigación vincula estudiantes de pregrado y posgrado como asistentes de investigación no remunerados. Bajo esta modalidad, el estudiante puede derivar su trabajo de grado a partir de las labores que desempeña en el grupo, bajo la dirección de un profesor investigador del CESA.



## 3. PUBLICACIONES

### 3.1. Libros Editorial Internacional

Echeverri, Lina M. (2009). *Marketing práctico: una visión estratégica de un plan de marketing*. Madrid: StarBook Editorial. ISBN: 978-84-926500-4-0.

### 3.2. Libros Editorial Nacional

Aguilar, Pedro Alejandro (2008). *Administre su empresa, de la estrategia a la práctica. Producción y logística*. Tomo 3. Bogotá: Alfaomega. ISBN 978-958-682-728-7.

Cayón Fallon, Edgardo, Rivera Ordóñez, Juan Camilo, Sarmiento Auli, Iván Darío, Sarmiento Sabogal, Julio Alejandro y Sierra González, Jaime Humberto (2011). *Valoración de títulos de emisión soberana. Manuales*, 2. Editorial Javeriana. ISBN 978-958-716-433-6.

Correa, Juan Santiago (2012). *The Panama Railroad Company o cómo Colombia perdió una nación*. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración-CESA. ISBN: 978-958-8722-17-7.

\_\_\_\_\_ (2012). *De Buenaventura al Caribe: el ferrocarril del Pacífico y la conexión interoceánica (1872-2012)*. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración-CESA. ISBN: 978-958-8722-27-6.

\_\_\_\_\_ (2012). *Ferrocarriles y puertos en Colombia: el Ferrocarril de Bolívar (1865-1941)*. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración-CESA. ISBN: 978-958-8722-19-1

\_\_\_\_\_ (2012). *Café y ferrocarriles en Colombia: los trenes santandereanos*. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración-CESA. ISBN: 978-958-8722-23-8.

\_\_\_\_\_ (2010). *Los caminos de hierro: ferrocarriles y tranvías en Antioquia*. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración-CESA. ISBN: 978-958-97648-4-8.

\_\_\_\_\_ (2012). *Los caminos de hierro: ferrocarriles y tranvías en Antioquia. 2ª Edición*. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración-CESA. ISBN: 978-958-8722-29-0.

\_\_\_\_\_ (2010). *Moneda y Nación: del federalismo al centralismo económico en Colombia (1850-1922)*. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración-CESA. ISBN: 978-958-97648-6-2.

Echeverri, Lina María (2010). *Maloka: inspiración e innovación empresarial en una sola palabra*. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración-CESA. ISBN: 978-958-97648-3-1.

\_\_\_\_\_ (2008). *Marketing práctico. Una visión estratégica de un plan de mercadeo*. Bogotá: Ediciones mayol. ISBN: 978-958-8307-52-7.

Echeverri, Lina María, Rosker, Eduardo (2012) *Totto: caso académico*. Colegio de Estudios Superiores de Administración-CESA. ISBN: 978-958-8722-11-5.

\_\_\_\_\_. (2010). *Retos y experiencias empresariales: casos colombianos*. Colegio de Estudios Superiores de Administración y Universidad del Rosario. ISBN: 978-958-738-135-1.

Guzmán, Alexander y María Andrea Trujillo (2012). *Hacia la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo en sociedades cerradas*. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración-CESA, ISBN: 978-958-9722-14-6.

Restrepo, José Manuel, Alexander Guzmán y María Andrea Trujillo (2012). *Gobierno Corporativo en Instituciones de Educación Superior en Colombia*. Editorial CESA. Publicación financiada por el Ministerio de Educación Nacional. Bogotá, Colombia. ISBN: 978-958-8722-31-3.

Restrepo Torres, Marta Lucía (2013). *Mística por el cliente: Caso Colpatria sobre CRM y gestión de clientes*. Bogotá: Editorial CESA, ISBN: 978-958-8722-37-5.

Rosker, Eduardo, Echeverri, Lina María, Restrepo, Marta Lucía (2008). *Caso académico: Colombia es pasión - Caso A*. Bogotá: Universidad del Rosario, 2008. ISBN: 978-958-8378-62-6.

Zitzman, Werner (2009). *Valoración de empresas con Excel: simulación probabilística*. Bogotá: Alfaomega. ISBN: 978-958-682-768-3.

### **3.3. Publicaciones seriadas internacionales:**

Correa, Juan Santiago (jan-jun, 2009). Inversión extranjera y construcción de ferrocarriles en Colombia: *The Panama Railroad Co. (1850-1903)*. *História Econômica & História de Empresas*. *Revista de la Associação Brasileira de Pesquisadores em História Econômica (ABPHE)*, XII (1), 131-170. ISSN 1519-3314.

\_\_\_\_\_ (jun-dic, 2010). Procesos de poblamiento coloniales en la Nueva Granada: el caso de la minería antioqueña (siglo XVII y XVIII). *História Econômica & História de Empresas. Revista de la Associação Brasileira de Pesquisadores em História Econômica (ABPHE)*, XIII (2), 79-108. ISSN 1519-3314. (Econlit, Journal of Economic Literature, Econpapers e Ideas).

\_\_\_\_\_ (enero-junio, 2010). Poblamiento en la provincia de Antioquia (Nueva Granada) en los siglos XVI y XVIII. *Revista Letras Históricas*. México: Universidad de Guadalajara, 4, 15-41.

Echeverri, Lina María (2010). Los orígenes de la Marca País Colombia es Pasión. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 19, (3). ISSN 1851-1732 (Scielo, Argentina).

\_\_\_\_\_ (2012). Estay-Niculcar, Christian A., Rosker, Eduardo. Estrategias y experiencias en la construcción de marca país en América del Sur. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21 (2), 288-305. ISSN 1851-1732.

Echeverri, L. Estay-Niculcar, C. Santamaría, J. y Herrera, C. (2013-Forthcoming). *Desarrollo de marca país y turismo: el caso de estudio de México*. *Revista Estudios y Perspectivas en Turismo*.

Parra, Juan Felipe y Corzo, Óscar Julián (septiembre-diciembre, 2008). Impacto del Plan Nacional de Lectura y Bibliotecas (PNLB) sobre número de libros leídos en Colombia. *Cuadernos de Economía (UAM)*, 87 (21), 115-132. Madrid. ISSN: 0210-0266.

Trujillo, María Andrea, Guzmán, Alexander, González, Maximiliano, Pombo, Carlos (segundo cuatrimestre,

2011). Revisión de la literatura de empresas familiares: una perspectiva financiera. *Academia: Revista Latinoamericana de Administración*, 47, 18-42. ISSN: 1012-8255 (ISI).

\_\_\_\_\_. (December, 2012). Family firms and financial performance: *The cost of growing*. *Emerging Markets Review*, 13(4), 626-649 ISSN: 1566-0141

\_\_\_\_\_. (Forthcoming). *Family firms and debt: risk aversion versus risk of losing control*. *Journal of Business Research*, ISSN: 0148-2963

### **3.4. Publicaciones seriadas indexadas nacionales**

Aguilar, Pedro Alejandro (2012). Un modelo de clasificación de inventarios para incrementar el nivel de servicio al cliente y la rentabilidad de la empresa. *Pensamiento y Gestión*, 32, 142-164. ISSN: 1657-6276.

Briceño, María de los Ángeles (2008). El escrito científico en la Universidad: propuesta de estrategias pedagógicas. *Revista Educación y Educadores*, 2 (11). ISSN: 0123-1294.

\_\_\_\_\_. (2009). La Innovación como accionante del emprendimiento en las organizaciones. *Revista EAN*, 66. ISSN: 0120-8160.

Cadena, Javier B. (julio-diciembre-2011). La teoría económica y financiera del precio: dos enfoques complementarios. *Criterio Libre*, 9 (15), 59-80. ISSN: 1900-0642.

Cayón, Edgardo y Sarmiento, Julio (2010). A methodological approach for the validation of callable bonds in emerging



markets: the TGI example. *Cuadernos de Administración*, 23 (40), 271-294. ISSN: 0120-3592.

Cayón, Edgardo, Di Santo, Tomás, Roncancio, Camilo (2010). Active Management vs. Passive Management in the Colombian Private Pension Open Mutual Fund Industry: A Performance. *Estudios Gerenciales*, 26 (115), 13-38. ISSN 0123-5923.

Cayón, Edgardo, Sarmiento, Julio. El VaR histórico: una propuesta metodológica para la medición de pérdidas esperadas en pesos de deudores hipotecarios con créditos en Unidades de Valor Real (UVR). *Estudios Gerenciales*, 26 (116), 101-114. ISSN 0123-5923.

\_\_\_\_\_ (2011). Measuring relative efficiencies in the shoe industrie sector in Colombia: a DEA approach. *Pensamiento y Gestión*, 30, 186-205. ISSN: 1657-6276.

Correa, Juan Santiago (2009). Banca y región en Colombia, 1850-1880. *Revista de Economía Institucional*, 11, 20, 15-44. ISSN: 0124-5996.

\_\_\_\_\_ (2009). Del Radicalismo a la Regeneración. La cuestión monetaria (1880-1903). *Revista de Economía Institucional*, 11, (21), 161-178. ISSN: 0124-5996.

\_\_\_\_\_ (2009). Política monetaria y bancos en Colombia: del federalismo al centralismo económico (1880-1922). *Cuadernos de Administración*, 22, (38), 291-310. ISSN: 0120-3592.

\_\_\_\_\_ (2010). Inversión extranjera directa y construcción de ferrocarriles en Colombia: el caso del Ferrocarril de Panamá (1849-1869). *Estudios Gerenciales*, 26, (115), 143-163. ISSN 0123-5923.

\_\_\_\_\_ (2010). El Kiosko de la Luz en el Centenario de la Independencia. *Revista de Economía Institucional*, 12 (22). ISSN: 0124-5996.

\_\_\_\_\_ (2012). El Ferrocarril de Bolívar y la consolidación del puerto de Barranquilla (1865-1941). *Revista de Economía Institucional*, 14 (26), 241-266- ISSN: 0124-5996.

\_\_\_\_\_ (2012). El Ferrocarril de Antioquia: empresarios extranjeros y participación local. *Estudios Gerenciales*, 28, (123), 149-166. ISSN 0123-5923.

Echeverri, Lina María (2011). Maloka: un modelo empresarial innovador que fomenta el aprendizaje de la ciencia y la tecnología en Colombia. En *Revista EAN*, Bogotá, 71, 176-183, ISBN: 0120-8160.

Echeverri, Lina María (enero-junio, 2006). Estudio sobre los cambios generados por la aplicación de internet en la función de marketing en las grandes empresas de la ciudad de Manizales durante el periodo de 1997 a 2001. *Ánfora*, 20, 96-127. ISSN: 0121-6538.

Echeverri, Lina y Rosker, Eduardo (2011). Diferencias en la construcción de marca país: Canadá y Colombia. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*. Medellín: Universidad Católica del Norte. ISBN: 0124-5821 (Publindex B). <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/issue/current>).

\_\_\_\_\_ (diciembre, 2010). Inserción del mercadeo verde en prácticas empresariales en Colombia (casos de estudio). *Revista Luna Azul*. Centro Editorial Universidad de Caldas. ISSN 1909-2474.

Gómez, Claudia (julio-diciembre, 2009). El aporte de Enrique Luque al marketing en Colombia. *Cuadernos de Administración* (Universidad del Valle), 42, 81-95. ISSN: 0120-4645. ISBN: 0124-5821

Gómez, Claudia. (septiembre-diciembre, 2012). La identidad olfativa: una estrategia invisible y silenciosa. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*. 37, 156-179.

\_\_\_\_\_ (enero-junio de 2010). Retención de clientes en agencias de comunicación de mercadeo en Bogotá: visión de las agencias. *Revista Criterio Libre*, 8. ISSB 1900-0642.

\_\_\_\_\_ (2010). La relación cliente-agencia: visión de los clientes. *Pensamiento & Gestión*, 28, 25-53. ISSN electrónico: 2145-941X. ISSN impreso: 1657-6276.

\_\_\_\_\_ (enero-junio de 2011). Conceptos estratégicos para agencias de relaciones públicas en Colombia. *Revista Criterio Libre*, 9 (14), 161-180. ISSB 1900-0642.

\_\_\_\_\_ (diciembre de 2011). Retención de clientes en agencias de eventos. *Palabra Clave*, 14 (2), 325-342. ISSN: 0122-8285.

Gómez Ramírez, Claudia y Mejía Álvarez, Jorge. (2012, julio-diciembre). La gestión del marketing que conecta con los sentidos. *Revista EAN*. No. 73, Pp. 168-183. Colombia.

Mora, Andrés (2010). Cuantificación del riesgo operativo en entidades financieras en Colombia. *Cuadernos de Administración*, 23 (41), 185-211. ISSN: 0120-3592.

\_\_\_\_\_ (julio-diciembre, 2010). Estimadores del índice de cola y el valor en riesgo. *Cuadernos de Administración* (Universidad del Valle), 44, 71-88. ISSN: 0120-4645.

- \_\_\_\_\_ (abril-junio, 2011). Un estudio comparativo de algunos estimadores del índice de cola  $\xi$ . *Innovar*, 40 (21), 17-34. ISSN: 0121-5051.
- Murillo, Javier H. (2012). La universidad y los procesos de lectura y escritura: Centro de Apoyo para la lectura, la oralidad y la Escritura, DIGA. *Panorama*, 6 (10), 93-101. ISSN: 1909-7433.
- Parra, Juan Felipe (junio-2011). Determinantes de la probabilidad de cierre de nuevas empresas en Bogotá. *Revista Investigación y Reflexión* (Universidad Militar), XIX (1). ISSN 0121-6805.
- \_\_\_\_\_. (primer semestre, 2012). Una función de producción para el teatro en Colombia. *Cuadernos de Economía* (Universidad Nacional) XXXI (56), pp. 149-177. ISSN 0121-4772 / E-ISSN 2248-4337
- Restrepo Abondano, José Manuel y Restrepo, Martha Lucía (2012). Cinco desafíos en el ejercicio del liderazgo en los rectores de colegios. *Educación y Educadores*. 15(1), 117-129. ISSN: 0123-1294.
- Restrepo, José Manuel, María Andrea Trujillo y Alexander Guzmán (2012). Instituciones de Educación Superior con ánimo de lucro en Colombia. *Innovar Journal*, 22(43). ISSN: 0121-5051.
- Trujillo María Andrea, Alexander Guzmán, Maximiliano González (2011). ADRs: Why so few. *Innovar*, 21(42), 69-87. ISSN: 0121-5051.
- Trujillo, María Andrea, Guzmán, Alexander, González, Maximiliano (enero-abril, 2010). The role of heirs in family businesses: the case of Carvajal. *Innovar*, 20 (36), 49-67. ISBN: 0121-50511.

Trujillo, María Andrea, Guzmán, Alexander, Pombo, Carlos, González, Maximiliano (2010). Empresas familiares: Revisión a la literatura desde una perspectiva de agencia y agenda de investigación futura. *Cuadernos de Administración*, 23 (40), 11-33. ISBN: 0120-3592.

Trujillo, María Andrea, Guzmán, Alexander (2011). Políticas de incentivos relacionadas con la investigación: una revisión desde la teoría de contratos. *Estudios Gerenciales*, 27 (120), 127-146. ISSN 0123-5923.

Vieira, Edgar (2011). Interpretaciones y transformaciones tecnológicas en los procesos de globalización. *Papel político*, 16(1), 665-697. ISSN: 0122-4409.

### 3.5. Capítulos en libros

Cayón, Edgardo, Correa Jaramillo, Juan Guillermo (2010). Componente de Finanzas. En *ECAES en Administración: marco de referencia de los Exámenes de Estado de Calidad de la Educación Superior en Administración (Ecaes)* (Saber PRO), de Icfes-Ascolfa, 122-127. Bogotá: Icfes-Ascolfa.

Correa Restrepo, Juan Santiago (2010). Minería y poblamiento: los procesos de territorialización en la provincia de Antioquia, siglos XVII y XVIII. En *Visiones multicolores de la sociedad colonia*. Bogotá: La Carreta y Uptc, 111-136.

Gómez Ramírez, Claudia, Páramo Morales, Dagoberto (2010). Componente de Mercadeo. En *ECAES en Administración: marco de referencia de los Exámenes de Estado de Calidad de la Educación Superior en Administración (Ecaes)* (Saber PRO), de Icfes-Ascolfa, 128-137. Bogotá: Icfes-Ascolfa.

Vieira, Edgar (2011). Dificultades de la participación de Colombia en los procesos de integración. En Diego Cardona

(ed.). *Colombia: una política exterior en transición*. Bogotá: Fundación Friedrich Ebert Colombia – Fescol, pp. 145-178.

\_\_\_\_\_ (2013). Dificultades en la integración latinoamericana. En Varios Autores. *Investigación Económica: integración económica y sostenibilidad*. Quito PPL Impresores, pp. 51-76. ISBN: 978-9978-77-194-5

### **3.6. Capítulos en memorias de eventos internacionales**

Correa, Juan Santiago (2008). Banca y región en Colombia (1850-1880). En *Memorias XXI Jornadas de Historia Económica*. Buenos Aires: Asociación Argentina de Historia Económica y Universidad Nacional Tres de febrero. ISBN: 978-950-34-0492-8.

\_\_\_\_\_ (2012). Colombian railways and national sovereignty: the case of the Panama Railroad Co. (1850-1903). En *BAM 2012 Management Research Revisited: Prospects for Theory and Practice, Conference Proceedings*. UK: British Academy of Management. ISBN: 978-0-9549608-5-8.

\_\_\_\_\_ (2008). Empresas de transporte y política pública: el Tranvía de Medellín. En *Memorias XXI Jornadas de Historia Económica*. Buenos Aires: Asociación Argentina de Historia Económica y Universidad Nacional Tres de febrero. ISBN: 978-950-34-0492-8.

\_\_\_\_\_ (2011). Colombia y la Doctrina Monroe: el caso del Ferrocarril de Panamá y las intervenciones estadounidenses en el Istmo. En *Memorias del I Congreso Internacional de la Asociación de Historia Económica del Caribe (AHEC) Estabilidad-Inestabilidad y progreso en el Caribe (siglos XVI-*

XX). Santa Marta: AHEC y Universidad del Magdalena. ISBN: 978-958-746-041-4.

\_\_\_\_\_ (2009). The Panama Railroad Co.: Inversión extranjera, imperialismo y desarrollo económico en Colombia. En *Memorias del Congreso 53° ICA. Los pueblos americanos: cambios y continuidades, la construcción de lo propio en un Mundo globalizado*. México: Universidad Iberoamericana. ISBN: 978-607-00048-4-1.

Cruz, Juan Sergio, Vargas, C. (2009). Una aproximación teórica del riesgo sistemático. En *Memorias Global Conferences on Business and Finance Proceedings, 4 (2)*, Costa Rica: The Institute for Business and Finance Research. ISBN / ISSN 1931-0285 CD ISSN: 1941-9589 On line.

Gómez, Claudia (2010). El salario emocional como herramienta para retener cliente interno. En *Memorias Evento: XLV Asamblea Cladea*. Cladea – Ascolfa CD ISBN: 978-958-99621-5-2.

Echeverri, Lina María (2010). Maloka: inspiración e innovación empresarial en una sola palabra. En *WACRA, Educational partnerships to change the world*. Barranquilla: WACRA. ISSN 1931-7549.

Echeverri, Lina María, Rosker, Eduardo, Restrepo, Marta Lucía (2008). El país como una marca: el caso de Colombia es pasión. En *XXIII Encuentro de Docentes Universitarios de Comercialización y cátedras afines de Argentina y América Latina*. Paraná. ISSN 1852-0502.

Echeverri, Lina María y Eduardo Rosker (2011). Estrategias y experiencias en la construcción de marca país en Argentina y Colombia. *Memorias del XVI Congreso Internacional de contaduría, administración e informática*. México: Universidad Autónoma de México, pp. 1-16.

Osorio, Carlos (2009). Cloud computing como herramienta facilitadora para el emprendimiento en Colombia. En *The Proceedings of the Acorn-Redecom Conference*. México: Americas Information and Communication Research Network. ISSN 2177-1634. Versión digital: <http://acorn-redecom.org/papers/ProceedingsAcornRedecom2009.pdf>

### **3.7. Capítulos en memorias de eventos nacionales**

Cayón, Edgardo (agosto 11 al 13 de 2010). Measuring relative efficiencies in the shoe industry sector in Colombia: a DEA approach. En *Memorias del VII Simposio Nacional y IV Internacional de Docentes de Finanzas*. Barranquilla: Universidad Javeriana, Universidad del Norte y Universidad Tecnológica de Bolívar. ISSN: 1900-3218.

Cayón, Edgardo, Di Santo, Tomás, Roncancio, Camilo (2009). Active management vs. Passive management in the Colombian private pension mutual fund industry. En *Memorias del VI Simposio Nacional y III Internacional de Docentes de Finanzas*. Bogotá: Universidad de la Sabana y Pontificia Universidad Javeriana. ISSN 1900-3218.

Cayón, Edgardo, Sarmiento, Julio (2008). A Methodological Approach for the Valuation of Callable Bonds in Emerging Markets: The TGI example. En *Memorias del V Simposio Nacional y II Internacional de Docentes de Finanzas*. Medellín: Universidad de Medellín, EAFIT y Pontificia Universidad Javeriana. ISSN 1900-3218.

Correa, Juan Santiago (2008). Minería y poblamiento en Antioquia, siglos XVII y XVIII. En *XIV Congreso Colombiano de Historia-Colección Memorias de Historia*. Tunja: Asociación Colombiana de Historiadores-UPTC. ISBN: 979543820-1.



\_\_\_\_\_ (2009). The Panama Railroad Co.: Empresarios extranjeros y soberanía en Colombia (1850-1903). En *Memorias del Congreso: Responsabilidad Social de la Administración en el Mundo*. Bucaramanga: Ascolfa (Libro digital). ISBN: 978-958-98981-0-9.

Echeverri, Lina María (2009). La marca país: el reflejo de la identidad cultural y empresarial de una Nación. En *Responsabilidad Social de la Administración en el Mundo*. Bucaramanga: Ascolfa (Libro digital). ISBN: 978-958-98981-0-9.

Gómez, Claudia (2009). La relación entre las agencias de comunicación en mercadeo y sus clientes. En *Memorias del 1er Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas, Administrativas y Contables*. Bogotá: Universidad Libre. ISBN 978-958-44-6933-5 (en CD).

Restrepo Torres Marta Lucía y Parra, Juan Felipe (2012). Conocimiento para la implantación de sistemas de información de los clientes. En *Compilación de las mejores ponencias presentadas en la conferencia ASCOLEFA 2012*. Medellín, Universidad San Buenaventura. ISBN 978-958-57531-1-2.

### **3.8. Publicaciones seriadadas no indexadas**

Aguilar, Pedro Alejandro (2010). Panorama de los estilos gerenciales y su aplicación en Colombia. En *Revista Javeriana*, 763, T. 146. ISSN: 0120-3088.

\_\_\_\_\_ (marzo-abril 2011). Los inventarios: ¿excelentes aliados financieros o un fuerte dolor de cabeza? *Logística*, 12, 62-66. ISSN: 2011-3102.

\_\_\_\_\_ (mayo-julio 2011). Distribución capilar: una solución que funciona. *Logística*, 13, 86-91. ISSN: 2011-3102.

Cayón, Edgardo y Susan Thorp (January 2013). Financial Autarchy as contagion prevention: the case of Colombian pension funds. *Research Paper*, 322, Sydney: University of Technology. ISSN: 1441-8010.

Correa, Juan Santiago (octubre-diciembre, 2010). The Panama Railroad Co: Ferrocarriles, territorio y soberanía en Colombia (1850-1903). *Boletín de Historia y Antigüedades*, XCVII (851). ISSN: 0006-6303.

\_\_\_\_\_ (febrero, 2011). El progreso empresarial colombiano: un siglo crítico (1830-1928). *Revista Credencial Historia, Serie Historia Empresarial*, 1, 1-16. ISSN: 0121-7526.

\_\_\_\_\_ (abril, 2011). El Ferrocarril de Panamá y la pérdida de una nación. *Revista Credencial Historia, Serie Historia Empresarial*, 3, 10-16. ISSN: 0121-7526.

\_\_\_\_\_ (noviembre, 2011). Bancos y nación: el debate monetario, 1820-1922. *Revista Credencial Historia, Serie Historia Empresarial*, 10, 8-16.

\_\_\_\_\_, Trujillo, María Andrea (13 de septiembre de 2011). Empresas familiares, más temerosas a endeudarse. *Portafolio.co*. <http://www.portafolio.co/economia/empresas-familiares-mas-temerosas-endeudarse>

Correa, Juan Santiago (23 de febrero de 2012). ¿Cómo ser sostenible? *La República*, 13.

Echeverri, Lina María (marzo de 2011). ¿Por qué hay que estudiar al consumidor virtual? *Revista M2M*. Bogotá: Legis. ISSN: 2145-0560.

\_\_\_\_\_ (enero, 2013). Las aplicaciones para Smartphone como estrategia de branding. *Revista M2M*. Bogotá: Legis. ISSN: 2145-0560.

\_\_\_\_\_ (2012). El bushido del director de marketing. *Legis*, 4, 90-92- ISSN: 2145-0560.

\_\_\_\_\_ (26 de octubre de 2009). El fenómeno de la renovación de las marcas tradicionales. *Diario La República*, Bogotá.

\_\_\_\_\_ (septiembre 2009). Colombia: una experiencia de marca país en Latinoamérica. *Leadership*, 19. Lima: Cladea.

\_\_\_\_\_ (febrero 2008). La eclosión del marketing digital. *P&M*, 324, Bogotá. ISSN: 0120-5293.

\_\_\_\_\_ (junio 2008). La evolución del mercadeo verde. *P&M*, 329. Bogotá. ISSN: 0120-5293.

\_\_\_\_\_ (febrero 2009). El país como una marca. *P&M*, 336. Bogotá. ISSN: 0120-5293.

\_\_\_\_\_ y Eduardo Rosker (julio 2012). Tutto empresa local con una marca global. *P&M*, 377. Bogotá. ISSN: 0120-5293.

\_\_\_\_\_ (2012). Tutto: experiencia de construcción de una marca global. *Investigación y marketing*, 116, Bogotá, pp. 59-62. ISSN: 1131-6144.

\_\_\_\_\_, Juan Ramón Samper (2008). Acciones y prácticas de mercadeo verde en empresas colombianas (casos de estudio). *Revista de Economía & Administración*, 9 (5), 139-158. ISSN: 1794-7561.

Gómez, Claudia (abril 2008). Cuando un cliente se va ocurre una tragedia. *P&M*, 326. Bogotá. ISSN: 0120-5293.

\_\_\_\_\_ (junio 2008). Desde los 70's la mujer ejecutiva eje del marketing en el retail. *Leadership*, 18. Lima: Cladea.

- \_\_\_\_\_ (noviembre 2011). ¿Cómo son las relaciones agencia- cliente? *Portal M2M- Marketing to Marketing Informe Especial*. Bogotá. ISBN 2145-0560 <http://www.m2m.com.co/interna.asp?mid=1&did=3694>
- Gómez R., C. (2012, septiembre). La creatividad en la comunicación de marketing. *Revista Investigación & Marketing*, v.116. p. 40 – 44. España. ISSN: 1131-6144
- Mora, Andrés (julio-diciembre, 2010). Una propuesta de Creditmetrics y Expected Shortfall para medición de riesgo crediticio. *Revista Civilizar de Empresa y Economía*, 2, Año 2. ISSN: 2145-6194.
- \_\_\_\_\_ (diciembre 2010). Consideraciones para la estimación de cuantiles altos en el riesgo operativo. Análisis. *Revista del Mercado de Valores*, 1, 181-216. ISSN: 2215-9150.
- Osorio, Carlos Andrés (noviembre 2008). Software libre para el análisis de datos. *P&M*, 333. Bogotá. ISSN: 0120-5293.
- Restrepo Torres, Marta Lucía (agosto 2012). Orientación al cliente como modelo de gestión innovador. *Revista: América Empresarial, Management Review*, Vol 4. Bogotá.
- Suárez, Andrés (22 de octubre de 2007). La poderosa empleada del servicio. *Portafolio*, 2828, Año 14, 12. ISSN: 0123-6362.
- Trujillo, María Andrea, Guzmán, Alexander, Pombo, Carlos, González, Maximiliano. (agosto de 2012) Family involvement and dividend policy in listed and non-listed firms. *Galerías de Administración*, 33, Universidad de los Andes.
- Trujillo, María Andrea, Guzmán, Alexander, Pombo, Carlos, González, Maximiliano. (agosto de 2011) Family firms and

debt: risk aversion versus risk of losing control. *Galeras de Administración*, 33, Universidad de los Andes.

\_\_\_\_\_ (agosto de 2011). Family firms and financial performance: the cost of growing *Galeras de Administración*, 32, Universidad de los Andes.

Trujillo, María Andrea, Guzmán, Alexander y Azuero, Francisco (abril de 2011). Contratos de estabilidad jurídica en Colombia (CEJ). ¿información asimétrica, inconsistencia intertemporal o captura de la autoridad tributaria? *Galeras de Administración*, 31, Universidad de los Andes.

Vieira, Edgar (julio de 2011). Los escenarios de la Alianza del Pacífico, el Alba y Unasur. *Perspectiva*, 26, 61 a 64. ISSN 1692-3278.

Vieira, Edgar (noviembre de 2011). Las grandes cifras de Brasil. *Perspectiva*, 27, 39-42. ISSN 1692-3278.

### 3.9. Ponencias internacionales<sup>2</sup>

Trujillo, María Andrea, Alexander Guzmán (2013). Family involvement and dividend policy in listed and non-listed firms. En *Midwest Finance Association annual meeting 2013*. Chicago (Estados Unidos): 13 al 16 de marzo de 2013.

Trujillo, María Andrea, Alexander Guzmán (2013). Internet-Based Corporate Disclosure and Market Value: Evidence from Latin America. En *Midwest Finance Association annual meeting 2013*. Chicago (Estados Unidos): 13 al 16 de marzo de 2013.

---

2 En orden cronológico.

Correa, Juan Santiago (2012). Puertos y trenes en Colombia: el caso del Ferrocarril de Bolívar. En *Tercer Congreso Latinoamericano de Historia Económica*: San Carlos de Bariloche, 23 al 27 de octubre de 2012.

Correa, Juan Santiago (2012). Puertos y trenes en Colombia: el caso del Ferrocarril de Bolívar. En *XXIII Jornadas de Historia Económica AAHE*: San Carlos de Bariloche, 23 al 27 de octubre de 2012.

Correa, Juan Santiago (2012). Colombian railways and national sovereignty: the case of the Panama Railroad Co. (1850-1903). En *BAM 2012 Conference, Management Research Revisited: Prospects for Theory and Practice*. Cardiff: Cardiff Business School, 11 al 13 de septiembre.

Trujillo, María Andrea, Alexander Guzmán (2012). Corporate governance mechanism in family firms: evidence from CEO turnover. En *BALAS Annual Conference*. Rio de Janeiro (Brasil): BALAS.

Vieira, Edgar (marzo 2012). Dificultades de la Integración en América Latina. En *Taller Internacional sobre Integración y Sostenibilidad Económica*. Facultades de Economía de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE), Universidad Pierre Mendès-France de Grenoble, Francia, Quito, Ecuador, 1-2.

Correa, Juan Santiago (2012). Un modelo de gestión de la investigación en Instituciones universitarias. En *VIII Jornadas de Gestión Universitaria*, 11 al 13 de enero. Santiago de Chile: Universidad Católica.

---

\_\_\_\_\_ (2011). Ferrocarriles y comercio en Colombia: el Ferrocarril de Bolívar y el desarrollo portuario. En *5ª Jornadas Uruguayas de Historia Económica*, 22 al 25 de no-

*viembre. Montevideo: Asociación de Historia Económica de Uruguay.*

\_\_\_\_\_ (2011). Colombia y la Doctrina Monroe: el caso del Ferrocarril de Panamá y las intervenciones estadounidenses en el Istmo. En *I Congreso Internacional de la Asociación de Historia Económica del Caribe (AHEC). Estabilidad-Inestabilidad y progreso en el Caribe (siglos XVI-XX)*, 2 al 5 de noviembre. Santa Marta: AHEC.

Sandoval Duque, José Luis (2011). Integración de la Subred innova Cesa: formación de Formadores. En *Proyecto Innova Cesa*. México, 16-18 de noviembre.

Murillo, Javier (2011). Presentación del Centro para el Apoyo a la Lectura, la Oralidad y la Escritura, DIGA, en el CESA. Un caso colombiano. En *La lectura y la escritura en la formación académica, docente y profesional*. Buenos Aires: Universidad Nacional de General Sarmiento y Universidad Tecnológica Nacional, Regional General Pacheco, 9, 10 y 11 de junio. Buenos Aires, Argentina.

\_\_\_\_\_ (2012). Las habilidades lingüísticas como instrumento para apuntalar la formación profesional en Administración de Empresas: Cinco prejuicios en la enseñanza de lengua en una escuela de Administración de Empresas. En *XVII Congreso Internacional de Investigación en Contaduría, Administración e Informática*. UNAM, octubre del 2012 México DF, México.

Guzmán, Alexander, Trujillo, María Andrea (2011). Families and debt: risk aversion versus risk of losing control. En *la 27ª Conferencia anual de BALAS*, 13 al 15 de abril. Santiago de Chile: Universidad Adolfo Ibáñez.

Guzmán, Alexander, Trujillo, María Andrea (2011). Family firms and financial performance: the cost of growing.

En la 27ª Conferencia anual de BALAS, 13 al 15 de abril. Santiago de Chile: Universidad Adolfo Ibáñez.

Restrepo Torres, Marta Lucía, (noviembre 2012). Customer Experience Managment. En Conferencia de la Asociación Peruana de CRM y la Sociedad Iberomamericana de CRM. Lima: UPC

Rosker, Eduardo (2011). Método de Casos: redacción de casos para docencia. En *IV Seminario Internacional Método del caso: oportunidades, dilemas, riesgos y técnicas*, 25-27 enero. Redacción de casos de la Fundación Xavier de Salas y Universidad de Extremadura.

Gómez, Claudia (2010). El salario emocional como herramienta para la retención del cliente interno. En *XLV Asamblea Cladea*, 3 al 6 de noviembre. Cartagena: Cladea - Ascolfa.

Cayón, Edgardo (2010). Measuring relative efficiencies in the shoe industry sector in Colombia: a DEA approach. En *XLV Asamblea Cladea*, 3 al 6 de noviembre. Cartagena: Cladea - Ascolfa.

---

\_\_\_\_\_ (2010). Measuring relative efficiencies in the shoe industry sector in Colombia: a DEA approach. En *X International Finance Conference*, 22 al 26 de noviembre. México D. F: Egade Business School.

Correa, Juan Santiago (2010). Ferrocarriles en Colombia: el caso del Ferrocarril de Antioquia. En *XXII Jornadas de Historia Económica*, 21 al 24 de septiembre. Río Cuarto, Argentina: Asociación Argentina de Historia Económica y Universidad Nacional de Río Cuarto.



- \_\_\_\_\_ (2010). Política monetaria y sector bancario en Colombia: el tránsito del federalismo al centralismo monetario. En *XXII Jornadas de historia Económica*, 21 al 24 de septiembre. Río Cuarto, Argentina: Asociación de Historia Económica de Argentina y Universidad Nacional de Río Cuarto.
- Echeverri, Lina María (2010). Maloka: inspiración e innovación empresarial en una sola palabra. En *Educational partnerships to change the world*, 25 y 26 de junio. Barranquilla: World Association for Case Method Research & Application WACRA.
- Aguilar, Pedro A. (2010). Repetitive Continuous Models of Production: Strategic Selection from the Perspective of the Management of the Inventories. En *ALIO-Infirms*, 6-9 de junio, Buenos Aires: ALIO-Infirms.
- Mora, Andrés (2010). A Comparison Between Different Methods of Quantifying Operational Risk. En *ALIO-Infirms*, 6-9 de junio. Buenos Aires: ALIO-Infirms.
- Osorio, Carlos Andrés (2010). Regulación de mercados por medio de herramientas web 2.0. En *IV conferencia ACORN REDECOM*, 14 y 15 de mayo. Brasil: Universidad de Brasilia.
- Correa, Juan Santiago, Cayón, Edgardo (2010). La educación personalizada y la disminución de la deserción estudiantil: el caso CESA. En *VI Jornadas de Gestión Universitaria*, 14 al 15 de enero. Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Echeverri, Lina María, Rosker, Eduardo, Restrepo, Marta Lucía (noviembre de 2009). Imagen país: ¿Cómo se aplica el marketing a una nación? En *XLIV Asamblea Anual Cladea*

2009. Ecuador: Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración Cladea.

Cayón, Edgardo (septiembre de 2009). El VaR Histórico y las variaciones mensuales en el IPC en Colombia: una propuesta metodológica para la medición de pérdidas esperadas. En *IX Conferencia Internacional de Finanzas. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires, Universidad de Chile y Universidad de Santiago de Chile.*

\_\_\_\_\_ (septiembre de 2009). Active management vs. Passive management in the Colombian private pension mutual fund industry. En *IX Conferencia Internacional de Finanzas. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires, Universidad de Chile y Universidad de Santiago de Chile.*

Osorio, Carlos Andrés (septiembre de 2009). Cloud Computing como herramienta facilitadora para el emprendimiento en Colombia. En *III Congreso Acorn Redecom. México: CIDE.*

Correa, Juan Santiago (2009). The Panama Railroad Co.: inversión extranjera, imperialismo y desarrollo económico en Colombia. En *Congreso 53° ICA. Los pueblos americanos: cambios y continuidades, la construcción de lo propio en un Mundo globalizado, 19 al 24 de julio. México: ICA y Universidad Iberoamericana.*

\_\_\_\_\_ (2009). Banca y Nación: Banqueros, regiones y política económica. En *LASA Congress: Rethinking the inequalities, 11 al 14 de junio. Brasil: LASA y Universidad Católica de Río.*

Cruz, Juan Sergio, García, C. (mayo de 2009). Una aproximación teórica del riesgo sistemático. En *Global Conference on Business and Finance. Costa Rica.*

- \_\_\_\_\_ (mayo de 2009). Pricing de un exótico del clima para Colombia. En *Global Conference on Business and Finance*. Costa Rica.
- Cruz, Juan Sergio, Wadnipar, S. M. (mayo de 2009). Análisis de las variables y modelos que intervienen en la determinación de la estructura de capital de las empresas colombianas. En *Global Conference on Business and Finance*. Costa Rica.
- Cayón, Edgardo, Sarmiento, Julio (octubre de 2008). A Methodological Approach for the Valuation of Callable Bonds in Emerging Markets: The TGI example. Estados Unidos: University of Chicago.
- Correa, Juan Santiago (2008). Banca y región en Colombia (1850-1880). En *XXI Jornadas de Historia Económica*, 12 al 16 de agosto. Buenos Aires: Asociación de Historia Económica de Argentina y Universidad Nacional Tres de febrero.
- \_\_\_\_\_ (2008). Empresas de transporte urbano y política pública: el tranvía de Medellín. En *XXI Jornadas de Historia Económica*, 12 al 16 de agosto. Buenos Aires: Asociación de Historia Económica de Argentina y Universidad Nacional Tres de febrero.
- Cayón, Edgardo, Sarmiento, Julio (julio de 2008). A Methodological Approach for the Valuation of Callable Bonds in Emerging Markets: The TGI Example. En *VIII International Finance Conference*. Colombia: UTB, Universidad de Chile y Universidad de Santiago de Chile.
- \_\_\_\_\_ (mayo de 2008). A Methodological Approach for the Valuation of Callable Bonds in Emerging Markets: The

TGI example. En *43rd EWGFM, London: Cass Business School-City University London*.

Echeverri, Lina María (octubre de 2008). El país como una marca: el caso de Colombia es pasión. En XXIII Encuentro de Docentes Universitarios de Comercialización y cátedras afines de Argentina y América Latina. Argentina.

\_\_\_\_\_ (abril 2005). Dimensión del código genético de las empresas a través de la red. En *X Congreso de Internet, Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, Mundo Internet 2005*. España.

### **3.10. Ponencias nacionales**

Restrepo, Marta Lucía y Juan Felipe Parra (2012). Tendencias en la gestión de Clientes- Caso Colombia. En *Forum Marketing Relacional y CRM 2013*, octubre 18. Bogotá.

Restrepo, Martha Lucía y Juan Felipe Parra (2012). Conocimiento para la implantación de sistemas de información de los clientes. En *Desafíos de la gerencia en entornos competitivos-Encuentro Internacional de Investigación en Administración (ASCOLFA)*, 15 al 18 de abril. Bello (Antioquia).

Gómez, Claudia y Jorge Eduardo Mejía (2011). Marketing Sensorial una Respuesta Estratégica al Cliente. En *Encuentro Internacional de Investigadores en Administración*, 22 y 23 de noviembre. Bogotá.

Correa, Juan Santiago (15 y 16 de noviembre de 2011). Moneda y Nación: del federalismo al centralismo económico en Colombia (1850-1922). En *II Jornadas de historia del pensamiento económico*. Tradiciones Nacionales: pensa-

miento económico colombiano. Bogotá: Universidad de los Andes.

Murillo, Javier (2011). La universidad y los procesos de lectura y escritura: Centro de Apoyo para la Lectura, la Oralidad y la Escritura, DIGA. En 7° Encuentro Internacional de Investigadores Red Latinoamericana de Cooperación Universitaria (RLCU), 13 y 14 de octubre. Bogotá: Politécnico Grancolombiano.

Cayón, Edgardo (2010). Measuring relative efficiencies in the shoe industry sector in Colombia: a DEA approach. En *VII Simposio Nacional y IV Internacional de Docentes de Finanzas*, 11 al 13 de agosto. Barranquilla: Universidad Javeriana, Universidad del Norte y Universidad Tecnológica de Bolívar.

Correa, Juan Santiago (2010). El Ferrocarril de Antioquia: Empresarios extranjeros y participación local. En *XV Congreso Colombiano de Historia*, 26 al 30 de julio. Bogotá: Asociación Colombiana de Historiadores.

\_\_\_\_\_ (26 al 30 de julio de 2010). El Ferrocarril de Panamá: transporte, inversión extranjera y soberanía (1850-1903). En *XV Congreso Colombiano de Historia*. Bogotá: Asociación Colombiana de Historiadores.

\_\_\_\_\_ (2009). De Puerto Berrío a La Quiebra: el Ferrocarril de Antioquia y los empresarios extranjeros. En *2° Encuentro Nacional de Investigación en Administración de Empresas*, 4 y 5 de noviembre. Bogotá: Consejo Profesional de Administración de Empresas-Ascolfa.

Cruz, Juan Sergio, Llinás, A. (2009). Modelo analítico de derivados del clima para eventos específicos de riesgo

en la agricultura colombiana. En 2° *Encuentro Nacional de Investigación en Administración de Empresas*, 4 y 5 de noviembre. Bogotá: Consejo Profesional de Administración de Empresas-Ascolfa.

Aguilar, Pedro Alejandro (2009). La productividad como factor de competitividad para las PYMES: una perspectiva a nivel micro. En 2° *Encuentro Nacional de Investigación en Administración de Empresas*, 4 y 5 de noviembre. Bogotá: Consejo Profesional de Administración de Empresas-Ascolfa.

Briceño, María de los Ángeles (octubre de 2009). Redes de financiación para el emprendimiento. En *XX Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial*. Cali.

Briceño, María de los Ángeles (octubre de 2009). El ensombrecimiento de las teorías clásicas de la administración por la corriente de las teorías de contractualización. En *1er Congreso Internacional de Administración*. Bogotá.

Briceño, María de los Ángeles, Cure, Ana María (octubre de 2009). El capital privado como instrumento innovador de financiación para el emprendimiento en Colombia. En *Simposio análisis y propuestas creativas ante los retos del nuevo entorno empresarial*. Cali.

Gómez, Claudia (octubre de 2009). La relación entre las agencias de comunicación en mercadeo y sus clientes. En *1er Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas, Administrativas y Contables*. Bogotá: Universidad Libre.

Echeverri, Lina María (septiembre de 2009). Marca país, ¿cómo se aplica el marketing a una nación? En *Simposio*

*Nacional Posicionamiento de marcas: retos del siglo XXI.* Bogotá: Fundación Latinoamericana para el Avance de la Ciencia (Funlaci).

Osorio, Carlos Andrés (agosto de 2009). E-statistics. Hacia una estadística social a través de cloud computing y grid computing. En *XIX simposio de Estadística*. Medellín: Universidad Nacional.

Cayón, Edgardo (junio de 2009). Active management vs. Passive management in the Colombian private pension mutual fund industry. En *VI Simposio Nacional y III Internacional de Docentes de Finanzas*. Bogotá: Universidad de La Sabana y Pontificia Universidad Javeriana.

Mora, Andrés (junio de 2009). Una recomendación para cuantificar el riesgo operativo en entidades financieras colombianas. En *VI Simposio Nacional y III Internacional de Docentes de Finanzas*. Bogotá: Universidad de la Sabana y Pontificia Universidad Javeriana.

Correa, Juan Santiago (marzo de 2009). The Panama Railroad Co: Empresarios extranjeros y soberanía en Colombia (1850-1903). En *Encuentro Internacional de Investigación en Administración*. Bucaramanga: Ascolfa.

Echeverri, Lina María (marzo de 2009). La marca país: el reflejo de la identidad cultural y empresarial de una Nación. En *Encuentro Internacional de Investigación en Administración*. Bucaramanga: Ascolfa.

Correa, Juan Santiago (2008). The Panama Railroad Co: Empresarios extranjeros y soberanía en Colombia (1850-1903). En *Congreso de Economía Colombiana, 2 al 3 de octubre*. Bogotá: Universidad de los Andes-CEDE.

Cayón, Edgardo, Sarmiento, Julio (agosto de 2008). A Methodological Approach for the Valuation of Callable Bonds in Emerging Markets: The TGI example. En *V Simposio Nacional y II Internacional de Docentes de Finanzas*. Medellín: Universidad de Medellín, EAFIT y Pontificia Universidad Javeriana.

Suárez, Andrés y Ricaurte, Karina (agosto de 2008). El Capital Humano como activo intangible. En *V Simposio Nacional y II Internacional de Docentes de Finanzas*. Medellín: Universidad de Medellín, EAFIT y Pontificia Universidad Javeriana.

Correa, Juan Santiago (2008). Minería y poblamiento en Antioquia, siglos XVII y XVIII. En *XIV Congreso Colombiano de Historia*, 12 al 16 de agosto. Tunja: ACH y UPTC.

### **3.11. Documentos de trabajo: Borradores de Administración-CESA**

Echeverri, Lina (2006). ¿Cuál es el código genético de su empresa? s. n. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

\_\_\_\_\_ (2006). Marketing digital: ¿en qué fase TIC se encuentra su empresa? s. n. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

Suárez, Andrés, Ricaurte, Karina (2008). El capital humano como activo intangible, construyendo un concepto. Borradores de Administración, 1. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

Cruz, Juan Sergio, Vargas, C. (2008). Riesgo sistemático, desde la perspectiva del pensamiento de Linner, Sharpe,



Merton y Miller. Borradores de Administración, 2. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

Cruz, Juan Sergio, Wadnipar, S. M. (2008). Análisis de las variables y modelos que intervienen en la determinación de la estructura de capital de las empresas colombianas. *Borradores de Administración*, 3. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

Correa, Juan Santiago (2008). Banca y centralismo en Colombia (1880-1922). *Borradores de Administración*, 4. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

\_\_\_\_\_ (2008). Banca y región en Colombia (1850-1880). *Borradores de Administración*, 5. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

\_\_\_\_\_ (2008). Minería y poblamiento en Antioquia, siglos XVII y XVIII. *Borradores de Administración*, 6. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

\_\_\_\_\_ (2008). Empresas de transporte urbano y política pública: tranvías en Antioquia (1887-1951). *Borradores de Administración*, 7. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

\_\_\_\_\_ (2008). The Panama Railroad Co: inversión extranjera, imperialismo y desarrollo económico en Colombia (1850-1903). *Borradores de Administración*, 8. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

Cayón, Edgardo, Sarmiento, Julio (2008). A methodological approach for the valuation of callable bonds in emerging markets: the TGI example. *Borradores de Administración*, 9, Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

Echeverri, Lina María, Restrepo, Marta Lucía, Rosker, Eduardo (2008). El país como una marca. Estudio de caso: Colombia es Pasión. Borradores de Administración, 10. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

Giraldo, Tatiana (2008). Responsabilidad social, sustentabilidad y liderazgo empresarial en Colombia: un análisis intersectorial. Borradores de Administración, 11. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

Echeverri, Lina María (2008). Casos colombianos de Marketing. Borradores de Administración, 12. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

Gómez, Claudia (2008). El Marketing una filosofía empresarial del ser humano para el ser humano. Borradores de Administración, 13. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

Cayón, Edgardo, Sarmiento, Julio (2008). El VaR histórico y las variaciones mensuales en el índice de precios al consumidor (IPC) en Colombia: una propuesta metodológica para la medición de pérdidas esperadas en pesos de deudores hipotecarios con créditos en Unidades de Valor Real (UVR). Borradores de Administración, 14. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

Suárez, Andrés (2008). Trabajo, lenguaje y aprendizaje organizacional. Borradores de Administración, 15. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

Zárate, Rodrigo (2008). Valores organizacionales: guías del éxito empresarial. Borradores de Administración, 16. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

Mora, Andrés (2009). Un estudio comparativo de algunos estimadores del índice del valor extremo. Borradores de Administración, 17. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

Cayón, Edgardo, Di Santo, Tomás, Roncancio, Camilo (2009). Active management vs. passive management in the Colombian private pension open mutual fund industry: a performance analysis using proxy ETFs as market benchmarks. Borradores de Administración, 18. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

García, Santiago. Giraldo, Tatiana (2009). Mercadeo bancario: comunicaciones integradas de mercadeo para tarjetas de crédito. Borradores de Administración, 19. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

Correa, Juan Santiago (2009). De Puerto Berrío a La Quebra: el Ferrocarril de Antioquia y los empresarios nacionales y extranjeros. Borradores de Administración, 20. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

\_\_\_\_\_ (2009). Procesos de territorialización en la Antioquia colonial, siglos XVI-XVII. Borradores de Administración, 21. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

Echeverri, Lina María (2009). Acciones y prácticas de mercadeo ecológico en empresas de Bogotá. Borradores de Administración, 22. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

Aguilar, Pedro Alejandro (2009). Modelos de producción continuos repetitivos: selección estratégica desde la perspectiva de la gestión de los inventarios. Borradores de Administración, 23. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

Correa, Juan Santiago (2009). Del Magdalena al Cauca: el Ferrocarril de Antioquia y el control regional. Borradores de Administración, 24. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

Mora, Andrés (2009). Una recomendación para cuantificar el riesgo operativo en entidades financieras en Colombia. Borradores de Administración, 25. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

Correa, Juan Santiago (2009). Del departamento a la Nación: política pública e infraestructura de transporte. Borradores de Administración, 26. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

Echeverri, Lina María (2009). Inspiración e innovación empresarial en una sola palabra. Borradores de Administración, 27. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

Cruz, Juan Sergio, Llinás, A. (2009). Modelo analítico de derivados de clima para eventos específicos de riesgo en la agricultura en Colombia. Borradores de Administración, 28. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

Cruz, Juan Sergio (2009). Pricing de un exótico del clima para Colombia. Borradores de Administración, 29. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

\_\_\_\_\_ (2009). Riesgo sistemático en la práctica. Borradores de Administración, 30. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

Briceño, María de los Ángeles (2009). La innovación como accionante del emprendimiento en las organizaciones.

Borradores de Administración, 31. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

Cruz, Juan Sergio, Vargas E. (2009). The determinants of bankruptcy and default of real sector companies in Colombia for a differentiated government policy. Borradores de Administración, 32. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

Briceño, María de los Ángeles (2009). Fuentes de financiación para el emprendimiento y su potencial para articularse con la Red Nacional de Emprendimiento. Borradores de Administración, 33. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

García, Santiago (2009). Mezcla del marketing extendido sobre la rueda de análisis del consumidor: un caso de estudio para tarjetas de crédito. Borradores de Administración, 34. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

Briceño, María de los Ángeles, Cure, Ana María (2009). El capital privado como instrumento innovador de la financiación para el emprendimiento en Colombia. Borradores de Administración, 35. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

Aguilar, Pedro Alejandro (2009). La productividad como factor de competitividad para las PyMES: una perspectiva a nivel micro. Borradores de Administración, 36. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

Briceño, María de los Ángeles (2009). La pasión en la gestión empresarial. Borradores de Administración, 37. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

\_\_\_\_\_ (2009). El ensombrecimiento de las teorías clásicas de la administración por la corriente de las teorías de la contractualización. *Borradores de Administración*, 38. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

Mora, Andrés (2010). Comparación de algunos métodos para cuantificar riesgo operativo. *Borradores de Administración*, 39. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

Cayón, Edgardo (2010). Determinants of profitability in the shoe industry sector in Colombia: a DEA approach. *Borradores de Administración*, 40. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

Correa, Juan Santiago (2010). *Ética, razón y libertad*. *Borradores de Administración*, 41. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

Echeverri, Lina María, Rosker, Eduardo (2010). Casos Colombianos de Marketing, 42. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

Parra, Juan Felipe (2010). Cierre prematuro de empresas nuevas en Bogotá ¿Cómo se explica?, *Borradores de Administración*, 43. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

Gómez R., Claudia (abril de 2011). Employer Branding. *Borradores de Administración*, 44. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

\_\_\_\_\_ (abril de 2011). Conflictos, crisis y abandonos en relaciones contractuales entre clientes y agencias de

comunicación de marketing. Borradores de Administración, 45. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

\_\_\_\_\_ (abril de 2011). Salario Emocional. Borradores de Administración, 47. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

Mejía, Jorge Eduardo (junio de 2011). El Bon Bon que es un Boom. Borradores de Administración, 48. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

Vieira, Edgar (junio de 2011). Las naciones o mercados emergentes del Civets. Borradores de Administración, 49. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

Mejía, Jorge Eduardo (junio de 2011). Chocolatinas Jet. Borradores de Administración, 50. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

Echeverri, Lina María (junio de 2011). Prácticas mercadológicas en Colombia (Estudios de Caso). Borradores de Administración, 51 Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

\_\_\_\_\_, Eduardo Rosker (junio de 2011). Lecciones y experiencias en la construcción de marca país: Canadá y Colombia. Borradores de Administración, 52. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

Sandoval, José Luis (junio de 2011). Una primera aproximación al cambio organizacional. Borradores de Administración, 53. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

Mora, Andrés (junio de 2011). Riesgo Operativo II: una revisión de literatura-continuación. Borradores de Administración, 54. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

Vieira, Edgar (septiembre de 2011). Transformaciones tecnológicas en los periodos de globalización. Borradores de Administración, 55 Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

Echeverri, Lina María et al. (septiembre de 2011). Hacia la construcción de una marca regional para el departamento de Nariño. Borradores de Administración, 56. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

Restrepo Torres, Marta Lucía (septiembre de 2011). La calidad del cliente: paradigma del marketing. Borradores de Administración, 57. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

Gómez, Claudia et al. (febrero de 2012). Qué se entiende por creatividad, innovación y novedad en la comunicación de marketing?, 58. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

Restrepo. Marta Lucía (marzo 2013). Caja de herramientas para mercadeo relacional y CRM: Red de distribución de Motorola. Documento de trabajo (confidencial).





## 4. CARTERA DE PROYECTOS<sup>3</sup>

### 4.1. Finanzas

#### 4.1.1. Finanzas corporativas

*4.1.1.1. Propuesta metodológica para la valoración de bonos con opción de compra: el caso TGI*

**Investigador:** Edgardo Cayón

**Investigador asociado:** Julio Sarmiento S.

**Estado:** concluido (Certificación 01-2010)

**Duración:** 2,6 años (marzo de 2008 a octubre de 2010)

**Código:** 10001

**Objetivo:** crear un modelo de valoración de bonos con opción call.

**Abstract:** The purpose of this paper is to clarify some of the difficulties that a practitioner may find in implementing the binomial model for valuing a corporate bond with multiple embedded options in emerging markets. Especially, when faced with the dilemma of determining which should be the proxy variables for the risk-free rate, sovereign risk and country specific risk. In order to clarify some of the challenges that the practitioners face, the paper will present the reader a practical example that can serve as a guide through the required steps needed to value a callable bond in an emerging market. The callable bond used in this example is issued by Transportadora de Gas del Interior International Ltd., which is a company located in Colombia and its economic activity

---

3 Solo se registran los proyectos activos, concluidos o en preparación.

is the transportation of natural gas and has four embedded call options by the issuer until its final maturity in October 3, 2017. Our conclusion is that by using the binomial model to find the option adjusted spread of the bond is also possible to find a more reliable measure of specific or unique risk attributable to the company economic activities.

*Productos asociados:*

Cayón, Edgardo y Sarmiento, Julio (2010). A methodological approach for the validation of callable bonds in emerging markets: the TGI example. Cuadernos de Administración, 23 (40) 271-294. ISSN: 0120-3592 (Publindex: A).

\_\_\_\_\_ (2008). A Methodological Approach for the Valuation of Callable Bonds in Emerging Markets: The TGI example. En Memorias del V Simposio Nacional y II Internacional de Docentes de Finanzas. Medellín: Universidad de Medellín, EAFIT y Pontificia Universidad Javeriana. ISSN 1900-3218.

\_\_\_\_\_ (octubre de 2008). A Methodologica Approach for the Valuation of Callable Bonds in Emerging Markets: The TGI example. Estados Unidos: University of Chicago.

\_\_\_\_\_ (julio de 2008). A Methodological Approach for the Valuation of Callable Bonds in Emerging Markets: The TGI Example. En VIII International Finance Conference. Colombia: UTB, Universidad de Chile y Universidad de Santiago de Chile.

\_\_\_\_\_ (mayo de 2008). A Methodological Approach for the Valuation of Callable Bonds in Emerging Markets: The TGI example. En 43rd EWGFM, London: Cass Business School-City University London.

\_\_\_\_\_ (agosto de 2008). A Methodological Approach for the Valuation of Callable Bonds in Emerging Markets: The TGI example. En V Simposio Nacional y II Internacional de Docentes de Finanzas. Medellín: Universidad de Medellín, EAFIT y Pontificia Universidad Javeriana.

\_\_\_\_\_ (2008). A methodological approach for the valuation of callable bonds in emerging markets: the TGI example. Borradores de Administración, 9. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

*4.1.1.2. Gestión activa frente a gestión pasiva de eficiencia de portafolios colombianos de fondos voluntarios de pensiones: una prueba de benchmarking utilizando ETF proxys*

**Investigador:** Edgardo Cayón

**Investigadores asociados:** Tomás di Santo y Camilo Roncancio

**Estado:** concluido (Certificación 02-2010).

**Duración:** 12 meses (agosto de 2009 a agosto de 2010)

**Código:** 10002

**Objetivo:** identificar si los administradores de fondos de pensiones voluntarias en Colombia realmente están agregando valor a sus inversionistas, utilizando una serie de metodologías comúnmente empleadas para tal fin.

**Resumen:** uno de los debates académicos de finanzas se centra en lo que se conoce como la gestión activa de los portafolios de inversión. Numerosos estudios han evidenciado que los activos financieros de mercados líquidos y profundos siguen un proceso estocástico aleatorio y, por tanto, no hay justificación para que los inversionistas privados paguen a un gestor una comisión por el manejo de sus inversiones, ya que nada de lo que estos hagan puede

mejorar de manera sustancial el rendimiento que obtienen de ellas. Dado que hoy existen instrumentos novedosos como los Exchange Traded Funds (ETF), que no sufren los efectos de la gestión activa, el inversionista privado podría lograr una mejor rentabilidad por medio de la gestión pasiva en dichos fondos.

*Productos asociados:*

Cayón, Edgardo, Di Santo, Tomás, Roncancio, Camilo (2010). Active Management vs. Passive Management in the Colombian Private Pension Open Mutual Fund Industry: A Performance. *Estudios Gerenciales*, 26 (115), 13-38. ISSN 0123-5923 (Publindex: A).

\_\_\_\_\_ (2009). Active management vs. Passive management in the Colombian private pension mutual fund industry. En VI Simposio Nacional y III Internacional de Docentes de Finanzas. Bogotá: Universidad de la Sabana y Pontificia Universidad Javeriana.

\_\_\_\_\_ (septiembre de 2009). Active management vs. Passive management in the Colombian private pension mutual fund industry. En IX Conferencia Internacional de Finanzas. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires, Universidad de Chile y Universidad de Santiago de Chile.

\_\_\_\_\_ (2009). Active management vs. Passive management in the Colombian private pension mutual fund industry. En *Memorias del VI Simposio Nacional y III Internacional de Docentes de Finanzas*. Bogotá: Universidad de la Sabana y Pontificia Universidad Javeriana. ISSN 1900-3218.

\_\_\_\_\_ (2009). Active management vs. passive management in the Colombian private pension open mutual

fund industry: a performance analysis using proxy ETFs as market benchmarks. Borradores de Administración, 18. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

*4.1.1.3. Un enfoque metodológico para la determinación de factores determinantes en la generación de valor agregado en la industria del calzado: un análisis EDA*

**Investigador:** Edgardo Cayón

**Investigador asociado:** Julio Sarmiento S.

**Estado:** concluido

**Duración estimada:** 16 meses (enero de 2010 a abril de 2011)

**Código:** 10003

**Objetivo:** determinar los factores que generan valor agregado en la industria del calzado.

**Resumen:** en años recientes el Envelopment Data Analysis (EDA) ha sido una de las técnicas más usadas para la identificación y medición relativa de factores *input* que afectan un *output* esperado. El propósito de este proyecto es medir la efectividad del EDA con respecto a los factores más importantes que componen la cifra de valor económico agregado en el sector del calzado.

*Productos asociados:*

Cayón, Edgardo (2010). Determinants of profitability in the shoe industry sector in Colombia: a DEA approach. Borradores de Administración, 40. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

Cayón, Edgardo (2010). Measuring relative efficiencies in the shoe industry sector in Colombia: a DEA approach. En VII Simposio Nacional y IV Internacional de Docentes

de Finanzas, agosto 11 al 13. Barranquilla: Universidad Javeriana, Universidad del Norte y Universidad Tecnológica de Bolívar.

Cayón, Edgardo (2010). Measuring relative efficiencies in the shoe industry sector in Colombia: a DEA approach. En Memorias del VII Simposio Nacional y IV Internacional de Docentes de Finanzas, agosto 11 al 13. Barranquilla: Universidad Javeriana, Universidad del Norte y Universidad Tecnológica de Bolívar. ISSN: 1900-3218.

Cayón, Edgardo (2010). Measuring relative efficiencies in the shoe industry sector in Colombia: a DEA approach. En XLV Asamblea Cladea, 3 al 6 de noviembre. Cartagena: Cladea y Ascolfa.

Cayón, Edgardo (2010). Measuring relative efficiencies in the shoe industry sector in Colombia: a DEA approach. En X International Finance Conference, 22 al 26 de noviembre. México D. F: Egade Business School.

---

\_\_\_\_\_, Sarmiento, Julio (2011). Measuring relative efficiencies in the shoe industrie sector in Colombia: a DEA approach. *Pensamiento y Gestión*, 30, 186-205. ISSN: 1657-6276.

*4.1.1.4. Expectation hypothesis and the preferred habitat theory: A study of yield factor models*

**Investigador:** Edgardo Cayón

**Estado:** activo

**Duración estimada:** 48 meses

**Código:** 10016

**Objetivo:** To test general accepted interest factor models under the expectations theory framework, especially the preferred habitat theory.

**Abstract:** The purpose of this research proposal is to analyze the existing literature on the expectation hypothesis with a special focus on the preferred habitat theory. Under that theoretical framework, the validity of the most commonly used affine models for estimating the interest rate forward premium would be tested.

*Productos asociados:*

Cayón Fallon, Edgardo, Rivera Ordóñez, Juan Camilo, Sarmiento Auli, Iván Darío, Sarmiento Sabogal, Julio Alejandro, Sierra González, Jaime Humberto (2011). Valoración de títulos de emisión soberana. Manuales, 2. Editorial Javeriana. ISBN 978-958-716-433-6.

Cayón, Edgardo y Susan Thorp (january 2013). Financial Autarchy as contagion prevention: the case of Colombian pension funds. Research Paper, 322, Sydney: University of Technology. ISSN: 1441-8010.

#### *4.1.1.5. Gobierno corporativo – Convergencia funcional*

**Investigador(es) principales:** María Andrea Trujillo Dávila, Alexander Guzmán Vásquez.

**Investigadores externos:** Maximiliano González Ferrero, Ph.D. Profesor Asociado, Facultad de Administración, Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia.

**Estado:** activo

**Duración estimada:** 30 meses

**Código:** 10011



**Objetivo:** analizar el cross-listing como mecanismo de gobierno corporativo dentro del proceso de convergencia funcional para el caso colombiano.

**Resumen:** como resultado de una serie de choques corporativos en los últimos diez años, iniciando con el Este Asiático y la crisis financiera en Rusia, seguidos por una serie de escándalos de gobierno corporativo en Europa y Estados Unidos, los países en estas regiones han comenzado a introducir reformas de gobierno corporativo. Pero el ritmo de las reformas no ha sido uniforme entre países. América Latina se ha comprometido de manera parcial con reformas institucionales en los mercados financieros, dejando a las firmas en la región en una posición difícil en términos de incrementos de capital en un mercado global cada vez más competitivo.

Para Chong y López de Silanes (2007), la región de América Latina ha estado sorprendentemente alejada de la generalizada onda de escándalos corporativos. Una potencial explicación es que la protección de los inversionistas en la región es adecuada o ha sido consistentemente mejorada basada en las lecciones de las crisis de gobierno antes mencionadas. Otra posible explicación, que se ajusta más a la situación actual para la ausencia de escándalos públicos de gobierno corporativo, es el bajo nivel de protección y transparencia que ha prevenido la creación de un entorno donde los problemas pueden ser detectados o que vale la pena perseguir. La pobre penetración de los mercados financieros y los bajos niveles de participación por inversionistas individuales e institucionales sugieren otra posibilidad. Los mercados de capitales de América Latina continúan siendo los menos desarrollados, imponiendo fuertes pesos sobre las firmas que tratan de reestructurar y enfrentar los crecientes mercados integrados de producto y capital.

Los países en América Latina sufren un bajo nivel de protección a los inversionistas, parcialmente heredado de las tradiciones legales. Esta debilidad de los mercados de

capitales de la región es exacerbada por la relativa baja aplicación de los niveles de protección en la mayoría de países analizados. Las inadecuadas instituciones legales en la región generan altos niveles de concentración de propiedad, pobre acceso a financiación de capital externo y limitados mercados de capitales.

*Productos asociados:*

Trujillo María Andrea, Alexander Guzmán, Maximiliano González (2011). ADRs: Why so few. *Innovar*, 21(42), 69-87. ISSN: 0121-5051.

#### *4.1.1.6. Economía de la información*

**Investigador(es) principales:** María Andrea Trujillo Dávila, Alexander Guzmán Vásquez.

**Investigadores externos:** Francisco Azuero Zúñiga, Ph.D. Profesor Asociado, Director de Investigación, y Director Área Financiera, Facultad de Administración, Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia.

**Estado:** activo

**Duración estimada:** 42 meses

**Código:** 10012

**Objetivo:** analizar bajo el enfoque de la economía de la información el impacto de las asimetrías de información en la relación principal-agente para casos específicos del contexto colombiano.

**Resumen:** las asimetrías de información tienen incidencia en el funcionamiento de los mercados y en las relaciones contractuales. Akerlof (1970) resalta cómo la existencia de diversos grados de calidad del mismo producto genera problemas importantes para el funcionamiento de los mercados. En general, Akerlof sostiene que en diferentes mercados los

compradores usan estadísticas para valorar la calidad de los bienes que desean adquirir y, en consecuencia, establecen precios promedio que no compensan de manera justa los bienes de alta calidad. Lo anterior lleva a una reducción de la calidad promedio de los bienes y el tamaño del mercado.

Los fundamentos de la teoría de la información desarrollada por George Akerlof, Michael Spence y Joseph Stiglitz, en primer lugar sustentan que la característica esencial de las economías de mercado es la asimetría en la información existente entre los distintos agentes económicos y, en segundo lugar, en que esta característica distintiva constituye a la vez un factor determinante en la formación de los precios, la distribución del ingreso, el crecimiento y la política económica dado que las economías de mercado se caracterizan por un alto grado de imperfecciones (Akerlof, 1970; Spence, 1976, 1977; Stiglitz, 1985, 1995).

La economía de la información se ocupa del estudio de tres problemas fundamentales. El primero de ellos, el de riesgo moral, es el inconveniente contractual entre un principal y un agente cuando la asimetría de información está relacionada con las acciones o el esfuerzo que escoge realizar dicho agente una vez ha sido contratado. En este contexto, el principal contrata a un agente para desempeñar una tarea; él escoge la "intensidad del esfuerzo"  $a$ , la cual afecta el "desempeño"  $q$ . Al principal solo le importa el desempeño, pero el esfuerzo es costoso para el agente y el principal tiene que compensarlo por incurrir en dicho costo. Si el esfuerzo no es observable, lo mejor que puede hacer el principal es relacionar la compensación con el desempeño. Este esquema de compensación generará una pérdida, ya que el desempeño es solo una señal ruidosa del esfuerzo. Esta incertidumbre es clave para entender el problema contractual bajo riesgo moral. Si la correspondencia entre el esfuerzo y el desempeño fuera completamente determinante, el principal no tendría dificultad en inferir el esfuerzo del agente a partir del resultado observado. Aun si el esfuerzo

del agente no fuera observado podría ser indirectamente contratado debido a que el resultado sí es observable y verificable. La no observabilidad del esfuerzo no pondría ninguna restricción real sobre la habilidad del principal para contratar con el agente y el conflicto de intereses sería resuelto sin costo. Esta clase de problemas de principal agente con riesgo moral han sido ampliamente usados como una representación de varias relaciones económicas estándar.

El segundo problema, el de señalización, está relacionado con la situación en la que una de las partes tiene información privada sobre alguna variable importante para la relación y con su comportamiento puede señalarla al otro participante. La señalización se puede presentar antes del ofrecimiento del contrato o a través de la forma que toma el contrato como tal.

El ejemplo clásico del problema de señalización es el modelo de la educación como señal de Spence (1973, 1974). La configuración básica considerada por Spence es un mercado laboral competitivo donde las empresas no conocen perfectamente la productividad de los trabajadores que desean contratar. En ausencia de cualquier información sobre la productividad del trabajador, los salarios competitivos reflejarán solo la productividad promedio esperada. De esta manera, los trabajadores de baja productividad serán sobrecompensados y los de alta productividad serán subcompensados. En este escenario, los trabajadores de alta productividad tienen incentivos para tratar de señalar su productividad a las empresas.

Spence considera que la educación previa al ingreso al mercado laboral puede actuar como señal de la productividad futura del trabajador. La idea es que la educación puede ser menos difícil o costosa para los individuos altamente productivos y, por tanto, pueden diferenciarse adquiriendo educación. Es importante resaltar que Spence no argumenta que la educación per se puede incrementar la productividad, ni tampoco que esta pueda revelar la productividad a

través de la aplicación de pruebas. El punto central es que la educación puede señalar alta productividad porque es muy costoso adquirir alta educación para los pocos productivos.

Es útil anotar que la forma de señalización considerada por Spence es aquella que toma lugar antes de la contratación. Este es un tipo de señalización diferente a la que se da en la fase contractual a través de la forma que toma el contrato propuesto. Un ejemplo de esta forma de señalización se encuentra en el modelo de Leland y Pyle (1977), en el cual la participación que conserva un emprendedor en la empresa cuando decide hacer una oferta pública de acciones es una señal de la calidad del proyecto.

El tercer problema, denominado selección adversa, está relacionado con las asimetrías de información y los problemas de incentivos; estos últimos surgen cuando el principal desea delegar una tarea a un agente. La delegación puede ser motivada por la posibilidad de beneficiarse de un incremento en los retornos por la división de tareas, por la falta de tiempo o de habilidades por parte del principal para llevar a cabo la tarea él mismo, o por cualquier otro tipo de racionalidad limitada del principal al enfrentarse a problemas complejos. Sin embargo, por la sola delegación, el agente tiene acceso a información que no está disponible para el principal. El costo de oportunidad exacto de la tarea, la tecnología usada, la habilidad del agente y qué tan bien se ajusta la habilidad intrínseca del agente y la tecnología son ejemplos de piezas de información que pueden ser conocimiento privado del agente.

La brecha de información entre el principal y el agente tiene implicaciones fundamentales para el diseño del contrato bilateral que suscriben. Buscando alcanzar un uso eficiente de los recursos económicos, el contrato debe revelar la información privada del agente. Esto solo puede hacerse otorgando una renta informacional al agente privadamente informado. En un contrato de segundo óptimo el principal enfrenta un trade off entre su deseo de alcanzar

una asignación eficiente y la renta de información costosa que se da al agente para inducirlo a revelar la información.

Los supuestos del modelo de selección adversa son: 1) el principal y el agente son individuos totalmente racionales (optimizan comportamiento y maximizan utilidad); 2) el principal no conoce la información privada del agente, pero la distribución de probabilidad de dicha información es de conocimiento común, y 3) el principal es un maximizador de utilidad esperada bayesiana. En el diseño de la regla de pago para el agente, el principal se mueve primero como un líder Stackelberg bajo información asimétrica anticipando el comportamiento subsiguiente del agente.

*Productos asociados:*

Trujillo, María Andrea, Guzmán, Alexander y Azuero, Francisco (abril de 2011). Contratos de estabilidad jurídica en Colombia (CEJ), ¿información asimétrica, inconsistencia intertemporal o captura de la autoridad tributaria? *Galerías de Administración*, 31, Universidad de los Andes.

Trujillo, María Andrea, Guzmán, Alexander (2011). Políticas de incentivos relacionadas con la investigación: una revisión desde la teoría de contratos. *Estudios Gerenciales*, 27 (120), 127-146. ISSN 0123-5923.

*4.1.1.7. Gobierno corporativo*

**Investigador(es) principales:** María Andrea Trujillo Dávila, Alexander Guzmán Vásquez.

**Investigadores externos:** Carlos Pombo Vejarano, Ph.D y Maximiliano González Ferrero, Ph.D, profesores asociados, Facultad de Administración, Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia.

**Estado:** activo

**Duración estimada:** 60 meses

**Código:** 10013

**Objetivo:** abordar la temática de gobierno corporativo bajo la dimensión de la teoría de agencia.

**Resumen:** la temática de gobierno corporativo emerge cuando al interior de las empresas se realiza la delegación del poder sobre la toma de decisiones a administradores distintos a los dueños. De esta manera, el gobierno corporativo se entiende como el proceso que se ocupa de la manera en que los proveedores financieros de las corporaciones aseguran el retorno de su inversión. Este proyecto abordará dicho tipo de gobierno desde una perspectiva de agencia convencional, en ocasiones citada como la separación entre propiedad y control.

En términos generales, la teoría de agencia alrededor de la firma cuestiona si el gerente de una empresa actuará siempre a favor de los intereses de los accionistas y sustenta que, cuando se separan la propiedad y la gerencia de una empresa, el gerente tiende a adoptar un comportamiento oportunista favoreciendo sus propios intereses y no los intereses de los accionistas (Berle y Means 1932). Lo anterior, conocido como el problema de agencia existente entre gerentes y accionistas, ha sido ampliamente estudiado en la literatura. Jensen y Meckling (1976) modelaron de manera formal la reducción en el valor de la firma a causa de dicho conflicto y, a partir de su contribución, varios estudios se han enfocado en proporcionar mecanismos para mitigar dicho problema. Adicional a la protección legal ofrecida por el país, y a los diferentes instrumentos de gobierno corporativo, el aumento en la propiedad gerencial es una medida común adoptada por los accionistas para alinear sus intereses con los del gerente (Jensen y Meckling, 1976;

Morck, Shleifer y Vishny, 1988; Denis, Denis y Sarin, 1997; Ang, Cole y Lin, 2000).

Ahora, si el aumento de la propiedad gerencial puede disminuir el conflicto de intereses entre gerentes y accionistas, al mismo tiempo puede generar otro tipo de problema de agencia —el conflicto de intereses entre grandes accionistas y accionistas minoritarios— (Barclay y Holderness, 1989; Shleifer y Vishny, 1986; La Porta et al., 1999). Este problema se genera cuando los grandes accionistas utilizan su poder influenciando las decisiones en la firma para expropiar a los accionistas minoritarios. Lo anterior puede llevarse a cabo a través de diferentes métodos tales como altas compensaciones salariales, dilución de la participación de los minoritarios o precios de transferencia de activos inferiores a los costos de mercado.

En adición a las dos tipologías de problemas mencionados, la literatura también ha considerado el conflicto de intereses existente entre los accionistas de la empresa y los tenedores de deuda. Para Jensen y Meckling (1976), en la medida en que la organización utiliza la deuda como mecanismo de financiación, los tenedores de deuda incrementan su participación en los negocios y el riesgo operativo de la firma, mientras que los accionistas y gerentes conservan el control de las decisiones de inversión y operación de esta. Lo anterior les proporciona a los gerentes incentivos para expropiar la riqueza de los tenedores de deuda a favor de su propio beneficio y el de los accionistas que ellos representan.

Como lo señalaron Jensen y Meckling (1976), la severidad de los problemas de agencia varía entre firmas dependiendo de la facilidad con que cada gerente pueda ejercer sus propias preferencias en la toma de decisiones, en contraposición a la maximización del valor de la empresa y a los costos asociados a las actividades de supervisión. Diferentes estudios comienzan a explorar la variación de los problemas de agencia entre los diversos tipos de firmas. Cada tipo de empresa cuenta con una estructura de propiedad específica,



la cual a su vez influye en la existencia y severidad de los distintos problemas de agencia.

*Productos asociados:*

Trujillo, María Andrea, Alexander Guzmán (2012). Corporate governance mechanism in family firms: evidence from CEO turnover. En BALAS Annual Conference. Rio de Janeiro (Brasil): BALAS.

Guzmán, Alexander y María Andrea Trujillo (2012). Hacia la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo en sociedades cerradas. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración-CESA, ISBN: 978-958-9722-14-6.

Trujillo, María Andrea, Guzmán, Alexander, González, Maximiliano, Pombo, Carlos (segundo cuatrimestre, 2011). Revisión de la literatura de empresas familiares: una perspectiva financiera. Academia: Revista Latinoamericana de Administración, 47, 18-42. ISSN: 1012-8255 (ISI).

Trujillo, María Andrea, Alexander Guzmán, Maximiliano González (enero-abril, 2010). The role of heirs in family businesses: the case of Carvajal. Innovar, 20 (36), 49-67. ISBN: 0121-50511.

Guzmán, Alexander, Trujillo, María Andrea (2011). Family firms and financial performance: the cost of growing. En la 27ª Conferencia anual de BALAS, Universidad Adolfo Ibáñez, 13 al 15 de abril. Santiago de Chile, Chile.

Trujillo, María Andrea, Guzmán, Alexander, Pombo, Carlos, González, Maximiliano (agosto de 2011). Family firms and debt: risk aversion versus risk of losing control. Galeras de Administración, 33. Universidad de los Andes.

\_\_\_\_\_ (agosto de 2011). Family firms and financial performance: the cost of growing. Galeras de Administración, 32. Universidad de los Andes.

\_\_\_\_\_ (agosto de 2012) Family involvement and dividend policy in listed and non-listed firms. Galeras de Administración, 33, Universidad de los Andes.

Trujillo, María Andrea, Guzmán, Alexander, Pombo, Carlos, González, Maximiliano (2010). Empresas familiares: Revisión a la literatura desde una perspectiva de agencia y agenda de investigación futura. Cuadernos de Administración, 23 (40), 11-33, ISBN: 0120-3592.

Guzmán, Alexander, Trujillo, María Andrea (2011). Families and debt: risk aversion versus risk of losing control. En la 27ª Conferencia anual de BALAS, Universidad Adolfo Ibáñez, 13 al 15 de abril. Santiago de Chile, Chile.

\_\_\_\_\_. (December, 2012). Family firms and financial performance: The cost of growing. Emerging Markets Review, 13(4), 626-649 ISSN: 1566-0141

\_\_\_\_\_. (Forthcoming). Family firms and debt: risk aversion versus risk of losing control. Journal of Business Research, ISSN: 0148-2963

Trujillo, María Andrea, Guzmán, Alexander (2011). Políticas de incentivos relacionadas con la investigación: una revisión desde la teoría de contratos. Estudios Gerenciales, 27 (120), 127-146. ISSN 0123-5923.

Trujillo, María Andrea, Alexander Guzmán (2013). Family involvement and dividend policy in listed and non-listed firms. En Midwest Finance Association annual meeting 2013. Chicago (Estados Unidos): 13 al 16 de marzo de 2013.

Trujillo, María Andrea, Alexander Guzmán (2013). Internet-Based Corporate Disclosure and Market Value: Evidence from Latin America. En Midwest Finance Association annual meeting 2013. Chicago (Estados Unidos): 13 al 16 de marzo de 2013.

#### *4.1.1.8. Gobierno corporativo en instituciones de educación superior*

**Investigador(es) principales:** José Manuel Restrepo Abondano, María Andrea Trujillo Dávila y Alexander Guzmán Vásquez.

**Estado:** activo

**Duración estimada:** 60 meses

**Código:** 10017

**Objetivo:** Analizar la importancia de la implementación de normas que conduzcan a un buen gobierno en las organizaciones dedicadas a la prestación del servicio de educación superior.

**Resumen:** El desarrollo de los sistemas capitalistas en el siglo XX ha estado acompañado del surgimiento y configuración de nuevas instituciones o reglas de juego que regulan el intercambio económico. En este contexto surge la necesidad de definir y establecer buenas prácticas de gobierno corporativo, buscando maximizar el bienestar económico generado por las empresas a los diferentes grupos de interés asociados con las mismas. No sólo se trata de garantizar un retorno a los inversionistas, sino al mismo tiempo salvaguardar los intereses de los empleados, clientes, proveedores, y en general, de la sociedad como un todo. Sin embargo, este análisis centrado en organizaciones lucrativas permite el surgimiento de dos cuestionamientos: Primero, ¿la preocupación por buenas prácticas de gobierno es también pertinente en instituciones sin ánimo de lucro como lo son las de educación superior? Si la respuesta a lo

anterior es afirmativa, ¿a quién beneficia la implementación de buenas prácticas de gobierno en estas organizaciones? Este proyecto pretende dar respuesta a estos interrogantes y analizar la importancia de la implementación de normas que conduzcan a un buen gobierno en las organizaciones dedicadas a la prestación del servicio de educación superior.

Los problemas de agencia clásicos estudiados bajo el gobierno corporativo en empresas con ánimo de lucro se pueden sintetizar principalmente en tres. El primero es el problema entre gerente y accionistas, el cual cuestiona si el gerente de una empresa actuará siempre a favor de los intereses de los accionistas y sustenta que, cuando se separan la propiedad y la gerencia de una empresa, el gerente tiende a adoptar un comportamiento oportunista favoreciendo sus propios intereses y no los intereses de los accionistas.

El segundo problema de agencia, está representado por el conflicto de intereses entre grandes accionistas y accionistas minoritarios. Este problema se genera cuando los grandes accionistas utilizan su poder influenciando las decisiones en la firma para expropiar a los accionistas minoritarios. Lo anterior puede llevarse a cabo a través de diferentes métodos tales como altas compensaciones salariales, dilución de la participación de los minoritarios o precios de transferencia de activos inferiores a los precios de mercado.

Adicional a las dos tipologías de problemas mencionados, la literatura también ha considerado el conflicto de intereses existente entre los accionistas de la empresa y los tenedores de deuda. En la medida en que la empresa utiliza la deuda como mecanismo de financiación, los tenedores de deuda incrementan su participación en los negocios y el riesgo operativo de la firma, mientras que los accionistas y gerentes conservan el control de las decisiones de inversión y operación de la empresa. Lo anterior les proporciona a los gerentes incentivos para expropiar la riqueza de los tenedores de deuda a favor de su propio beneficio y el de los accionistas que ellos representan.

En general, los problemas discutidos señalan los principales conflictos que se presentan entre los diferentes grupos de interés de organizaciones constituidas con fines lucrativos. Partiendo de este análisis y llevándolo al contexto de las instituciones de educación superior – IES, es de esperarse que se presenten problemas similares debido a la gran diversidad de grupos de interés de estas organizaciones, los cuales, sin una estructura de gobierno adecuada, pueden resolverse a favor de la contraparte con mayor poder e influencia en las políticas organizacionales.

Al tratar de hacer un paralelo entre los tres problemas clásicos presentados anteriormente se deja en evidencia la importancia del gobierno en las IES. El problema tradicional entre gerentes y accionistas en las empresas con ánimo de lucro puede asemejarse al problema de agencia existente entre la alta dirección de la IES y los diferentes grupos de interés de la misma, tales como los estudiantes, egresados, profesores, administrativos, fundadores si aún están presentes, miembros de los consejos directivos, entre otros.

Se espera que la alta dirección de la IES realice el mayor esfuerzo y dirija sus acciones al cumplimiento de la razón de ser de la institución y al favorecimiento equitativo de los diferentes grupos de interés. Sin embargo, ante estructuras de gobierno débiles la alta dirección de la IES puede dedicar sus esfuerzos a obtener beneficios que van en contra de la misión de la institución o de los intereses de algunas de las contrapartes, pero que resultan favorables para sí mismos y su permanencia en los cargos que desempeñan.

El problema entre mayoritarios y minoritarios en las organizaciones con ánimo de lucro puede interpretarse como el problema de agencia entre los diferentes grupos de interés en una IES. Cuando los intereses de uno y otro grupo rivalizan, estos últimos tratan de utilizar su poder para influenciar las decisiones en la organización y desviar u obtener recursos que de otra manera serían dedicados al

mejoramiento de las condiciones bajo las cuales se presta el servicio de educación.

Finalmente, el tercer problema de agencia relacionado con los tenedores de deuda y los accionistas, en una IES puede reflejar el potencial conflicto de intereses entre la sociedad y la institución de educación superior, representada por aquellos que están a cargo del gobierno de la misma. En este contexto, la IES utiliza donaciones, recursos públicos y fondos provenientes de las matrículas como mecanismos de financiación. Los recursos proveídos por los externos quedan bajo el dominio de las personas que gobiernan la institución, quienes conservan el control de las decisiones de inversión y operación de la IES. Lo anterior genera escenarios donde los fondos pueden ser desviados y utilizados a favor de intereses particulares, y no destinados a mejorar el servicio prestado. Es más, la educación impartida por la institución puede carecer de relevancia, ofreciendo contenidos poco pertinentes, y generando un impacto que no es el esperado y ni el requerido por la sociedad. Las asimetrías de información y la tensión incremental en relación con el financiamiento de las IES exacerban la importancia de una clara rendición de cuentas ante la sociedad por parte de estas organizaciones.

Los argumentos anteriores reflejan la importancia de evaluar y establecer buenas prácticas de gobierno en las IES, a nivel de política pública desde el gobierno y de autorregulación desde las propias instituciones de educación superior.

*Productos asociados:*

Restrepo, José Manuel, María Andrea Trujillo y Alexander Guzmán (2012). Instituciones de Educación Superior con ánimo de lucro en Colombia. *Innovar Journal*, 22(43). ISSN: 0121-5051.

---

\_\_\_\_\_. Gobierno Corporativo en Instituciones de Educación Superior en Colombia. José Manuel Restrepo, María Andrea Trujillo y Alexander Guzmán. Editorial CESA. Publicación financiada por el Ministerio de Educación Nacional. Bogotá, Colombia. ISBN: 978-958-8722-31-3.

#### *4.1.1.9. Medición de riesgo y finanzas cuantitativas*

*4.1.1.9.1.* El VaR histórico y las variaciones mensuales en el Índice de Precios al Consumidor (IPC) en Colombia: una propuesta metodológica para la medición de pérdidas esperadas en pesos de deudores hipotecarios con créditos en Unidades de Valor Real (UVR)

**Investigador:** Edgardo Cayón

**Investigador externo:** Julio Sarmiento S.

**Estado:** concluido (Certificación 03-2010)

**Duración:** 1,2 años (agosto de 2009 a octubre de 2010)

**Código:** 10004

**Objetivo:** mostrar la eficiencia del modelo histórico en la estimación de los valores extremos del IPC.

**Resumen:** al final de la década de los noventa Colombia sufrió una de las peores crisis económicas de su historia. Uno de los sectores de la economía que más se vio afectado por la debacle fueron los establecimientos de crédito, en especial aquellos con alta concentración de cartera en créditos hipotecarios (Romero 2003). Esta crisis llevó al gobierno nacional a emitir la Ley 546 de 1999, más comúnmente conocida como “Ley de Vivienda”. Uno de los cambios más radicales que conllevó la normatividad fue la transición del sistema de financiación de vivienda a largo plazo, basado hasta ese momento en unidades UPAC, al que existe actualmente, que se basa en las denominadas Unidades de Valor Real (UVR). Es con relación a los supuestos inherentes en la fórmula para el cálculo de la equivalencia de UVR en

pesos que se basa nuestra propuesta metodológica para la medición de pérdidas en pesos desde la perspectiva del deudor hipotecario.

El objetivo principal de esta propuesta es enriquecer la información que se presenta al futuro deudor hipotecario, desde una perspectiva de riesgos financieros, en el momento de tomar la decisión con respecto a la financiación de su vivienda con créditos denominados en UVR. Finalmente, por medio de esta metodología se puede concluir que existe la necesidad de una mayor regulación por parte de las entidades competentes en relación con la calidad de la información que actualmente los establecimientos de crédito proveen al deudor hipotecario en su proceso de decisión sobre la opción de financiación de vivienda en créditos denominados en UVR.

*Productos asociados:*

Cayón, Edgardo y Sarmiento, Julio (2010). El VaR histórico: una propuesta metodológica para la medición de pérdidas esperadas en pesos de deudores hipotecarios con créditos en Unidades de Valor Real (UVR). Estudios Gerenciales, 26 (116), 101-114. ISSN 0123-5923 (Publindex: A).

Cayón, Edgardo (septiembre de 2009). El VaR histórico y las variaciones mensuales en el IPC en Colombia: una propuesta metodológica para la medición de pérdidas esperadas. En IX Conferencia Internacional de Finanzas. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires, Universidad de Chile y Universidad de Santiago de Chile.

Cayón, Edgardo y Sarmiento, Julio (2008). El VaR histórico y las variaciones mensuales en el índice de precios al consumidor (IPC) en Colombia: una propuesta metodológica para la medición de pérdidas esperadas en pesos de deudores hipotecarios con créditos en Unidades de Valor Real (UVR). Borradores de Administración, 14. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.



#### 4.1.1.10. Riesgo Operativo

**Investigador:** Andrés Mora

**Estado:** Concluido

**Duración estimada:** enero de 2009 a junio de 2011

**Código:** 10006

**Objetivo:** cálculo de riesgo operativo basado en modelos LDA.

**Resumen:** este proyecto utiliza el modelo de distribución de pérdidas (LDA, por sus siglas en inglés) para cuantificar el riesgo operativo, y mediante simulación Monte Carlo se comparan tres métodos de cuantificación. Como complemento a un artículo anterior (Mora, 2009), se presenta el método g-and-h empleado por Dutta y Perry (2007) para calcular capital regulatorio a 99,9% en riesgo operativo. Los otros modelos son: el propuesto por Böcker y Klüppelberg (2005), quienes obtienen una fórmula analítica para estimar OpVaR cuando la distribución de los datos exhibe colas largas, y el otro modelo está basado en la teoría del valor extremo utilizando el método de Beirlant et al. (1999) para estimar el índice de valor extremo de la distribución de pérdidas. Con este dato se calcula el OpVaR mediante el estimador de Weissman (método MLE-W). Finalmente, se aplica el método g-and-h y MLE-W a las pérdidas por riesgo operativo reportadas por las entidades financieras colombianas en 2008 para estimar el OpVaR a 99,9% para 2009.

*Productos asociados:*

Mora, Andrés (junio de 2009). Una recomendación para cuantificar el riesgo operativo en entidades financieras colombianas. En VI Simposio Nacional y III Internacio-

nal de Docentes de Finanzas. Bogotá: Universidad de la Sabana y Pontificia Universidad Javeriana.

\_\_\_\_\_ (2009). Una recomendación para cuantificar el riesgo operativo en entidades financieras en Colombia. Borradores de Administración, 25. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

\_\_\_\_\_ (2010). Comparación de algunos métodos para cuantificar riesgo operativo. Borradores de Administración, 39. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

\_\_\_\_\_ (2010). A Comparison Between Different Methods of Quantifying Operational Risk. En ALIO-INFORMS (2010), 6-9 de junio. Buenos Aires: ALIO-Informs.

\_\_\_\_\_ (2010). Cuantificación del riesgo operativo en entidades financieras en Colombia. Cuadernos de Administración, 23 (41), 185-211. ISSN: 0120-3592.

\_\_\_\_\_ (diciembre 2010). Consideraciones para la estimación de cuantiles altos en el riesgo operativo. Análisis Revista del Mercado de Valores, 1, 181-216. ISSN: 2215-9150.

\_\_\_\_\_ (junio de 2011). Riesgo Operativo II: una revisión de literatura-continuación. Borradores de Administración, 54. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

*4.1.1.11. Un estudio comparativo de algunos estimadores de valor extremo*

**Investigador:** Andrés Mora

**Estado:** concluido

**Duración estimada:** enero de 2008 a junio de 2011

**Código:** 10007

**Objetivo:** comparar algunos métodos para estimar el índice de valor extremo para distribuciones de colas pesadas.

**Resumen:** se presenta un análisis comparativo de manera teórica y práctica de algunos métodos elegidos para estimar el índice de valor extremo (IVE) para distribuciones tipo Pareto. Como era de esperarse, los resultados de la simulación muestran que no existe un método óptimo. Sin embargo, la técnica extended GPD (EGPD) ofrece mejoras comparada con el estimado de Hill. También se aplican los métodos elegidos al caso “Danish Fire Data” para obtener su índice de valor extremo y un estimador de cuantía alto.

*Productos asociados:*

Mora, Andrés (2009). Un estudio comparativo de algunos estimadores del índice del valor extremo. Borradores de Administración, 17. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

4.1.1.12. Estimadores del índice de cola y valor en riesgo

**Investigador:** Andrés Mora

**Estado de avance:** concluido

**Duración estimada:** junio de 2009 a junio de 2011

**Código:** 10014

**Objetivo:** presentar métodos alternativos de estimación del VaR para evitar el problema del supuesto de normalidad en los retornos de activos financieros en seguros

**Resumen:** este proyecto tiene como objetivo presentar algunas metodologías de estimación de parámetros de

distribución y así calcular cuantiles de estas distribuciones. En especial, se está interesado en la estimación del índice de cola (también denominado el parámetro de forma) para calcular VaR cuando se asumen distribuciones de pérdidas extremas, puesto que VaR es un cuantil desde el punto de vista estadístico. Estos métodos se aplicarán a un caso en particular analizado en la teoría del valor extremo.

*Productos asociados:*

Mora, Andrés (julio-diciembre, 2010). Estimadores del índice de cola y el valor en riesgo. Cuadernos de Administración (Universidad del Valle), 44, 71-88. ISSN: 0120-4645.

\_\_\_\_\_ (abril-junio, 2011). Un estudio comparativo de algunos estimadores del índice de cola  $\xi$ . Innovar, 40 (21), 17-34. ISSN: 0121-5051.

*4.1.1.13. Una propuesta de Credit Metrics y Expected Shortfall para medición de riesgo crediticio*

**Investigador:** Andrés Mora

**Estado de avance:** concluido

**Duración estimada:** junio de 2009 a junio de 2010

**Código:** 10015

**Objetivo:** extender el método Credit Metrics para tener en cuenta la medida de riesgo Expected Shortfall.

**Resumen:** este proyecto presenta un método sencillo que combina la metodología de CreditMetrics junto con la medida de Expected Shortfall para cuantificar riesgo crediticio. Se presenta un ejemplo para un bono y portafolio de dos bonos. Puesto que CreditMetrics se basa en VaR y esta es una medida no coherente con el riesgo, se propone el uso de una medida que sea coherente. La ventaja de utilizar

Expected Shortfall como medida de riesgo es que elimina el problema de no subaditividad del VaR, pero en términos regulatorios se necesita mayor capital para cubrir las potenciales pérdidas, esto por definición de la medida de riesgo Expected Shortfall.

*Productos asociados:*

Mora, Andrés (julio-diciembre, 2010). Una propuesta de Creditmetrics y Expected Shortfall para medición de riesgo crediticio. Revista Civilizar de Empresa y Economía, 2, Año 2. ISSN: 2145-6194 (Revista no indexada).

*4.1.1.14. Determinantes macroeconómicos de la cartera vencida bancaria en Colombia*

**Investigador:** Clara Bruckner

**Estado de avance:** activo

**Duración estimada:** mayo de 2012 a agosto de 2012

**Código:** 10018

**Objetivo:** Definir si existe o no relación de causalidad entre el comportamiento de las variables macroeconómicas y el comportamiento de la cartera vencida correspondiente al sector financiero colombiano.

**Resumen:** En el marco del análisis extra situ del riesgo crediticio, se propone realizar una evaluación de la relación que existe entre el comportamiento de las variables macroeconómicas y la cartera vencida para las diferentes modalidades (Consumo y comercial) en el sector bancario colombiano.

La hipótesis de trabajo consiste en determinar si existe una relación rezagada entre las variables macroeconómicas y el comportamiento de la tasa de crecimiento de la cartera

vencida bancaria, de tal manera que se puedan identificar deterioros futuros en la cartera, en función del comportamiento de las variables macroeconómicas.

El análisis de la relación entre estas variables resulta relevante frente a la necesidad de desarrollar análisis prospectivos de la cartera vencida. Para el área de riesgo crediticio de una entidad bancaria es importante conocer las variables macroeconómicas que explican el comportamiento de la cartera vencida, dado que un seguimiento de dichas variables y su medición de impacto en la cartera permitirían detectar patrones de comportamiento de riesgo sistémico.

Si se cumple la hipótesis de trabajo, será posible tratar de calcular el período de rezago que existe entre las variables macroeconómicas y la variable tasa de crecimiento de la cartera vencida, de manera que se logre evaluar la robustez de dicha relación, y establecer el impacto que tienen choques de las variables macroeconómicas en el comportamiento de la cartera vencida por modalidad en escenarios pesimistas.

El modelo a adoptar para evaluar la relación de largo plazo entre las variables corresponde a un modelo econométrico de cointegración conocido como VEC – Vectores auto regresivos.

Los datos históricos de las variables macroeconómicas (PIB, DTF, salario real, índice de producción, exportaciones, ventas minoristas, desempleo, devaluación, inflación, tasa repo, IPC, IPP, ICCV), que soportan el estudio provienen de fuentes tales como: DANE, Banco de la República, Bloomberg y Superintendencia financiera.

La metodología parte de probar estacionariedad entre las variables, para lo cual se utilizará la prueba de raíz unitaria o prueba de Dickey Fuller, posteriormente, se aplicará la prueba de cointegración a través del uso del test de Johansen, y de esta forma se definirá si existe relación en el corto y largo plazo. De acuerdo a los resultados obtenidos, se procederá a construir el modelo y a evaluar el nivel de causalidad de las variables.

*4.1.1.15. Modelo de aproximación del requerimiento de capital de riesgo operativo para el caso colombiano*

**Investigador:** Clara Bruckner

**Estado de avance:** activo

**Duración estimada:** mayo de 2012 a agosto de 2012

**Código:** 10019

**Objetivo:** Evaluar y seleccionar el modelo de requerimiento de capital por riesgo operativo que se propone adoptar para las entidades del sector bancario colombiano.

**Resumen:** La Superintendencia Financiera de Colombia a finales del 2007, emitió el capítulo XXIII de la Circular Externa 100 del 95, correspondiente al SARO –Sistema de Administración de Riesgo Operativo; en el cual determinaba que todas las entidades del sector financiero debían adoptar políticas, metodologías y procedimientos de gestión del riesgo operativo.

Dentro del marco regulatorio emitido en relación al riesgo operativo, se hizo exigible contar con metodologías de estimación del requerimiento de capital operativo que aseguraran que el patrimonio técnico de las entidades fuera suficiente para solventar las posibles pérdidas inesperadas que podían generar los eventos de riesgo operativo.

Sin embargo, debido al desconocimiento en el tema por parte del sector y teniendo en cuenta que el nivel de exigencia de la norma hace referencia a modelos internos, se generó la necesidad de investigar, evaluar y seleccionar frente a los modelos propuestos por Basilea e implementados en algunos países de Latinoamérica con características similares a las colombianas, cual es el que se debe adoptar.

De esta forma, la hipótesis del trabajo consiste en evaluar y determinar cuál es el modelo que deberían adoptar las entidades del sector financiero Colombia para la estimación del requerimiento de capital del riesgo operativo dada la información que se tiene disponible y el nivel de evolución

en la implementación del sistema de administración de riesgo operativo.

*4.1.1.16. Finanzas cuantitativas*

**Investigador:** Enrique ter Horst

**Investigadores Externos:** Garay, Urbi: IESA, Caracas Venezuela; Molina, Germán: Tudor Hedge Fund; Rodríguez, Abel: University of California at Santa Cruz; Casarín, Roberto: Universidad de Venezia; Leisen, Fabrizio: Kent University; Robert Gramacy: Chicago Booth Business School; y Samuel Malone: Uniandes.

**Estado de avance:** activo

**Duración estimada:** 2010-2013

**Código:** 10020

**Resumen:** Este proyecto desarrolla y extiende modelos usados en Finanzas para el cálculo del  $\alpha$  y del  $\beta$  de mercado, y en ese sentido extiende la metodología de Lintner, Sharpe y Mossin a contextos no paramétricos, dinámicos y no estacionarios. Adicionalmente, a partir de los precios de las opciones de cualquier activo, se logra construir un modelo estadístico que logra estimar una distribución del subyacente para poder tomar decisiones a futuro. Un modelo menos avanzado es usado en la actualidad por el Banco Central Europeo. Por último, se contradice la hipótesis de Meese y Rogoff con la que no se puede predecir los precios de las divisas, y mediante un modelo estadístico bayesiano de inteligencia artificial, se logra predecir muchas divisas generando un retorno bastante atractivo en dólares. Finalmente se estudia las características de la data de alta frecuencia y se consiguen bastantes patrones no descubiertos hasta ahora.

*4.1.1.17. Gestión y administración del riesgo*

**Investigador:** Enrique ter Horst



**Investigadores Externos:** Rodríguez, Abel: University of California at Santa Cruz y Samuel Malone: Uniandes.

**Estado de avance:** activo

**Duración estimada:** 2009-2013

**Código:** 10021

**Resumen:** El modelo de Black and Scholes ha sido usado para medir el riesgo crediticio por mucho tiempo y por muy grandes empresas como KMV Moody's. Dichas mediciones se basan en un modelo que usa el supuesto de volatilidad constante para los activos de la empresa. Dicho supuesto es poco realista, con lo cual se propone usar un modelo más flexible donde no sólo la volatilidad tiene la libertad de cambiar, sino la tasa de interés libre de riesgo también. Este proyecto tendrá como meta el desarrollo de nuevos modelos para medir el riesgo crediticio extendiendo el famoso modelo de Merton y de KMV Moodys, usado en la actualidad por dichas grandes empresas de rating crediticio.

*4.1.1.18. Is innovation gendered? A multi-level investigation of gender differences in the innovation process*

**Investigador:** Enrique ter Horst

**Investigadores Externos:** Kakarika, Mary: Euromed Management; Biniari, Mary: Strathclyde Business School; y mayo, Margarita: Instituto de Empresa.

**Estado de avance:** activo

**Duración estimada:** enero- diciembre de 2013

**Código:** 10022

**Resumen:** La importancia de la innovación en las organizaciones y sus efectos sobre la eficiencia de la organización es un tema ampliamente investigado. Sin embargo, se sabe poco sobre el impacto de género en el proceso de innovación, a pesar de que el género es una de las construcciones más extensamente investigadas de las ciencias sociales. En

este proyecto se examinan las dimensiones sociales y de comportamiento de las características demográficas de los innovadores de la organización. En concreto, se estudia si el género implica diferencias en la influencia de la coordinación y el comportamiento innovador de los empleados, así como el impacto que tiene la diversidad de género en el fomento de resultados de la innovación.

Las investigaciones anteriores vinculando género y comportamiento innovador se han restringido en el ámbito de la iniciativa empresarial femenina, examinando sobre todo por qué los hombres poseen mayor número de empresas que las mujeres, porque las mujeres creen que carecen de las habilidades necesarias. Estos estudios muestran que existe un sesgo de género en el discurso empresarial y las mujeres son responsables de sus propias debilidades, ya que los hombres tienen mayores intenciones emprendedoras que las mujeres. Sin embargo, hay un vacío sorprendente de la investigación sobre si los hombres y las mujeres en las empresas contemporáneas innovan más o menos, u de otra manera. Además, los estudios anteriores han utilizado ampliamente muestras de estudiantes y estudios de caso, al no captar la verdadera innovación en las empresas y las universidades.

## 4.2. Marketing

### 4.2.1. Dirección de marketing

*4.2.1.1. Estudios de casos de empresas colombianas orientados a la comprensión de experiencias y prácticas mercadológicas en Colombia*

**Investigador principal:** Lina María Echeverri

**Investigador asociado:** Eduardo Rosker

**Estado:** concluido (Certificación 14-2010)

**Duración:** 4,3 años (abril de 2006 a julio de 2010)

**Código:** 20005

**Objetivo:** construir estudios de casos de empresas colombianas sobre buenas prácticas en mercadeo que permitan identificar herramientas para ser utilizadas en la enseñanza de la disciplina.

**Resumen:** la finalidad central de la presente propuesta es construir una serie de casos colombianos de marketing que den cabida al entendimiento de las temáticas principales de esta disciplina y a la comprensión de fenómenos mercadológicos en el ámbito nacional. Los estudios de caso deben transformarse en un instrumento útil para unificar en un solo ejemplo situaciones de carácter teórico, problemas reales y reforzar capacidades de análisis para la toma de decisiones.

*Productos asociados:*

Echeverri, Lina María (2011). Maloka: un modelo empresarial innovador que fomenta el aprendizaje de la ciencia y la tecnología en Colombia. En Revista EAN, Bogotá, 71, 176-183, ISBN: 0120-8160.

Rosker, Eduardo (2011). Método de Casos: redacción de casos para docencia. En IV Seminario Internacional Método del caso: oportunidades, dilemas, riesgos y técnicas, 25-27 enero. Redacción de casos de la Fundación Xavier de Salas y Universidad de Extremadura.

Echeverri, Lina María, Rosker, Eduardo (2010). Retos y experiencias empresariales: casos colombianos. Colegio de Estudios Superiores de Administración y Universidad del Rosario. ISBN: 978-958-738-135-1.

Echeverri, Lina María (2010). Maloka: inspiración e innovación empresarial en una sola palabra. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA. ISBN: 978-958-97648-3-1.

Echeverri, Lina María (2008). Casos colombianos de Marketing. Borradores de Administración, 12. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

Echeverri, Lina María (2009). Inspiración e innovación empresarial en una sola palabra. Borradores de Administración, 27. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

Echeverri, Lina María, Rosker, Eduardo (2010). Casos colombianos de Marketing, 42. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

Echeverri, Lina María (2010). Maloka: inspiración e innovación empresarial en una sola palabra. En Educational partnerships to change the world. Barranquilla: World Association for Case Method Research & Application WACRA.

---

(diciembre 2010). Inserción del mercadeo verde en prácticas empresariales en Colombia (casos de estudio). Revista Luna Azul. Centro Editorial Universidad de Caldas. ISSN 1909-2474.

---

(junio 2011). Prácticas mercadológicas en Colombia (Estudios de Caso). Borradores de Administración, 51. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

*4.2.1.2. Marca país: gestión estratégica y posicionamiento de la imagen y marca país en América*

**Investigador principal:** Lina María Echeverri y Eduardo Rosker

**Estado:** activo

**Duración estimada:** julio de 2009 a diciembre de 2011

**Código:** 20006

**Objetivo:** conocer las características, experiencias y estrategias aplicadas a la gestión y posicionamiento de imagen y marca país en América.

**Resumen:** De todas las formas y modelos de organizaciones que existen en el mundo, un país es el más complejo de todas las modalidades. Gran parte de los países, tienen problemas de imagen pero no saben cómo abordar y atacar adecuadamente esta problemática. La imagen de un país refleja el prestigio de su población, de sus empresas y de sus atributos naturales. Como una nueva área de interés en el estudio del marketing, el concepto de marca país (nation branding) ha sido impulsado más por los profesionales del campo de las comunicaciones que por los investigadores académicos. Hay una necesidad conceptual y de desarrollo teórico sobre este tipo de temáticas.

La identidad, la imagen y la marca son elementos que tradicionalmente han sido adscritos a las empresas. Estos tres elementos se han ido acuñando también a los países, con el propósito principal de promover la imagen país, sus productos, sus recursos naturales, su población y sus empresas. Por esta razón, el concepto de marca país se sustenta en la importancia que comienza a cobrar el país de origen en los mercados internacionales. Las experiencias de promoción de la imagen y la marca país como es el caso de Australia y España, ayudan a entender el alcance de ésta estrategia y permiten evidenciar la complejidad en las decisiones que se deben asumir para que un país sea tratado en términos de

marketing de una forma muy diferente a un producto. El proyecto de investigación busca responder esta pregunta: ¿Cuál es la percepción que tienen los visitantes y no visitantes sobre la imagen y marca país de un país determinado?

Para el desarrollo de la investigación se han planteado los siguientes objetivos generales con sus respectivos *key drivers*:

a. Identificar la percepción general que se tiene frente a la imagen país de PAÍS (Espontáneo)

- País donde le gustaría vivir y visitar
- Conocimiento espontáneo
- Asociación general, positiva y negativa, color, olor, animal, símbolo
- Características de los sujetos de estudio
- Aspectos que conoce en términos de marca, producto, ciudad y líder de opinión
- Preferencias e intereses en la visita

b. Identificar la percepción general que se tiene frente a PAÍS y su marca país (Inducido) Ver o escuchar sobre PAÍS

- Medios a través de los cuales ha tenido información de PAÍS
- Recomendación e interés de visita
- Disposición de compra de productos nacionales

El proyecto de investigación es de tipo descriptivo y exploratorio. En la investigación descriptiva se aplicarán encuestas. Se ha dividido en tres fases:

- FASE 1. Percepción de los extranjeros (visitantes y no visitantes) sobre la imagen y marca país de Colombia
- FASE 2. Análisis de correspondencias y Análisis clúster de la FASE 1.
- FASE 3. Percepción de los colombianos (Visitantes y no visitantes) sobre la imagen y marca país de un país específico.
- FASE 4. Análisis de correspondencias y Análisis clúster de la FASE 3.

La mayor parte de los estudios sobre marca país analizan los aportes del marketing frente al posicionamiento adecuado de los países del continente americano, los estudios son muy reducidos, hay investigaciones sobre turismo, pero no sobre marca país. En este caso se realiza un levantamiento de información sobre el estado del arte de la temática de imagen y marca país.

*Productos asociados:*

Echeverri, Lina, Rosker, Eduardo (2011). Diferencias en la construcción de marca país: Canadá y Colombia. Revista Virtual Universidad Católica del Norte. Medellín: Universidad Católica del Norte. ISBN: 0124-5821 (Publindex B). <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/issue/current>

Rosker, Eduardo, Echeverri, Lina María, Restrepo, Marta Lucía (2008). Caso académico: Colombia es pasión - Caso A. Bogotá: Universidad del Rosario. ISBN: 978-958-8378-62-6.

Echeverri, Lina María (2010). Los orígenes de la Marca País Colombia es Pasión. Estudios y Perspectivas en Turismo, 19 (3). ISSN 1851-1732 (Argentina, Indexada en SciELO).

Rosker, Eduardo, Echeverri, Lina María, Restrepo, Marta Lucía (septiembre 2009). Colombia: una experiencia de marca país en Latinoamérica. Leadership, 19. Lima: Cladea (Coautores: Eduardo Rosker y Marta Lucía Restrepo).

Echeverri, Lina María (febrero 2009). El país como una marca. P&M, 336. Bogotá. ISSN: 0120-5293.

Echeverri, Lina María, Rosker, Eduardo, Restrepo, Marta Lucía (noviembre 2009). Imagen país: ¿Cómo se aplica el marketing a una nación? En XLIV Asamblea Anual Cladea

2009. Ecuador: Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración Cladea.

Echeverri, Lina María (octubre 2008). El país como una marca: el caso de Colombia es pasión. En XXIII Encuentro de Docentes Universitarios de Comercialización y cátedras afines de Argentina y América Latina. Argentina.

Echeverri, Lina María (septiembre de 2009). Marca país. ¿Cómo se aplica el marketing a una nación? En Simposio Nacional Posicionamiento de marcas: retos del siglo XXI. Bogotá: Fundación Latinoamericana para el avance de la ciencia (Funlaci).

Echeverri, Lina María (marzo de 2009). La marca país: el reflejo de la identidad cultural y empresarial de una Nación. En Encuentro Internacional de Investigación en Administración. Bucaramanga: Ascolfa.

Echeverri, Lina María (2009). La marca país: el reflejo de la identidad cultural y empresarial de una Nación. Responsabilidad Social de la Administración en el Mundo. Bucaramanga: Ascolfa (libro digital). ISBN: 978-958-98981-0-9.

Echeverri, Lina María (26 de octubre de 2009). El fenómeno de la renovación de las marcas tradicionales. En Diario La República. Bogotá.

Echeverri, Lina María, Restrepo, María Lucía, Rosker, Eduardo (2008). El país como una marca. Estudio de caso: Colombia es Pasión. Borradores de Administración, 10. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

\_\_\_\_\_, Rosker, Eduardo (junio de 2011). Lecciones y experiencias en la construcción de marca país: Canadá



y Colombia. Borradores de Administración, 52. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

\_\_\_\_\_ et al. (septiembre de 2011). Hacia la construcción de una marca regional para el departamento de Nariño. Borradores de Administración, 56. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

\_\_\_\_\_, Estay-Niculcar, Christian A., Rosker, Eduardo (2012). Estrategias y experiencias en la construcción de marca país en América del Sur. Estudios y Perspectivas en Turismo, 21 (2), 288-305. ISSN 1851-1732.

Echeverri, Lina María y Eduardo Rosker (2011). Estrategias y experiencias en la construcción de marca país en Argentina y Colombia. Memorias del XVI Congreso Internacional de contaduría, administración e informática. México: Universidad Autónoma de México, pp. 1-16.

Echeverri, Lina María (2012). El bushido del director de marketing. Legis, 4, 90-92- ISSN: 2145-0560.

\_\_\_\_\_ (enero, 2013). Las aplicaciones para Smartphone como estrategia de branding. Revista M2M. Bogotá: Legis. ISSN: 2145-0560.

Echeverri, L. Estay-Niculcar, C. Santamaría, J. y Herrera, C. (2013-Forthcoming). Desarrollo de marca país y turismo: el caso de estudio de México. Revista Estudios y Perspectivas en Turismo.

#### 4.2.1.3. *Guía para la elaboración de un plan de mercadeo*

**Investigador principal:** Lina María Echeverri

**Estado:** concluido (Certificación 06-2010)

**Duración:** 12 meses (agosto de 2006 a agosto de 2007)

**Código interno:** 20003

**Objetivo:** fundamentar y diseñar una guía para la elaboración de un plan de mercadeo.

**Resumen:** en el caso colombiano, la construcción de planes de mercadeo parece sujeta al tamaño de la empresa y las particularidades de cada organización. Las compañías medianas y grandes tienen áreas de mercadeo dedicadas principalmente a la elaboración y ejecución de estrategias competitivas y planes de acción referentes a la función de marketing. Por otra parte, las pequeñas empresas, si bien aplican estrategias de mercadeo, no han formalizado los lineamientos para la proposición de un plan ajustado a sus necesidades y recursos, y al entorno empresarial colombiano.

De acuerdo con lo anterior, la intencionalidad de la investigación se fundamenta en el diseño de una guía conceptual y metodológica para la elaboración de planes de mercadeo en el contexto colombiano, que contenga los componentes actualizados de la nueva mezcla de mercadeo.

*Productos asociados:*

Echeverri, Lina María (2009). Marketing Práctico: Una visión estratégica de un plan de marketing. Madrid: StarBook Editorial. ISBN: 978-84-926500-4-0.

Echeverri, Lina María (2008). Marketing práctico. Una visión estratégica de un plan de mercadeo. Bogotá: Ediciones mayol. ISBN: 978-958-8307-52-7.

4.2.1.4. *El aporte de Enrique Luque Carulla al mercadeo en Colombia*

**Investigador principal:** Claudia Gómez

**Estado:** concluido

**Código interno:** 20010 (Certificación 08-2010)

**Duración:** 1,7 años (abril de 2008 a diciembre de 2009)

**Objetivo:** dar testimonio de la práctica empresarial de este hombre que dedicó su vida al mercadeo, para fortalecer la práctica del mismo en nuestro contexto, así como la docencia en cursos de administración y mercadeo.

**Resumen:** testimonio de la práctica empresarial de Enrique Luque Carulla como un recurso pedagógico para la docencia en cursos de administración, de empresarismo y de mercadeo, ayudando al estudiante a asimilar el amplio espectro de conceptos teóricos en su práctica cotidiana mediante la aplicación de esta filosofía gerencial.

*Productos asociados:*

Gómez, Claudia (julio-diciembre 2009). El aporte de Enrique Luque al marketing en Colombia. Cuadernos de Administración, 42, 81-95. ISSN: 0120-4645 (Publindex: C).

\_\_\_\_\_ (junio 2008). Desde los 70's la mujer ejecutiva eje del marketing en el retail. Leadership, 18. Lima: Cladea.

Gómez, Claudia (2008). El Marketing una filosofía empresarial del ser humano para el ser humano. Borradores de Administración, 13. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

Restrepo, Marta Lucía y Juan Felipe Parra (2012). Tendencias en la gestión de Clientes- Caso Colombia. En Forum Marketing Relacional y CRM 2013, octubre 18. Bogotá.

4.2.1.5. *Construcción del "capital cliente"*

**Investigador principal:** Marta Lucía Restrepo Torres

**Estado:** activo

**Duración:** 12 meses (febrero de 2011 a febrero de 2012)

**Código interno:** 20014

**Objetivo:** identificar el alcance del conocimiento específico sobre los fundamentos de mercadeo relacional para la construcción del capital cliente por parte de un grupo representativo de gestores de mercadeo vinculados con 60 empresas anunciantes colombianas.

**Resumen:** el proyecto aborda desde el mercadeo relacional, la importancia del conocimiento conceptual y técnico por parte de quienes son responsables de la gestión de mercadeo (240 personas) en 60 empresas anunciantes colombianas, para comprender el fundamento que soporta la construcción del “capital cliente”. Esta construcción es una de las principales responsabilidades de la gerencia contemporánea en un entorno caracterizado por: 1) una nueva forma del “modo de pensar y el actuar organizacional” en cabeza de sus líderes y en relación con los clientes, 2) la tendencia en el cambio de estrategia de la empresa por la inclusión de factores tecnológicos y sociales, y 3) el reconocimiento de la existencia de la turbulencia mercantil. Esta investigación, de carácter descriptivo, planteará las oportunidades de fortalecer o profundizar en el conocimiento del modelo de mercadeo relacional, de manera particular, concreta y práctica, identificándose las prioridades de manejo por parte de aquellos responsables de la construcción de este nuevo activo organizacional.

*Productos asociados:*

Restrepo Torres, Marta Lucía (septiembre de 2011). La calidad del cliente: paradigma del marketing. Borradores de Administración, 57. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

Restrepo, Martha Lucía y Juan Felipe Parra (2012). Conocimiento para la implantación de sistemas de información de los clientes. En Desafíos de la gerencia en entornos competitivos-Encuentro Internacional de Investigación en Administración (ASCOLFA), 15 al 18 de abril. Bello (Antioquia).

Restrepo Torres Marta Lucía y Parra, Juan Felipe (2012). Conocimiento para la implantación de sistemas de información de los clientes. En Compilación de las mejores ponencias presentadas en la conferencia ASCOLFA 2012. Medellín, Universidad San Buenaventura. ISBN 978-958-57531-1-2.

4.2.1.6. *Modelo de gestión de clientes: “observación realizada sobre empresas de retail en Bogotá”*

**Investigador principal:** Marta Lucía Restrepo Torres

**Estado:** activo

**Duración:** 24 meses (febrero de 2011 a febrero de 2013)

**Código interno:** 20017

**Objetivo:** conocer las características de gestión en mercadeo relacional ejercidas por las diferentes “personas-roles” de las organizaciones de retail en la ciudad de Bogotá, para comprender las condiciones de dichas prácticas

y establecer oportunidades de desarrollo y mejoramiento específico al sector.

**Resumen:** el presente ejercicio de investigación aborda la práctica del mercadeo relacional en las empresas de retail en la ciudad de Bogotá, desde una perspectiva sobre la gestión de mercadeo y la manera como esta construye el capital cliente. Esta observación se centra en la importancia cuantitativa del retail en una economía donde el intercambio es

fundamental, especialmente en los contextos urbanos, donde Bogotá significa un 40% de dicho ejercicio empresarial del total nacional; además, en unas condiciones de crecimiento de la población urbana, la participación de la mujer y el aumento de la población apta para el consumo, variables anteriores que se encuentran en crecimiento para el siguiente quinquenio. Sin duda, los indicadores económicos muestran una creciente oportunidad para crear una base de “capital cliente” que garantice una curva creciente de consumo, recompra, resiliencia y disminución de la deserción de los mercados, como se expone adelante. Sin embargo, ¿están los empresarios del sector retail y sus equipos de trabajo centrados en la estrategia de clientes adecuada para tal fin?

*Productos asociados:*

Restrepo Torres, Marta Lucía, (noviembre 2012). Customer Experience Managment. En Conferencia de la Asociación Peruana de CRM y la Sociedad Iberomamericana de CRM. Lima: UPC

Restrepo Torres, Marta Lucía (agosto 2012). Orientación al cliente como modelo de gestión innovador. Revista: América Empresarial, Management Review, Vol 4. Bogotá.

*4.2.1.7. Caso empresarial Totto*

**Investigador principal:** Lina María Echeverri y Eduardo Rosker

**Estado:** Finalizado

**Duración:** enero-noviembre-2011

**Código:** 20013

**Objetivo:** Construir el estudio de caso de TOTTO sobre buenas prácticas tendientes a dotar de herramientas pedagógicas adecuadas a las tareas de formación relacionadas con la disciplina de marketing.

**Resumen:** Esta propuesta se enmarca en la iniciativa que la Línea de Investigación en Marketing del CESA viene desarrollando desde el año 2006, la cual está orientada a la construcción de estudios de caso sobre buenas prácticas en marketing en Colombia. Desde el año 2006, se han realizado estudios de caso a empresas de diferentes sectores, como transporte, diseño de modas e industria. La línea de investigación está utilizando la metodología de casos como un espacio de formación en investigación y su aplicabilidad en los ámbitos de la docencia. El propósito principal es hacer el levantamiento de un estudio de caso sobre la empresa TOTTO con el propósito de que sea utilizado en el aula para la generación de discusiones académicas sobre una situación real de una empresa.

*Productos asociados:*

Echeverri, Lina María, Rosker, Eduardo (2012) Totto: caso académico. Colegio de Estudios Superiores de Administración-CESA. ISBN: 978-958-8722-11-5.

\_\_\_\_\_, Eduardo Rosker (julio 2012). Totto empresa local con una marca global. P&M, 377. Bogotá. ISSN: 0120-5293.

\_\_\_\_\_ (2012). Totto: experiencia de construcción de una marca global. Investigación y marketing, 116, Bogotá, pp. 59-62. ISSN: 1131-6144.

*4.2.1.8. Caso empresarial Colpatria*

**Investigador principal:** Marta Lucía Restrepo

**Estado:** Finalizado

**Duración:** enero 2012 a marzo 2013

**Código:** 20021

**Objetivo:** Documentar mediante la metodología del caso el proceso de construcción de la gestión de clientes y CRM en la experiencia del Multibanca Colpatría-

Las categorías de análisis que se abordan en el estudio de caso son las siguientes:

- Iniciativa de implementación del CRM
- Protagonistas claves en el desarrollo y evolución del proceso
- Estrategias aplicadas y resultados de ellas para el proceso de implementación en la estrategia, la cultura y la tecnología.
- Gerencia de clientes, métricas y desafíos organizacionales alrededor del tema.
- Percepción de clientes y prescriptores más representativos de la empresa.

**Resumen:** El caso Colpatría, Mística por el cliente permitir compartir con el lector las páginas de su historia bancaria, donde la estrategia y sus diferentes tácticas relacionadas con la construcción del “Kapital Cliente” se exponen como conocimiento aplicado que incorpora la dirección estratégica y su modelo de gerencia; la gestión comercial asociada con el conocimiento del cliente; el rol de la tecnología y el CRM en la productividad de la estrategia (métricas) y como consecuencia, el impacto en la experiencia del cliente Colpatría.

*Productos asociados:*

Restrepo Torres, Marta Lucía (2013). Mística por el Cliente: Caso Colpatría sobre CRM y Gestión de Clientes. Bogotá: Editorial CESA, ISBN: 978-958-8722-37-5.

*4.2.1.9. Comportamiento del cliente y consumidor*

*4.2.1.9.1. Retención de clientes en agencias de comunicación-mercadeo en Bogotá: visión de las agencias y visión de los anunciantes*



**Investigador principal:** Claudia Gómez

**Estado:** activo

**Duración estimada:** abril de 2008 a junio de 2011

**Código interno:** 20011

**Objetivo:** diagnosticar y documentar la relación cliente institucional-agencia, identificando y definiendo los factores claves asociados a la retención de clientes.

**Resumen:** una deficiencia en el entendimiento y relación con su cliente, o en el servicio, puede situar a una agencia en una posición muy vulnerable, puesto que la pérdida de uno de sus clientes puede llevar al cierre de la empresa. Es así que la prestación integral del servicio y el relacionamiento generan valor agregado, y por tanto se espera que incremente la preferencia y la permanencia del cliente como estrategia indispensable para sobrevivir en los mercados de hoy. El desarrollo de estos proyectos pretende diagnosticar y documentar la relación cliente institucional-agencia, identificando y definiendo los factores claves asociados a la retención de clientes, que permita a las compañías de la industria prestar sus servicios de una forma satisfactoria, visto tanto desde la perspectiva de las agencias como desde el punto de vista de los anunciantes.

*Productos asociados:*

Gómez, Claudia (abril 2008). Cuando un cliente se va ocurre una tragedia. P&M, 326. Bogotá. ISSN: 0120-5293.

\_\_\_\_\_ (octubre de 2009). La relación entre las agencias de comunicación en mercadeo y sus clientes. En 1er Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas, Administrativas y Contables. Bogotá: Universidad Libre. ISBN electrónico: 978-958-44-6933-5.

\_\_\_\_\_ (2010). La relación cliente-agencia: visión de los clientes. *Pensamiento & Gestión*, 28, 25-53. ISSN electrónico: 2145-941X. ISSN impreso:1657-6276.

\_\_\_\_\_ (enero-junio de 2010). Retención de clientes en agencias de comunicación de mercadeo en Bogotá: visión de las agencias. *Revista Criterio Libre*, 8. ISSB 1900-0642.

\_\_\_\_\_ (abril de 2011) Conflictos, crisis y abandonos en relaciones contractuales entre clientes y agencias de comunicación de marketing. *Borradores de Administración*, 45. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

\_\_\_\_\_ (enero-junio de 2011). Conceptos estratégicos para agencias de relaciones públicas en Colombia. *Revista Criterio Libre*, 9 (14), 161-180. ISSB 1900-0642.

\_\_\_\_\_ (diciembre de 2011). Retención de clientes en agencias de eventos. *Palabra Clave*, 14 (2), 325-342. ISSN: 0122-8285.

Gómez, Claudia et al. (febrero de 2012). Qué se entiende por creatividad, innovación y novedad en la comunicación de marketing?, 58. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

\_\_\_\_\_ (noviembre 2011). ¿Cómo son las relaciones agencia- cliente? Portal M2M- Marketing to Marketing Informe Especial. Bogotá. ISBN 2145-0560 <http://www.m2m.com.co/interna.asp?mid=1&did=3694>

Gómez R., C. (2012, septiembre). La creatividad en la comunicación de marketing. *Revista Investigación & Marketing* v.116. pp.40 – 44. España. ISSN: 1131-6144

*4.2.1.10. Aplicación del marketing para retener talento humano: el salario emocional*

**Investigador principal:** Claudia Gómez

**Estado:** activo

**Duración estimada:** enero de 2010 a junio de 2011

**Código interno:** 20012

**Objetivo:** explorar el nivel actual de conocimiento, interés y aplicación del salario emocional en la retención del talento humano en empresas con sede en Bogotá.

**Resumen:** las empresas requieren seducir a lo largo del tiempo a sus colaboradores para retenerlos, pues el mundo empresarial cada vez es más competitivo, además de global y multicultural. Ya que este talento humano es hoy la clave para el éxito empresarial, es necesario que el trabajador se sienta laborando con la mejor compañía, la cual le aporta un valor diferencial que satisface sus expectativas y supera la oferta de la competencia. Las nuevas generaciones conocen el concepto de salario emocional. Es por esto que las compañías a nivel mundial han iniciado la adopción de un nuevo esquema de marketing en la gestión del talento humano.

*Productos asociados:*

Gómez, Claudia (3 al 6 de noviembre de 2010). El salario emocional como herramienta para la retención del cliente interno. En XLV Asamblea Cladea. Cartagena: Cladea - Ascolfa.

\_\_\_\_\_ (abril de 2011). Salario emocional. Borradores de Administración, 47. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

\_\_\_\_\_ (abril de 2011). Employer Branding. Borradores de Administración, 44. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

Gómez, Claudia (2010). El salario emocional como herramienta para retener cliente interno. En Memorias Evento: XLV Asamblea Cladea. Cladea – Ascolfa CD ISBN: 978-958-99621-5-2.

*4.2.1.11. Percepciones de los colombianos con respecto a productos de consumo masivo en el sector alimentos y bebidas*

**Investigador principal:** Jorge Mejía

**Estado:** activo

**Duración estimada:** julio de 2010 a diciembre de 2011

**Código interno:** 20015

**Objetivo:** identificar las preferencias de los consumidores colombianos en el área de consumo masivo en el sector de alimentos y bebidas.

**Resumen:** el propósito principal es identificar un número significativo de productos de origen colombiano a fin de reconocer el posicionamiento de los mismos dentro de la mente del consumidor colombiano, los cuales permitan posteriormente identificar las variables y condiciones que le han dado a los diversos productos analizados, así como el reconocimiento por parte de los usuarios, los cuales proporcionan a la academia y a la empresa una guía para la elaboración de nuevos y mejores productos.

*4.2.1.12. Los productos que quieren los colombianos*

**Investigador principal:** Jorge Mejía

**Estado:** activo

**Código interno:** 20016

**Duración estimada:** julio de 2010 a marzo de 2012

**Objetivo:** estudiar los productos preferidos por los colombianos a través de estudios de caso.

**Resumen:** el etnocentrismo del colombiano se evidencia en la vinculación y tradición que tienen las personas hacia productos como snacks con un ciclo de vida duradero y que se podrían considerar como los más apreciados por el público en Colombia. Casos como Chocolatina Jet, La Lechera, Pony Malta y Choco Ramo, entre otros, exigen de un estudio a profundidad por el significado emocional que generan en el colombiano.

*Productos asociados:*

Mejía, Jorge Eduardo (junio de 2011). El Bon Bon que es un Boom. Borradores de Administración, 48. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

Mejía, Jorge Eduardo (junio de 2011). Chocolatinas Jet. Borradores de Administración, 50. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

*4.2.1.13. Marketing olfativo: una estrategia de marca para generar ventaja competitiva*

**Investigador principal:** Claudia Gómez

**Investigador asociado:** Jorge Eduardo Mejía

**Estado:** activo

**Duración estimada:** agosto de 2011 a febrero de 2013

**Código interno:** 20018

**Objetivo:** caracterizar y analizar las diversas aplicaciones de marketing olfativo que se han desarrollado en empresas

radicadas en Bogotá, como estrategia de marca o estrategia competitiva.

**Resumen:** este proyecto hace parte del desarrollo del estado del arte del marketing sensorial, desde el marketing olfativo. Con lo anterior se busca analizar su origen y comparar los diferentes conceptos que se derivan de estos términos, para luego poderlos identificar dentro del contexto colombiano; más específicamente se visualizarán aspectos tanto positivos como negativos de su aplicación en las empresas como parte de la estrategia competitiva.

*Productos asociados:*

Gómez Claudia y Mejía, Jorge Eduardo (2011). Marketing Sensorial una Respuesta Estratégica al Cliente. En Encuentro Internacional de Investigadores en Administración, 22 y 23 de noviembre. Bogotá.

Gómez, Claudia (julio-diciembre, 2009). El aporte de Enrique Luque al marketing en Colombia. Cuadernos de Administración (Universidad del Valle), 42, 81-95. ISSN: 0120-4645

*4.2.1.14. Kapital Cliente focalizado en la red de distribución de Motorola*

**Investigador principal:** Marta Lucía Restrepo

**Estado:** activo

**Duración:** enero a diciembre de 2013

**Código interno:** 20020

**Objetivo:** Implementar y preparar el documento de contenidos sobre el proceso de implementación del mercadeo relacional y CRM en las empresas de distribución de Motorola, bajo el modelo de Kapital Cliente.

*Productos asociados:*

Restrepo. Marta Lucía (marzo 2013). Caja de herramientas para mercadeo relacional y CRM: Red de distribución de Motorola. Documento de trabajo (confidencial).

## **4.2.2. Innovación**

*4.2.2.1. Estudio sobre las dimensiones y características del código genético de las empresas en la ciudad de Bogotá*

**Investigador:** Lina María Echeverri

**Estado:** concluido (Certificación 04-2010)

**Duración:** 12 meses (agosto de 2005 a agosto de 2006)

**Código interno:** 20001

**Objetivo:** la investigación aborda una propuesta teórica sobre las dimensiones de los códigos genéticos de las compañías, sus características y cómo se construyen a partir de su filosofía empresarial.

**Resumen:** ante las postrimerías del siglo XX, el concepto médico del genoma humano llamó la atención de numerosas personas y entidades vinculadas al área de la salud, siendo un nuevo descubrimiento en la medicina avanzada. Por esta razón, es relevante no solo considerar el genoma empresarial como eje articular de la filosofía empresarial.

*Productos asociados:*

Echeverri, Lina, “¿Cuál es el código genético de su empresa?” s. n. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración -CESA-, 2006.

\_\_\_\_\_. “Dimensión del código genético de las empresas a través de la red” en *X Congreso de Internet, Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, Mundo Internet2005*. España, abril 2005.

4.2.2.2. *Descripción y análisis de las fases de las TIC desde la perspectiva del marketing digital*

**Investigador principal:** Lina María Echeverri

**Estado:** concluido (Certificación 05-2010)

**Duración estimada:** 12 meses (agosto de 2005 a agosto de 2006)

**Código interno:** 20002

**Objetivo:** determinar y explicar las fases de las TIC desde la perspectiva del marketing digital.

**Resumen:** junto con los avances del mercado de las comunicaciones y la tecnología, el marketing digital se ha posicionado hoy en día como el nuevo camino hacia el desarrollo de las estrategias empresariales en el contexto de la globalización. Es por esto que las llamadas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) han cobrado tanta importancia y su uso marca la pauta dentro del ámbito empresarial hacia el éxito, con una utilización eficaz, o hacia el fracaso, con una mala utilización de las organizaciones. El ingreso de Internet con todo su potencial para desarrollar el e-business y el e-commerce ha hecho necesario un enfoque totalmente diferente del marketing tradicional. Aun así, es necesario comprender que Internet no ha cambiado las reglas fundamentales de los negocios, así como tampoco existen estrategias nuevas, sino nuevos entornos a los cuales adaptarlas.

*Productos asociados:*

Echeverri, Lina María (marzo de 2011). ¿Por qué hay que estudiar al consumidor virtual? Revista M2M, Bogotá: LEGIS. ISSN: 2145-0560.

\_\_\_\_\_ (2006). Marketing digital: ¿en qué fase TIC se encuentra su empresa? s. n. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.



\_\_\_\_\_ (enero-junio, 2006). Estudio sobre los cambios generados por la aplicación de Internet en la función de marketing en las grandes empresas de la ciudad de Manizales durante el periodo de 1997 a 2001. *Ánfora*, 20, 96-127. ISSN: 0121-6538 (Publindex: C).

\_\_\_\_\_ (febrero 2008). La eclosión del marketing digital. *P&M*, 324. Bogotá. ISSN: 0120-5293.

#### *4.2.2.3. Mercadeo verde: una exploración al mercadeo ecológico en Bogotá*

**Investigadores principales:** Lina María Echeverri y Juan Ramón Samper

**Estado:** concluido (Certificación 07-2010)

**Duración estimada:** 19 meses (abril de 2008 a octubre de 2008)

**Código interno:** 20004

**Objetivo:** determinar cómo el mercadeo verde se ha incorporado en las acciones de las empresas.

**Resumen:** el abordaje del mercadeo verde o ecológico inicia en la década de los sesenta a raíz de los cambios climatológicos y la preocupación constante por el cuidado del medioambiente. Escritores como Pittie, Hailes y Polonsky han dado interesantes aportes sobre la conceptualización del mercadeo verde desde la teoría a la práctica. En Bogotá existen estudios específicos sobre la aplicación del mercadeo ecológico en las empresas e investigaciones sobre el análisis del consumidor verde de un determinado producto. Considerando estos antecedentes, se evidencia una oportunidad para realizar un estudio mucho más amplio del alcance del mercadeo ecológico en las acciones y prácticas empresariales, así como una caracterización del consumidor ecológico en la ciudad de Bogotá.

*Productos asociados:*

Echeverri, Lina María, Samper, Juan Ramón (2008). Acciones y prácticas de mercadeo verde en empresas colombianas (casos de estudio). *Revista de Economía & Administración*, 9 (5), 139-158. ISSN: 1794-7561.

Echeverri, Lina María (junio 2008). La evolución del mercadeo verde. *P&M*, 329. Bogotá. ISSN: 0120-5.293.

\_\_\_\_\_ (2009). Acciones y prácticas de mercadeo ecológico en empresas de Bogotá. *Borradores de Administración*, 22. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

## 4.3. Economía

### 4.3.1. Historia Económica y Empresarial

#### 4.3.1.1. Minería y poblamiento en Antioquia, siglo XVII

**Investigador principal:** Juan Santiago Correa R.

**Estado:** concluido (Certificación 09-2010)

**Código:** 30001

**Duración:** 8 meses (enero a septiembre de 2008)

**Objetivo:** analizar los procesos de territorialización hispánica en la provincia de Antioquia durante los siglos XVI y XVII. La hipótesis central gira en torno a la propuesta sobre el papel de los núcleos urbanos como elementos articuladores en la construcción del territorio y como indicadores del dominio efectivo del mismo. Así, se analiza para este periodo la existencia de una relación multidireccional entre el espacio y la sociedad, en la que ninguno de estos dos elementos es pasivo ni independiente del otro.

**Resumen:** las empresas mineras antioqueñas, durante el periodo de explotación temprana y durante el siglo XVII, generaron dinámicas de poblamiento que tuvieron un impacto profundo en los procesos territoriales del departamento. Estos procesos, además, pusieron en marcha dinámicas económicas aún más fuertes, no solo sobre la economía provincial, sino sobre la economía neogranadina.

*Productos asociados:*

Correa, Juan Santiago (2008). Minería y poblamiento en Antioquia, siglos XVII y XVIII. En XIV Congreso Colombiano de Historia-Colección Memorias de Historia. Tunja: Asociación Colombiana de Historiadores-UPTC. ISBN: 979543820-1.

\_\_\_\_\_ (2008). Minería y poblamiento en Antioquia, siglos XVII y XVIII. En XIV Congreso Colombiano de Historia, 12 al16 de agosto. Tunja: ACH y UPTC.

\_\_\_\_\_ (2008). Minería y poblamiento en Antioquia, siglos XVII y XVIII. Borradores de Administración, 6. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

\_\_\_\_\_ (2009). Procesos de territorialización en la Antioquia colonial, siglos XVI-XVII. Borradores de Administración, 21. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

\_\_\_\_\_ (enero-junio, 2010). Poblamiento en la provincia de Antioquia (Nueva Granada) en los siglos XVI y XVIII. Revista Letras Históricas, 4, 15-41. México: Universidad de Guadalajara.

\_\_\_\_\_ (junio-diciembre, 2010). Procesos de poblamiento coloniales en la Nueva Granada: el caso de la minería

antioqueña (siglo XVII y XVIII). *História Econômica & História de Empresas*. Revista de la Associação Brasileira de Pesquisadores em História Econômica (ABPHE), XIII (2), 79-108. ISSN 1519-3314. (Econlit, Journal of Economic Literature, Econpapers e Ideas, homologada por Colciencias).

\_\_\_\_\_ (2010). Minería y poblamiento: los procesos de territorialización en la provincia de Antioquia, siglos XVII y XVIII. En *Visiones multicolores de la sociedad colonia*. Bogotá: La Carreta y Uptc, 111-136.

#### 4.3.1.2. Ferrocarriles y tranvías en los santanderes

**Investigador principal:** Juan Santiago Correa R.

**Estado:** activo (enero de 2010 a diciembre de 2011)

**Duración estimada:** 24 meses

**Código:** 30002

**Objetivo:** estudiar el papel de los empresarios locales y del gobierno (local y nacional) en la construcción de los ferrocarriles en los santanderes y del tranvía de Cúcuta.

**Resumen:** en términos generales, los ferrocarriles privados de tramos cortos (menores de 150 km) en Colombia fueron exitosos, mientras que las líneas de mayor kilometraje llevadas a cabo por el gobierno local o nacional no fueron terminadas. Por tal razón, es interesante hacer un análisis, desde la perspectiva de la política pública, de las variables que llevaron a los diversos grados de éxito y fracaso en los santanderes. Asimismo, poco se ha estudiado el papel que tuvo el tranvía de Cúcuta como servicio de transporte urbano y como integrador de las rutas férreas. Por último, es necesario evaluar las relaciones de estos ferrocarriles con el comercio de frontera.

*Productos asociados:*

\_\_\_\_\_ (2012). *Café y ferrocarriles en Colombia: los trenes santandereanos*. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración-CESA. ISBN: 978-958-8722-23-8.

4.3.1.3. *Banca y Nación en Colombia (1850-1922)*

**Investigador principal:** Juan Santiago Correa R.

**Estado:** concluido (Certificación 10-2010)

**Duración:** 1,9 años (septiembre de 2008 a julio de 2010)

**Código:** 30003

**Objetivo:** analizar el desarrollo de la política y del sector bancario en Colombia desde 1850 hasta 1922, haciendo énfasis en los puntos de quiebre más importantes: el modelo federal durante el radicalismo liberal, el modelo altamente centralizado de la regeneración, y la redefinición de la política monetaria a principios del siglo XX (1904-1922).

**Resumen:** el desarrollo de la banca y la implementación de la política monetaria en Colombia estuvieron determinados por el debate político y la lucha de poder al interior de las élites regionales, y se expresaron en el ámbito nacional a través de los grupos políticos que se consolidaron en este periodo. Las respuestas que se desarrollaron, más allá de su validez técnica o su viabilidad, estuvieron vinculadas de forma indisoluble a la visión de nación que cada uno de estos grupos pretendió imponer o impuso sobre los demás, generando profundas desigualdades tanto entre las regiones colombianas como al interior de estas.

*Productos asociados:*

Correa, Juan Santiago (2009). *Banca y región en Colombia, 1850-1880*. *Revista de Economía Institucional*, 11 (20), 15-44. ISSN: 0124-5996 (Publindex: A).

- \_\_\_\_\_ (2009). Del Radicalismo a la Regeneración. La cuestión monetaria (1880-1903). *Revista de Economía Institucional*, 11 (21), 161-178. ISSN: 0124-5996 (Publindex: A).
- \_\_\_\_\_ (2009). Política monetaria y bancos en Colombia: del federalismo al centralismo económico (1880-1922). *Cuadernos de Administración*, 22 (38), 291-310. ISSN: 0120-3592 (Publindex: A).
- \_\_\_\_\_ (2008). Banca y región en Colombia (1850-1880). En *Memorias XXI Jornadas de Historia Económica*. Buenos Aires: Asociación Argentina de Historia Económica y Universidad Nacional Tres de febrero. ISBN: 978-950-34-0492-8.
- \_\_\_\_\_ (2009). Banca y Nación: Banqueros, regiones y política económica. En *LASA Congress: Rethinking the inequalities*, 11 al 14 de junio. Brasil: LASA y Universidad Católica de Río.
- \_\_\_\_\_ (2008). Banca y región en Colombia (1850-1880). En *XXI Jornadas de Historia Económica*, 12 al 16 de agosto. Buenos Aires: Asociación de Historia Económica de Argentina y Universidad Nacional Tres de febrero.
- \_\_\_\_\_ (2008). Banca y centralismo en Colombia (1880-1922). *Borradores de Administración*, 4. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.
- \_\_\_\_\_ (2008). Banca y región en Colombia (1850-1880). *Borradores de Administración*, 5. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.
- \_\_\_\_\_ (2010). *Ética, razón y libertad*. *Borradores de Administración*, 41. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

\_\_\_\_\_ Moneda y Nación: del federalismo al centralismo económico en Colombia (1850-1922) (2010). Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración-CESA. ISBN: 978-958-97648-6-2.

\_\_\_\_\_ (2010). El Kiosko de la Luz en el Centenario de la Independencia. Revista de Economía Institucional, 12 (22). ISSN: 0124-5996 (Publindex: A).

\_\_\_\_\_ (2010). Política monetaria y sector bancario en Colombia: el tránsito del federalismo al centralismo monetario. En XXII Jornadas de historia Económica, 21 al 24 de septiembre. Río Cuarto (Argentina): Asociación de Historia Económica de Argentina y Universidad Nacional de Río Cuarto.

\_\_\_\_\_ (2011). Moneda y Nación: del federalismo al centralismo económico en Colombia (1850-1922). En II Jornadas de historia del pensamiento económico. Tradiciones Nacionales: pensamiento económico colombiano, 15 y 16 de noviembre. Universidad de los Andes,.

\_\_\_\_\_ (noviembre 2011). Bancos y nación: el debate monetario, 1820-1922. Revista Credencial Historia, Serie Historia Empresarial, 10, 8-16..

*4.3.1.4. The Panama Railroad Co.: inversión extranjera, imperia-  
lismo y desarrollo económico en Colombia (1850-1903)*

**Investigador principal:** Juan Santiago Correa R.

**Estado:** concluido (Certificación 11-2010)

**Duración:** 2,2 años (abril de 2008 a julio de 2010)

**Código:** 30004

**Objetivo:** estudiar el impacto de las relaciones internacionales colombianas en la inversión extranjera y en el desarrollo

económico del Ferrocarril de Panamá durante la segunda mitad del siglo XIX.

**Resumen:** a mediados del siglo XIX se evidencia uno de los procesos de inversión extranjera más exitosos de América Latina y en particular de Colombia, al menos desde la perspectiva de los inversionistas extranjeros: la construcción y puesta en funcionamiento de la Panama Railroad Co. Esta línea férrea fue construida en un tiempo récord (5 años), si se compara con los otros ferrocarriles construidos en Colombia en el siglo XIX. A diferencia de las otras líneas férreas del país, no tenía la intención de conectar núcleos de producción de bienes primarios con el comercio internacional, sino que se diseñó y ejecutó como una ruta de paso entre los océanos Atlántico y Pacífico. La Panama Railroad Co. fue una de las empresas más rentables de su momento y reflejó de manera clara los intereses económicos y políticos de los Estados Unidos, no solo frente a América Latina, sino frente a sus competidores más fuertes en la región: Francia, Inglaterra y España. La empresa se convirtió en uno de los monopolios de transporte más importantes de la época y significó uno de los recursos fiscales más apreciados por el gobierno colombiano, presentando simultáneamente profundas diferencias de poder entre Estados Unidos y Colombia.

*Productos asociados:*

Correa, Juan Santiago (2012). *The Panama Railroad Company o cómo Colombia perdió una nación*. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración-CESA. ISBN: 978-958-8722-17-7.

Correa, Juan Santiago (26 al 30 de julio de 2010). *El Ferrocarril de Panamá: transporte, inversión extranjera y soberanía (1850-1903)*. En XV Congreso Colombiano de Historia. Bogotá: Asociación Colombiana de Historiadores.



---

\_\_\_\_\_ (2010). Inversión extranjera directa y construcción de ferrocarriles en Colombia: el caso del Ferrocarril de Panamá (1849-1869). *Estudios Gerenciales*, 26 (115), 143-163. ISSN 0123-5923 (Publindex: A).

---

\_\_\_\_\_ (enero-junio, 2009). Inversión extranjera y construcción de ferrocarriles en Colombia: The Panama Railroad Co. (1850-1903). *História Econômica & História de Empresas*. Revista de la Associação Brasileira de Pesquisadores em História Econômica (ABPHE), XII (1), 131-170. ISSN 1519-3314. (Indexada y en las bases: Econlit, Journal of Economic Literature, Econpapers e Ideas, homologada por Colciencias).

---

\_\_\_\_\_ (2009). The Panama Railroad Co.: Inversión extranjera, imperialismo y desarrollo económico en Colombia. En *Memorias del Congreso 53° ICA. Los pueblos americanos: cambios y continuidades, la construcción de lo propio en un Mundo globalizado*. México: Universidad Iberoamericana (libro digital). ISBN: 978-607-00048-4-1.

---

\_\_\_\_\_ (2009). The Panama Railroad Co.: Empresarios extranjeros y soberanía en Colombia (1850-1903). En *Memorias del Congreso: Responsabilidad Social de la Administración en el Mundo*. Bucaramanga: Ascolfa (Libro digital). ISBN: 978-958-98981-0-9.

---

\_\_\_\_\_ (2009). The Panama Railroad Co.: Inversión extranjera, imperialismo y desarrollo económico en Colombia. En *Congreso 53° ICA Los pueblos americanos: cambios y continuidades, la construcción de lo propio en un Mundo globalizado*, 19 al 24 de julio. México: ICA y Universidad Iberoamericana.

---

\_\_\_\_\_ (marzo de 2009). The Panama Railroad Co.: Empresarios extranjeros y soberanía en Colombia (1850-

1903). En Encuentro Internacional de Investigación en Administración. Bucaramanga: Ascolfa.

\_\_\_\_\_ (2008). The Panama Railroad Co: Empresarios extranjeros y soberanía en Colombia (1850-1903). En Congreso de Economía Colombiana, 2 al 3 de octubre. Bogotá: Universidad de los Andes-CEDE.

\_\_\_\_\_ (2008). The Panama Railroad Co: inversión extranjera, imperialismo y desarrollo económico en Colombia (1850-1903). Borradores de Administración, 8. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

\_\_\_\_\_ (octubre-diciembre 2010). The Panama Railroad Co: Ferrocarriles, territorio y soberanía en Colombia (1850-1903). Boletín de Historia y Antigüedades, XCVII (851). ISSN: 0006-6303.

\_\_\_\_\_ (febrero 2011). El progreso empresarial colombiano: un siglo crítico (1830-1928). Revista Credencial Historia, Serie Historia Empresarial, 1, 1-16.

\_\_\_\_\_ (abril 2011). El Ferrocarril de Panamá y la pérdida de una nación. Revista Credencial Historia, Serie Historia Empresarial, 3, 10-16..

\_\_\_\_\_ (2011). Colombia y la Doctrina Monroe: el caso del Ferrocarril de Panamá y las intervenciones estadounidenses en el Istmo. En I Congreso Internacional de la Asociación de Historia Económica del Caribe –AHEC– Estabilidad-Inestabilidad y progreso en el Caribe (siglos XVI-XX), 2 al 5 de noviembre. Santa Marta: AHEC.

\_\_\_\_\_ (2011). Colombia y la Doctrina Monroe: el caso del Ferrocarril de Panamá y las intervenciones estadouniden-

ses en el Istmo. En Memorias del I Congreso Internacional de la Asociación de Historia Económica del Caribe (AHEC). Estabilidad-Inestabilidad y progreso en el Caribe (siglos XVI-XX). Santa Marta: AHEC y Universidad del Magdalena. ISBN: 978-958-746-041-4.

\_\_\_\_\_ (2012). Colombian railways and national sovereignty: the case of the Panama Railroad Co. (1850-1903). En BAM2012 Management Research Revisited: Prospects for Theory and Practice, Conference Proceedings. UK: British Academy of Management. ISBN: 978-0-9549608-5-8.

\_\_\_\_\_ (2012). Colombian railways and national sovereignty: the case of the Panama Railroad Co. (1850-1903). En BAM 2012 Conference, Management Research Revisited: Prospects for Theory and Practice. Cardiff: Cardiff Business School, 11 al 13 de septiembre.

#### *4.3.1.5. Ferrocarriles y tranvías en Antioquia*

**Investigador principal:** Juan Santiago Correa R.

**Estado:** concluido (Certificación 12-2010)

**Duración:** 2 años (enero 2009 a diciembre de 2010)

**Código:** 30005

**Objetivo:** estudiar el impacto sobre la dinámica económica y social de la empresa del Ferrocarril de Antioquia y de los tranvías de Medellín, y su impacto sobre las relaciones políticas y el desarrollo territorial del departamento.

**Resumen:** el periodo comprendido entre 1870 y 1905 fue de gran actividad en lo relacionado con la contratación e iniciación de vías férreas en Colombia: durante este lapso se comenzaron los ferrocarriles de Bolívar, Cúcuta, Girardot, Antioquia, Amagá y Pacífico, y, aunque para finales del siglo XIX solo había unos pocos e inconexos tramos construidos,

su principal función era la apertura de vías de comercio y el camino de los productos de exportación del interior del país. Estas líneas permitirían las mejoras del transporte y las reducciones de costo que significaron uno de los factores principales en el auge exportador posterior a 1905. En particular, el Ferrocarril de Antioquia jugó un papel importante en la redefinición económica del departamento, así como en el fortalecimiento de las dinámicas de comercio exterior. Asimismo, permitió expresar de manera clara los intereses económicos de la élite regional a través de la construcción de esta obra de infraestructura.

Por otra parte, en los primeros cincuenta años del siglo XX se consolidó en Antioquia una comunidad de políticas públicas que desarrolló instrumentos de intervención social con diversos grados de éxito y fracaso, y en la cual la frontera entre sociedad civil y Estado, o mejor, entre lo público y lo privado, se desvaneció de tal forma que en algunos casos fue difícilmente diferenciable aun para los actores involucrados en la misma. Uno de los ejemplos más interesantes de esta situación fue el desarrollo de una red de transporte urbano a través de tranvías en la ciudad durante este periodo, y las profundas relaciones que tuvo con el diseño de ciudad y con la visión sobre la sociedad que tenían los miembros de la élite en dicho periodo.

*Productos asociados:*

Correa, Juan Santiago (26 al 30 de julio de 2010). El Ferrocarril de Antioquia: Empresarios extranjeros y participación local. En XV Congreso Colombiano de Historia. Bogotá: Asociación Colombiana de Historiadores.

---

\_\_\_\_\_ (2012). El Ferrocarril de Antioquia: empresarios extranjeros y participación local. Estudios Gerenciales, 28, (123), 149-166. ISSN 0123-5923.

---

\_\_\_\_\_ (2010). Los caminos de hierro: ferrocarriles y tranvías en Antioquia. Bogotá: Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA. ISBN: 978-958-97648-4-8.

---

\_\_\_\_\_ (2009). De Puerto Berrío a La Quiebra: El Ferrocarril de Antioquia y los empresarios extranjeros. En 2° Encuentro Nacional de Investigación en Administración de Empresas, 4 y 5 de noviembre. Bogotá: Consejo Profesional de Administración de Empresas-Ascolfa.

---

\_\_\_\_\_ (2009). De Puerto Berrío a La Quiebra: el Ferrocarril de Antioquia y los empresarios nacionales y extranjeros. Borradores de Administración, 20. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

---

\_\_\_\_\_ (2009). Del Magdalena al Cauca: el Ferrocarril de Antioquia y el control regional. Borradores de Administración, 24. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

---

\_\_\_\_\_ (2009). Del departamento a la Nación: política pública e infraestructura de transporte. Borradores de Administración, 26. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

---

\_\_\_\_\_ (2008). Empresas de transporte y política pública: el Tranvía de Medellín. En Memorias XXI Jornadas de Historia Económica. Buenos Aires: Asociación Argentina de Historia Económica y Universidad Nacional Tres de febrero. ISBN: 978-950-34-0492-8.

---

\_\_\_\_\_ (2008). Empresas de transporte urbano y política pública: el tranvía de Medellín. En XXI Jornadas de Historia Económica, 12 al 16 de agosto. Buenos Aires:

Asociación de Historia Económica de Argentina y Universidad Nacional Tres de febrero.

\_\_\_\_\_ (2008). Empresas de transporte urbano y política pública: tranvías en Antioquia (1887-1951). Borradores de Administración, 7. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

\_\_\_\_\_ (2010). Ferrocarriles en Colombia: el caso del Ferrocarril de Antioquia. En XXII Jornadas de Historia Económica, 21 al 24 de septiembre. Argentina: Asociación Argentina de Historia Económica y Universidad Nacional de Río Cuarto.

\_\_\_\_\_ (2012). Los caminos de hierro: ferrocarriles y tranvías en Antioquia. 2ª Edición. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración-CESA. ISBN: 978-958-8722-29-0.

#### *4.3.1.6. Ferrocarril de Bolívar: ferrocarriles y puertos en Colombia*

**Investigador principal:** Juan Santiago Correa R.

**Estado:** activo

**Duración:** 18 meses (comienza noviembre de 2011).

**Código:** 30011

**Objetivo:** estudiar el impacto del Ferrocarril de Bolívar en la consolidación del puerto de Barranquilla.

**Resumen:** vincular las regiones productoras de artículos exportables con el resto del mundo no fue una tarea fácil. La conexión con los puertos marítimos en Colombia implicó, en la mayoría de los casos, la construcción de un camino carretero o ferroviario con algún río navegable, y la normalización de la navegación a vapor con una carga de

retorno que garantizara la rentabilidad financiera y social de estas inversiones. Tradicionalmente, la mayoría de las rutas férreas buscó conectar con el río Magdalena, puesto que se consideraba como la vía de comunicación por excelencia con el mar Caribe. Paradójicamente los dos puertos tradicionales en el Caribe colombiano hasta el siglo XVIII, Cartagena y Santa Marta, presentaban serios problemas para el comercio. Cartagena tiene una bahía que presentaban unas condiciones ideales para su defensa militar, lo que la convirtió en una de las plazas fuertes más importantes de la Colonia; no obstante, el Canal del Dique fue difícilmente transitable en el siglo XIX. Santa Marta cuenta con una bahía con aguas más profundas pero su conexión con el río Magdalena se debía realizar a través de canales y ciénagas.

Barranquilla, al comienzo del siglo XIX, era un pequeño puerto fluvial prácticamente sin acceso al mar por las dificultades que presentaban los bancos de arena en Bocas de Ceniza para la navegación; no obstante, para finales del siglo XIX se había convertido en el principal puerto colombiano y la ciudad se había transformado en un centro industrial y comercial dinámico que contaba con una pujante población en la que se destacarían empresarios e inversionistas alemanes, franceses, ingleses y, más tarde, sirios y libaneses. Esta transformación no hubiera sido posible sin la apertura de los puertos satélites en la bahía de Sabanilla, y sin la construcción de una línea férrea entre estos y Barranquilla, cumpliendo simultáneamente las funciones de puerto marítimo y fluvial, cumpliendo con una función estratégica en el comercio exterior colombiano del siglo XIX.

A pesar de ser una línea fundamental para el comercio exterior colombiano y para consolidar el desarrollo de Barranquilla, es tal vez una de las rutas menos discutidas y analizadas de la historia ferroviaria nacional, situación que se enmarca en un problema mayor en el que la historia caribeña, y en particular la historia del departamento del

Atlántico y de Barranquilla no han recibido la atención que se merecen.

*Productos asociados:*

Correa, Juan Santiago (2012). Ferrocarriles y puertos en Colombia: el Ferrocarril de Bolívar (1865-1941). Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración-CESA. ISBN: 978-958-8722-19-1

\_\_\_\_\_ (2012). El Ferrocarril de Bolívar y la consolidación del puerto de Barranquilla (1865-1941). *Revista de Economía Institucional*, 14 (26), 241-266- ISSN: 0124-5996.

\_\_\_\_\_ (2011). Ferrocarriles y comercio en Colombia: el Ferrocarril de Bolívar y el desarrollo portuario. En 5ª Jornadas Uruguayas de Historia Económica, noviembre 22 al 25. Montevideo: Asociación de Historia Económica de Uruguay.

Correa, Juan Santiago (2012). Puertos y trenes en Colombia: el caso del Ferrocarril de Bolívar. En Tercer Congreso Latinoamericano de Historia Económica: San Carlos de Bariloche, 23 al 27 de octubre de 2012.

Correa, Juan Santiago (2012). Puertos y trenes en Colombia: el caso del Ferrocarril de Bolívar. En XXIII Jornadas de Historia Económica AAHE: San Carlos de Bariloche, 23 al 27 de octubre de 2012.

*4.3.1.7. Ferrocarril del Cauca: la conexión interoceánica*

**Investigador principal:** Juan Santiago Correa R.

**Estado:** activo

**Duración:** 18 meses (comienzo junio de 2011).



**Código:** 30012

**Objetivo:** estudiar el impacto del Ferrocarril del Cauca en los procesos de redefinición territorial del suroccidente colombiano.

**Resumen:** El objetivo principal de este texto es el de analizar el papel que tuvo el Ferrocarril del Cauca en la articulación regional en el Gran Cauca. Esta zona, fuertemente comprometida con el modelo liberal radical vio un difícil desarrollo de su proyecto ferroviario, que eventualmente se convertiría en uno de los elementos que permitió el desplazamiento de los antiguos centros de poder regional en Popayán, por unos nuevos y más dinámicos alrededor de Cali. Este cambio de la dinámica regional llevó eventualmente, junto con otros factores, a la escisión del Valle del Cauca del Gran Cauca. Así mismo, se analizará cómo este eje ferroviario fue el primero que se concibió y construyó (con enormes dificultades) como uno nacional, y no se limitó a la vinculación de un centro de producción local con el comercio internacional. Por último, se presentarán las conclusiones finales. El Ferrocarril del Pacífico por sus características presenta un interés particular, pues aunque pretendía servir a la economía regional, se diseñó con un propósito más amplio, permitiendo configurarlo como la primera ruta de interconexión nacional.

*Productos asociados:*

Correa, Juan Santiago (2012). De Buenaventura al Caribe: el ferrocarril del Pacífico y la conexión interoceánica (1872-2012). Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración-CESA. ISBN: 978-958-8722-27-6

### 4.3.2. Economía aplicada

#### 4.3.2.1. *Evaluación de impacto del Plan Nacional de Lectura y Bibliotecas (PNLB) sobre el número de libros leídos en Colombia*

**Investigador:** Juan Felipe Parra

**Estado:** concluido (Certificación 13-2010)

**Duración:** 5 meses (octubre de 2008 a abril de 2009)

**Código:** 30006

**Objetivo:** evaluar el impacto del Plan Nacional de Lectura y Bibliotecas sobre el número de libros leídos en Colombia. La evaluación se concentra en el impacto que ha tenido el fortalecimiento de las bibliotecas públicas, dado que es el componente del Plan que más recursos ha demandado.

**Resumen:** el documento evalúa, a través de la metodología Propensity Score Matching, el impacto que ha tenido el Plan Nacional de Lectura y Bibliotecas (PNLB) sobre la cantidad de libros que leen los colombianos. Las conclusiones arrojadas por el estudio permiten corroborar la veracidad de la hipótesis, según la cual se afirma que aquellos individuos pertenecientes a municipios beneficiados por el PNLB tienen mejores hábitos de lectura que otros con características similares pero que no han sido objeto de atención. Así, se proveen criterios objetivos que demuestran la conveniencia de fortalecer el programa en poblaciones ya beneficiadas y de estimular a los municipios que aún no se han beneficiado del Plan, para que cumplan con los requerimientos exigidos de manera que puedan ser elegibles.

*Productos asociados:*

Parra, Juan Felipe, Corzo, Óscar Julián (septiembre-diciembre, 2008). Impacto del Plan Nacional de Lectura y Biblio-

tecas (PNLB) sobre número de libros leídos en Colombia. Cuadernos de Economía (UAM), 87 (21), 115-132. Madrid (España). ISSN: 0210-0266 (En Latindex).

#### *4.3.2.2. Determinantes de supervivencia de nuevas empresas en Bogotá*

**Investigador:** Juan Felipe Parra

**Estado:** activo

**Duración estimada:** 12 meses

**Código:** 30007

**Objetivo:** identificar los factores que determinan la permanencia o desaparición de una nueva empresa en el mercado por medio de variables inherentes a la firma, la industria y algunos indicadores macro.

**Resumen:** Este proyecto analiza la probabilidad de sobrevivir que tiene una firma nueva en el mercado en sus primeros cinco años de actividades. Se estudian las condiciones macro y micro que experimentaron estas empresas en Bogotá durante su primer lustro. El estudio revela que hay indicios para afirmar que el tamaño óptimo de entrada es el de pymes. Igualmente, se verifica la hipótesis de que las empresas más proclives a la quiebra prematura, son las microempresas. Además, en términos de las variables asociadas a las finanzas corporativas, uno de los hallazgos más importantes es que un endeudamiento moderado puede ser útil para apalancarse, sin embargo, es de cuidado en la medida en que un alto endeudamiento incrementa el riesgo de desaparecer. Otro hallazgo de gran importancia es que el alto endeudamiento junto al alto riesgo de las firmas, puede echar al traste la permanencia de la empresa, incluso si esta presenta una alta rentabilidad. Por último, se verifica que tanto el sector económico, como la localidad en la que

abre sus puertas la nueva empresa, son determinantes en su probabilidad de sobrevivir a los primeros cinco años.

*Productos asociados:*

Parra, Juan Felipe (2010). Cierre prematuro de empresas nuevas en Bogotá ¿Cómo se explica?, 43. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

Parra, Juan Felipe (junio 2011). Determinantes de la probabilidad de cierre de nuevas empresas en Bogotá. Revista Investigación y Reflexión (Universidad Militar), XIX (1). ISSN 0121-6805.

#### *4.3.2.3. Una función de producción para el teatro en Colombia*

**Investigador:** Juan Felipe Parra

**Estado:** concluido

**Duración:** 6 meses (junio de 2010 a diciembre de 2010)

**Código:** 30009

**Objetivo:** Estimar una función de producción Cobb-Douglas para el teatro, que ofrezca información sobre el efecto que tienen los apoyos públicos en esta actividad y determinar el tipo de rendimientos a escala que exhibe la producción teatral para verificar si la concentración de los estímulos gubernamentales tiene sustento en la eficiencia económica.

**Resumen:** A través de las estimaciones se concluye que no existen rendimientos crecientes, luego no existen razones para creer que la producción a gran escala resulta útil en términos de eficiencia. Se demuestra que los aportes del Estado para esta actividad tienen un gran impacto sobre las cantidades producidas. Adicionalmente, se encuentra que entre los factores productivos, es el trabajo artístico y no el administrativo el que más aporta al nivel de producción.

Lo que coincide con otros estudios aplicados al teatro. Se recomienda continuar con esta línea de investigación y profundizar en aspectos relacionados con la elasticidad de la demanda por teatro de acuerdo a los diferentes segmentos que componen el mercado.

*Productos asociados:*

Parra, Juan Felipe (primer semestre, 2012). Una función de producción para el teatro en Colombia. Cuadernos de Economía (Universidad Nacional) XXXI (56), pp. 149-177. ISSN 0121-4772 / E-ISSN 2248-4337

*4.3.2.4. Fijación técnica de precios rentables*

**Investigador:** Javier B. Cadena L.

**Estado:** activo

**Duración estimada:** 11 meses (febrero de 2011 a diciembre de 2011)

**Código:** 30010

**Objetivo:** elaborar un libro de texto sobre la fijación técnica de precios rentables que les permita a los empresarios y demás usuarios comprender y aplicar los diferentes métodos y enfoques de la fijación de precios.

**Resumen:** la fijación de precios por parte de las empresas en Colombia es un tema que no se conoce con certeza y ha generado relativamente poca investigación. Se podría decir que el mismo abarca al menos tres disciplinas cuya interacción proporciona las herramientas básicas para una eficiente fijación de precios: la teoría económica, desde el punto de vista de la formación de precios en los mercados con énfasis en la oferta y la demanda, puntos de equilibrio y maximizaciones; la teoría financiera, que requiere fijar precios para proyectar ingresos y calcular márgenes de

rentabilidad, entre otros, y, el mercadeo como componente principal del marketing mix para formular planes de mercadeo e interactuar con las demás áreas de la empresa.

En este marco, la interacción de estas tres disciplinas ha resultado poco viable pues sus enfoques y alcances son distintos, lo que ha hecho difícil el proceso de establecimiento de los precios como un cuerpo estructurado y coherente que soporte el quehacer diario de las empresas en esta materia. El libro que se propone busca integrar dichos saberes y, desde una perspectiva técnica, presentar una visión alternativa de fijación de precios.

*Productos asociados:*

Cadena, Javier B (julio-diciembre 2011). La teoría económica y financiera del precio: dos enfoques complementarios. Criterio Libre, 9 (15), 59-80. ISSN: 1900-0642.

*4.3.2.5. Identificación de relaciones de causalidad entre variables de política y de mercado en Colombia a través de funciones de correlación cruzada técnica*

**Investigador(es) principales:** Javier Bernardo Cadena Lozano

**Investigador externo:** Miller Janny Ariza Garzón.

**Estado:** activo

**Duración estimada:** 18 meses

**Código:** 30013

**Objetivo:** reivindicar el uso de la correlación cruzada redefinida por Pierce y Haugh como una metodología válida y robusta para analizar las relaciones de causalidad por pares de variables.

**Resumen:** Para el estudio y análisis de la relación entre variables económicas y financieras se han utilizado diversas

metodologías. Sin embargo, se ha desaprovechado una herramienta fundamental para el análisis de dichas relaciones conocida como la correlación cruzada que fue planteada desde el año 1970 por Box & Jenkins y luego retomada en 1977 por Pierce & Haugh. En esta investigación se relacionan cuatro variables fundamentales de la economía con gran impacto en las finanzas de una empresa: IGBC, EMBI, TRM e Inflación. En la mayoría de los casos las relaciones que sugiere la teoría económica se cumplen, siendo éstas del tipo instantáneo o de corto plazo. Se resalta la causalidad bidireccional muy significativa que presentan las variables TRM-IGBC; EMBI-IGBC y EMBI-Inflación. Sería interesante confrontar los resultados obtenidos en esta investigación con el uso de técnicas más utilizadas como las que se reseñan en el marco teórico mediante la estimación de modelos VAR y VEC.

*4.3.2.6. Cálculo de las elasticidades de demanda de un medicamento antidepresivo en Colombia de relaciones de causalidad entre variables de política y de mercado en Colombia*

**Investigador principal:** Javier Bernardo Cadena Lozano

**Investigador externo:** Miller Janny Ariza Garzón.

**Investigador asociado:** Carlos Gerardo Pulido Cruz

**Estado:** activo

**Duración estimada:** 12 meses

**Código:** 30014

**Objetivo:** calcular las elasticidades precio e ingreso de la demanda de un medicamento antidepresivo en Colombia para un laboratorio internacional, en un mercado de libre competencia y con una marcada preferencia por la orientación del médico tratante.

**Resumen:** En este artículo se desarrolla un ejercicio de estimación de la demanda y sus principales elasticidades, mediante la especificación de dos modelos econométricos

denominados VAR y VAR con restricciones cuyas conclusiones pueden orientar la planeación financiera y de mercadeo de este tipo de empresas, las que en general fabrican y comercializan productos similares en cada segmento; y como herramienta para el pronóstico de ventas, simulación de precios y posicionamiento del producto en el mercado y frente a sus competidores. Además de arrojar luces para las entidades de control sobre el poder de mercado en la fijación de precios que ostenta este tipo de empresas en un esquema de libre competencia.

## 4.4. Globalización y gestión

### 4.4.1. Globalización

*4.4.1.1. El entorno de la globalización como marco de las relaciones y los negocios internacionales*

**Investigador:** Edgar Vieira Posada

**Estado:** activo

**Duración estimada:** 28 meses (fecha de inicio: noviembre de 2010)

**Código:** 40007

**Objetivo:** recoger distintas temáticas características de la globalización o mundialización en una sola investigación que, traducida en uno o dos libros de investigación, facilite a quienes realizan negocios internacionales un mejor conocimiento de los elementos que se deben tener en cuenta para una adecuada inserción internacional y elaborar unas primeras reflexiones sobre las oportunidades que se le abren a Colombia, y sobre el papel que puede jugar en el nuevo escenario sugerido de naciones emergentes del Civets.

**Resumen:** se busca profundizar en el análisis de los significados y alcances del proceso de globalización en su fase



actual para el empresario y para el país, en la medida que existen distintas lecturas en pro o en contra de la misma, y que la posición más recomendable es la de procurar encontrar el nicho apropiado en un entorno que es consecuencia de unas transformaciones históricas en una fase particular del capitalismo dominada por un horizonte de tecnologías de punta y de interacción planetaria con la revolución de la informática y las comunicaciones.

Si bien es un proceso iniciado en el mundo desarrollado posindustrial, las naciones en desarrollo y sus empresarios deben conocer y entender con claridad lo que pueden esperar de dicho proceso, en particular cuando un país como Colombia tiene la posibilidad de jugar internacionalmente como nación emergente.

*Productos asociados:*

Vieira, Edgar (junio 2011). Las naciones o mercados emergentes del CIVETS. Borradores de Administración, 49. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

\_\_\_\_\_ (septiembre de 2011). Transformaciones tecnológicas en los periodos de globalización. Borradores de Administración, 55. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

\_\_\_\_\_ (2011). Interpretaciones y transformaciones tecnológicas en los procesos de globalización. Papel político, 16(1), 665-697. ISSN: 0122-4409.

\_\_\_\_\_ (2012). La globalización en un mundo en transformación. Bogotá: CESA. ISBN: 978-958-8722-25-2.

4.4.1.2. *Oportunidades en acuerdos de integración económica suscritos por Colombia e infraestructura necesaria*

**Investigador:** Edgar Vieira Posada

**Estado:** Activo

**Duración estimada:** 42 meses (fecha de inicio: noviembre de 2010)

**Código:** 40008

**Objetivo:** disponer de un estudio actualizado de los contenidos básicos de los diversos acuerdos comerciales negociados por Colombia, y de los compromisos de integración económica en los que participa que, traducido en artículo y libros de investigación, le facilite al empresario estructurar su estrategia de inserción internacional contando con los parámetros característicos de las diferentes negociaciones, y reflexionar desde la academia sobre las necesidades del país de megaproyectos de infraestructura que faciliten el aprovechamiento de los acuerdos.

**Resumen:** ante la explosión y simultaneidad de acuerdos de integración económica suscritos por Colombia en los últimos años se hace difícil disponer de una visión general de los distintos compromisos asumidos por el país, lo que complica su aprovechamiento y hace necesario disponer de análisis y estudios que muestren los alcances de las negociaciones y que, de manera transversal, señalen los diferentes instrumentos que acompañan las particularidades de los distintos acuerdos. De igual manera, el aprovechamiento de los acuerdos estará vinculado a la recuperación de Colombia del atraso en infraestructura, principalmente portuaria y férrea.

*Productos asociados:*

Vieira, Edgar (2011). Dificultades de la participación de Colombia en los procesos de integración. En Diego Car-

dona (ed.). Colombia: una política exterior en transición. Bogotá: Fundación Friedrich Ebert en Colombia – Fescol, pp. 145-178.

Vieira, Edgar (julio de 2011). Los escenarios de la Alianza del Pacífico, el Alba y Unasur. *Perspectiva*, 26, 61 - 64. ISSN 1692-3278.

Vieira, Edgar (noviembre de 2011). Las grandes cifras de Brasil. *Perspectiva*, 27, 39-42. ISSN 1692-3278.

Vieira, Edgar (2012). Dificultades de la Integración en América Latina. En Taller Internacional sobre Integración y Sostenibilidad Económica, 1-2 de marzo. Facultades de Economía de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE) y de la Universidad Pierre Mendès-France, Grenoble, Quito.

Vieira, Edgar (2013). Dificultades en la integración latinoamericana. En Varios Autores. Investigación Económica: integración económica y sostenibilidad. Quito PPL Impresores, PP. 51-76. ISBN: 978-9978-77-194-5

#### *4.4.1.3. El desarrollo de regiones en la Unión Europea y su aplicabilidad al nuevo ordenamiento territorial de Colombia*

**Investigador:** Edgar Vieira Posada

**Estado:** activo

**Duración estimada:** 41 meses (fecha de inicio: noviembre de 2010)

**Código:** 40001

**Objetivo:** analizar el papel que nuevas formas de ordenamiento territorial brindan a las regiones en el contexto de la globalización y de un desarrollo económico local, teniendo como referente lo logrado por la Unión Europea, y evaluando

do escenarios para que Colombia cumpla lo ordenado en la Constitución de 1991.

**Resumen:** realizar un seguimiento a la evolución y los avances del proceso de integración de la Unión Europea en la redistribución de beneficios de la integración, mediante una política de desarrollo de las regiones menos desarrolladas, con fondos estructurales dirigidos a espacios subnacionales, transfronterizos y transnacionales, y con base en dicho referente, evaluar los nuevos intentos en Colombia por una política de ordenamiento territorial en el desarrollo de mandatos expresos de la Constitución de 1991.

#### **4.4.2. Gestión**

##### *4.4.2.1. Experiencias exitosas de empresas familiares en la inserción en los mercados internacionales*

**Investigador principal:** José Luis Sandoval Duque

**Investigador asociado:** Óscar Bravo

**Estado:** activo

**Duración estimada:** 48 meses (fecha de inicio: noviembre 2010)

**Código:** 40002

**Objetivo:** elaborar análisis descriptivos de los procesos seguidos por algunas empresas familiares colombianas en su inserción en los mercados internacionales, desde los antecedentes organizacionales que precedieron las decisiones hasta los resultados actuales y las perspectivas hacia el futuro, mediante análisis documental y entrevistas estructuradas, que puedan traducirse en documentos que ayuden a los empresarios colombianos y a las universidades en la comprensión de las dinámicas de este tipo de organizaciones en ese contexto, y sirvan de marco referencial para las acciones que otras empresas similares deseen desplegar en el mismo sentido.

**Resumen:** las sociedades familiares son definitivamente muy importantes en la economía de todos los países y Colombia no es la excepción. Por tal motivo, dentro de los muchos temas que valdría la pena investigar, tiene especial relevancia la forma como estas organizaciones afrontan el reto de su inserción en mercados y contextos internacionales.

Es una investigación descriptiva y exploratoria que se realizará mediante revisión documental general y revisión específica sobre cada empresa seleccionada (balances, informes anuales, documentación interna), además de entrevistas estructuradas con los miembros principales de la familia y de la organización.

#### *4.4.2.2. La gestión del cambio: de la intuición a la racionalización*

**Investigador principal:** José Luis Sandoval Duque

**Estado:** activo

**Duración estimada:** 37 meses (fecha de inicio: noviembre de 2010)

**Código:** 40003

**Objetivo:** el objetivo principal de la investigación es elaborar una tipología sobre la forma como empresas colombianas manejan sus procesos de cambio organizacional, sobre todo aquellas que de una u otra forma están involucradas con los mercados internacionales. El estudio se realizará mediante análisis documental y entrevistas estructuradas, de manera que se contribuya al conocimiento académico sobre las empresas nacionales y que sirva como marco referencial para procesos de apoyo a organizaciones que deseen realizar con mayor sustentación conceptual sus procesos de transformación hacia la competitividad.

**Resumen:** los procesos de cambio mal manejados son la causa de muchos de los fracasos en la búsqueda de ajustes competitivos de las empresas de hoy, no solamente en

Colombia, sino en el mundo entero. Por eso, el proyecto pretende explorar la forma como las organizaciones en el país asumen esa responsabilidad, identificando los factores que favorecen las buenas prácticas y señalando los obstáculos más frecuentes.

La investigación propuesta es descriptiva y exploratoria, y se realizará mediante revisión documental general y revisión específica sobre cada empresa seleccionada (actas, informes anuales, documentación interna), encuestas y entrevistas estructuradas con personas de diversos niveles de esas organizaciones.

*Productos asociados:*

Sandoval, José Luis (junio, 2011). Una primera aproximación al cambio organizacional. Borradores de Administración, 53. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

4.4.2.3. *Las organizaciones y el compromiso de las personas: del tener que estar al querer estar...*

**Investigador principal:** José Luis Sandoval Duque

**Estado:** activo

**Duración estimada:** 35 meses (fecha de inicio: agosto de 2011)

**Código:** 40005

**Objetivo:** el propósito central de la investigación es elaborar una recopilación de prácticas empresariales exitosas en empresas colombianas en el manejo del talento humano mediante revisión documental y entrevistas estructuradas, de manera que a través de documentos de trabajo y un libro de texto se cree un marco de estudio tanto para la academia como para las empresas interesadas en mejorar su gestión competitiva en un entorno global.

**Resumen:** difícilmente se puede encontrar hoy alguna objeción a que las personas son el activo más valioso con que

cuentan las organizaciones para su desarrollo competitivo. Por tal motivo, y con mucha razón, se argumenta que en la medida que las personas sientan que las organizaciones responden a sus necesidades, que el trabajo que hacen llenan sus expectativas, y que la organización les brinda un sentido de vida personal y profesional, existen mayores posibilidades de obtener su compromiso y un despliegue de su potencial de acción. En la búsqueda de la competitividad de las organizaciones colombianas se busca conocer cómo algunas de ellas manejan exitosamente el talento humano, de manera que puedan servir como lecciones aprendidas para el desarrollo de otras que deseen desarrollarse en el mismo sentido.

La investigación propuesta es descriptiva y exploratoria, y se realizará mediante revisión documental general y revisión específica sobre cada empresa seleccionada (actas, informes anuales, documentación interna), encuestas y entrevistas estructuradas con personas de diversos niveles de esas organizaciones.

#### *4.4.2.4. Liderazgo en organizaciones colombianas: sus características y formas de acción*

**Investigador principal:** Óscar Bravo

**Investigador Asociado:** José Luis Sandoval D.

**Estado:** activo

**Duración estimada:** 44 meses (fecha de inicio: noviembre de 2010)

**Código:** 40006

**Objetivo:** conocer el desarrollo de algunos líderes destacados de empresas colombianas, su historia, sus ejecutorias y el estilo de liderazgo que han ejercido en las organizaciones donde han tenido influencia, de manera que no solamente puedan ser ejemplos para otros líderes, sino también que puedan identificarse en ellos los estilos de liderazgo

ejercidos y su efecto en los resultados organizacionales y en las personas a su cargo, mediante análisis documental y entrevistas estructuradas, no solamente con los líderes, sino con personas allegadas a ellos.

**Resumen:** el liderazgo es un tema recurrente al hablar de competitividad y transformación de las organizaciones, pues se entiende que difícilmente se podrá alcanzar y mantener un desarrollo consistente si no existen líderes que lo direccionen, lo impulsen y lo sostengan. Por eso, considerando los retos que enfrentan las organizaciones colombianas dentro del contexto cada vez más dinámico de la globalización, el estudio pretende conocer cómo algunas personas, líderes en su área, han logrado generar crecimiento y sostenibilidad en las empresas u organizaciones donde actúan. Pero no solo se pretende conocer sus ejecutorias, sino el estilo de liderazgo que manejan y la forma como lo ejercen a su alrededor.

*4.4.2.5. Documentación de las mejores prácticas empresariales para la aplicación en las PyMES industriales manufactureras*

**Investigador:** Pedro Alejandro Aguilar S.

**Estado:** Terminado

**Duración estimada:** 18 meses

**Código:** 40009

**Objetivo:** proporcionar a los empresarios PyMES colombianos herramientas prácticas de gestión de producción y operaciones para el mejoramiento de su productividad, que les permitan lograr estándares de desempeño similares a los europeos bajo condiciones de entorno similares.

**Resumen:** las PyMES europeas tienen un alto grado de desarrollo, lo cual les permite ser altamente productivas. Al detectar brechas de desempeño en las empresas colombianas,



es necesario definir proyectos de alto impacto que les permitan cerrarlas. Es así como se pretende proporcionarles a las pequeñas y medianas empresas colombianas una “caja de herramientas” en los procesos de producción y operaciones que las habilite para mejorar su desempeño sin necesidad de recurrir a procesos de consultoría altamente costosos y de largo tiempo. Se busca entonces desarrollar dichas herramientas como parte del proceso de mejoramiento de las mencionadas empresas.

*Productos asociados:*

Aguilar, Pedro Alejandro (2010). Panorama de los estilos gerenciales y su aplicación en Colombia. *Revista Javeriana*, 763, T. 146. ISSN: 0120-3088.

\_\_\_\_\_ (marzo-abril 2011). Los inventarios: ¿excelentes aliados financieros o un fuerte dolor de cabeza? *Logística*, 12, 62-66. ISSN: 2011-3102.

\_\_\_\_\_ (mayo-julio 2011). Distribución capilar: una solución que funciona. *Logística*, 13, 86-91. ISSN: 2011-3102.

\_\_\_\_\_ (2012). Un modelo de clasificación de inventarios para incrementar el nivel de servicio al cliente y la rentabilidad de la empresa. *Pensamiento y Gestión*, 32, 142-164. ISSN: 1657-6276.

*4.4.2.6. Definición de indicadores clave para evaluar la competitividad y productividad de las empresas*

**Investigador:** Pedro Alejandro Aguilar S.

**Estado:** Terminado

**Duración estimada:** 9 meses

**Código:** 40004

**Objetivo:** proveer a las empresas manufactureras PyME de un sistema de indicadores que les permita evaluar su gestión en términos de la productividad de valor agregado.

**Resumen:** “La Productividad es ante todo, un estado de la mente. Es una actitud que busca el mejoramiento continuo de todo cuanto existe. Es la convicción de que las cosas se pueden hacer mejor hoy que ayer, y mañana mejor que hoy. Adicionalmente, significa un esfuerzo continuo para adaptar las actividades económicas y sociales al cambio permanente de las situaciones, con la aplicación de nuevas teorías y nuevos métodos”. Declarado por Asociación Europea de Centros Nacionales de Productividad-EANPC (1959).

Una empresa es un sistema que tiene como objetivo producir y vender la mayor cantidad posible de bienes o servicios, mediante un uso eficiente de recursos. Entendido lo anterior, se puede hacer una definición matemática de la productividad: la productividad está definida como la relación entre las salidas y las entradas en una empresa, u otro sistema productivo. De acuerdo con la forma como se midan las salidas, será posible calcular dos tipos de productividad: productividad física y productividad del valor agregado.

Medir es el primer paso para mejorar, pues permite determinar qué tanto mejorar y qué se debe hacer para alcanzar una meta de mejoramiento. En tal sentido, la medición de productividad es el primer paso de un proceso de gestión que incluirá la definición de un plan de mejoramiento, su ejecución y nueva medición, que verificará el cumplimiento de la meta de mejoramiento de la productividad.

La medición de la productividad con un enfoque sistémico de valor agregado al interior de las organizaciones se constituye en una herramienta esencial para la toma de decisiones. A través de esta medición es posible establecer las brechas de desempeño del negocio y, por tanto, priorizar los esfuerzos en el mejoramiento.

*Productos asociados:*

Aguilar, Pedro Alejandro (2009). La productividad como factor de competitividad para las PYMES: una perspectiva a nivel micro. En 2° Encuentro Nacional de Investigación en Administración de Empresas, 4 y 5 de noviembre. Bogotá: Consejo Profesional de Administración de Empresas-Ascolfa.

\_\_\_\_\_ (2009). La productividad como factor de competitividad para las PyMES: una perspectiva a nivel micro. Borradores de Administración, 36. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

\_\_\_\_\_ (2009). Modelos de producción continuos repetitivos: selección estratégica desde la perspectiva de la gestión de los inventarios. Borradores de Administración, 23. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

\_\_\_\_\_ (2010). Repetitive Continuous Models of Production: Strategic Selection from the Perspective of the Management of the Inventories. Buenos Aires: ALIO-Infoms.

*4.4.2.7. Valores organizacionales: guías del éxito empresarial*

**Investigador:** Rodrigo Zárate

**Estado:** concluido (2008)

**Duración:** 12 meses

**Código:** 40010

**Objetivo:** mostrar cómo al alinear los valores individuales con los organizacionales la empresa recibe beneficios. Este documento presenta tres maneras de lograr esta alineación y además identifica el mejor modelo de liderazgo para lograr este propósito.

**Resumen:** cuando una organización logra que sus miembros incorporen los valores de la organización dentro de su propio sistema de valores, se pueden observar por lo menos tres beneficios de este proceso. El primero está representado por un aumento en la productividad, el segundo se ve reflejado en un mejoramiento del comportamiento ético de todos los miembros de la organización, y el tercero se traducirá en la prevención y resolución de conflictos en todos los niveles de esta.

Para lograr lo anterior, la organización debe asegurar que sus valores estén claramente definidos y que cada uno de sus miembros los adopte como suyos. Para alcanzar dicho objetivo existen por lo menos cuatro maneras de hacerlo: modelar los valores de la organización, crear nuevas políticas, reforzar el sistema de recompensas y castigos de la organización, y capacitar a cada miembro de la organización en los valores que esta desea que adquieran.

El liderazgo dentro de la organización juega un papel de vital importancia en la consecución de estos objetivos. El modelo de liderazgo más apropiado es el de liderazgo transformacional, porque pretende exaltar las motivaciones más profundas de los seguidores volcándolos a buscar un propósito común junto con el líder.

*Productos asociados:*

Zárate, Rodrigo (2008). Valores organizacionales: guías del éxito empresarial. Borradores de Administración, 16. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

4.4.2.8. *Implementación de Cloud computing como plataforma de trabajo en PyMES*

**Investigador:** Carlos Andrés Osorio

**Estado:** concluido

**Duración:** fecha de inicio: 01/06/09 - Fecha de finalización: 31/05/10

**Código:** 40012

**Objetivo:** demostrar la factibilidad del funcionamiento de una empresa utilizando la plataforma de Cloud computing para sus labores diarias.

**Resumen:** con la evolución de Internet se presenta una nueva alternativa en la que en lugar de tener software instalado en el computador, se puede utilizar software desarrollado por empresas web, ofrecido como servicio a los usuarios por medio de sus navegadores, sin tener necesidad de instalar programas adicionales a los comunes para navegar en Internet y, en varios casos, sin pagar por ellos.

Con este proyecto se pretende identificar los programas necesarios para que una empresa PyME pueda funcionar utilizando estas aplicaciones basadas en web 2.0, realizando inicialmente una recopilación bibliográfica sobre el tema de Cloud computing en revistas y blogs relacionados con el tema, para luego llevar a cabo una etapa experimental en la cual se muestren los riesgos, las ventajas, las desventajas y los factores que puedan afectar la implementación y el uso de estos softwares en las empresas.

*Productos asociados:*

Osorio, C. (2009). Cloud computing como herramienta facilitadora para el emprendimiento en Colombia. En *The Proceedings of the Acorn-Redecom Conference*. México: Americas Information and Communication Research Network. ISSN 2177-1634. Versión digital: <http://acorn-redecom.org/papers/ProceedingsAcornRedecom2009.pdf>.

\_\_\_\_\_ (septiembre, 2009). Cloud Computing como herramienta facilitadora para el emprendimiento en Colombia. En III Congreso Acorn Redecom. México: CIDE.

\_\_\_\_\_ (agosto 2009). E-statistics. Hacia una estadística social a través de Cloud computing y Grid computing. En XIX simposio de Estadística. Medellín: Universidad Nacional.

#### 4.4.2.9. R para administradores

**Investigador:** Carlos Osorio

**Estado:** concluido

**Duración:** Fecha de inicio: 03/08/09 - Fecha de finalización: 31/05/10.

**Código:** 40013

**Objetivo:** integrar a los ambientes académicos relacionados con el área de estadística la utilización de R, identificando sus aplicaciones a temas afines a los vistos en clase, y a situaciones presentadas en las empresas.

**Resumen:** se quiere investigar la aplicación del software R en materias que tengan un alto componente estadístico en su programa de estudio como estadística, investigación de mercados, finanzas y trabajo de grado, entre otros, como apoyo al análisis estadístico obtenido con paquetes similares a Excel, en donde R, al tener una orientación estadística, puede servir de apoyo a procesos más complejos con resultados de mayor confiabilidad y con un manejo de bases de datos más grandes.

*Productos asociados:*

Osorio, Carlos Andrés (noviembre 2008). Software libre para el análisis de datos. P&M, 333. Bogotá. ISSN: 0120-5293.

\_\_\_\_\_ (2010). Regulación de mercados por medio de herramientas web 2.0. En IV conferencia Acorn Redecom, 14 y 15 de mayo. Brasil: Universidad de Brasilia.

#### 4.4.2.10. Desarrollo de simulador gerencial

**Investigador:** Carlos Osorio

**Estado:** concluido

**Duración:** Fecha de inicio: 2008 - Fecha de finalización:  
31/05/10.

**Código:** 40014

**Objetivo:** desarrollar un simulador que permita a sus usuarios aplicar los conocimientos adquiridos y, por medio de la interacción con la herramienta, desarrollar en estos habilidades que normalmente se pueden adquirir solo en la práctica.

**Resumen:** las simulaciones están siendo cada vez más utilizadas en procesos de capacitación a nivel empresarial y académico, así como de apoyo a programas de entrenamiento para desarrollar habilidades ante ciertas situaciones presentadas en el juego. Con este proyecto se desea investigar sobre el desarrollo de simuladores empresariales conocidos como "Business games", los cuales presentan al usuario o jugador una serie de escenarios e información para que, a partir de su análisis, decida las jugadas o los movimientos que debe realizar con el fin de obtener los mejores resultados. Al final del proyecto se debe tener un simulador (no se ha definido el tema de este aún), el cual sirva para complementar el proceso de formación que realiza el CESA con sus estudiantes a todo nivel. A partir de esta experiencia se puede encontrar una metodología de diseño y desarrollo de simuladores para en un futuro crear nuevos simuladores o mejorar los existentes.

*Productos asociados:*

Simulador gerencial.

<http://190.26.124.32:9090/BizGame>

Usuario: tutor

Clave: tutor

4.4.2.11. *Aplicación y alcance en la gran empresa bogotana de los métodos lineales de pronóstico*

**Investigador:** Javier B. Cadena Lozano

**Estado:** activo

**Duración estimada:** 8 meses (febrero a septiembre de 2011)

**Código:** 40015

**Objetivo:** conocer el grado de efectividad y alcance en la gran empresa bogotana de la aplicación de los modelos lineales de pronóstico en las áreas de logística y finanzas.

**Resumen:** uno de los instrumentos más importantes que facilitan el proceso planeación de la empresa se centra en la medición y el pronóstico de variables tanto externas — asociadas con el clima de los negocios—, como internas —relacionadas con la operación de la empresa en sus distintas áreas funcionales (producción, mercadeo, finanzas y recursos humanos)—. Para el efecto, existen distintas técnicas cualitativas y cuantitativas que, usadas conjuntamente, brindan a las empresas el soporte necesario para la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo.

En este contexto, y dada la importancia para las empresas de hacer compatibles las labores de planeación con la obtención de resultados, se desarrollará una investigación aplicada a la gran empresa bogotana que muestre el grado de efectividad y alcance de los pronósticos, el tipo de variables que se pronostican y su periodicidad, el software o aplicativos utilizados y sus limitaciones, el horizonte temporal que manejan, y la combinación entre estas herramientas y su interacción con los modelos cualitativos.

Una revisión inicial sobre este tipo de estudios sugiere que si bien es bastante amplia la literatura sobre el tema, no



existe en Colombia trabajo alguno que muestre resultados comparativos entre empresas de la aplicación de los modelos lineales de pronóstico.

#### *4.4.2.12. Modelos y planes de negocios*

**Investigador:** Armando Barrios Ross

**Estado:** activo

**Duración estimada:** octubre 2012-junio 2013

**Código:** 40011

**Objetivo:** Este trabajo tiene como objetivo general hacer una primera exploración al reto de cómo los emprendedores y las nuevas empresas ya establecidas integran sus prácticas de diseño de la estrategia con la elaboración de un Plan de Negocios contentivo del análisis de viabilidad, cuando van a iniciar un nuevo negocio (por ejemplo, una línea nueva de productos o servicios, la atención a nuevos segmentos de clientes, la incursión en nuevos territorios y/o canales, la adquisición de otra empresa, entre otras iniciativas).

**Resumen Proyecto:** Es común encontrar documentos sobre Planes de Negocio que pretenden examinar la viabilidad de un emprendimiento o intra-emprendimiento a partir prácticamente de la descripción y análisis de una serie de aspectos de un negocio, siguiendo una secuencia de pasos prescriptivos presentados en algún manual para su elaboración. Evidentemente esos manuales pueden ser útiles para guiar a quien elabora ese Plan sobre qué información buscar y cómo organizarla.

Pero la elaboración sistemática de un documento como el mencionado no puede sustituir el esfuerzo del emprendedor (o intra-emprendedor) por visualizar una estrategia general para la empresa que está concibiendo, así como tampoco el recomendado ejercicio de imaginar cuál es el modelo de negocio con el cual pretende crear, entregar y capturar valor en el mercado.

Sin una concepción de estrategia, así como su pormenorización y calibramiento de los componentes de un modelo de negocios, es prácticamente imposible responder al reto de en qué se va a diferenciar nuestro emprendimiento en el mercado del de los actuales o potenciales competidores (Christensen et al., 2008).

Se hace necesario entonces invertir tiempo y pensamiento crítico a visualizar la estrategia y el modelo de negocios que desarrollaremos antes de entrar en mayores detalles en la elaboración de un Plan de Negocios. De lo contrario, es difícil imaginar cuál es el curso de acción que debemos seguir al tomar decisiones ante los distintos aspectos de ese plan, más allá de generalidades útiles sólo para productos o servicios que no ofrezcan mayor diferencia en relación con los que se pueden encontrar en el mercado. Evidentemente que si ofrecemos más de lo mismo en el mercado, en el mejor de los casos no podemos esperar más que la misma rentabilidad que los competidores actuales.

Por consiguiente, es imperativo que concibamos una propuesta distintiva de valor, que a su vez jalone la operación y la asignación de recursos al interior del emprendimiento, para lograr una mayor rentabilidad y perdurabilidad competitiva del negocio a desarrollar, en la búsqueda de una mezcla virtuosa de diferenciación, competitividad y generación de valor patrimonial para la empresa.

El problema está en que las literaturas y prácticas empresariales en materia de estrategia, modelos de negocios y planes de negocios han recorrido trayectorias relativamente separadas. Por lo cual el emprendedor se encuentra desprovisto de enfoques y herramientas que le permitan concebir su nuevo negocio bajo el lente de una visión más amplia que integre esas tres fuentes de consistencia en el desarrollo de aquel emprendimiento. Este proyecto pretende contribuir al esfuerzo académico por llenar ese vacío en el trabajo de integración de esas distintas perspectivas. Para ello se hará uso de los métodos de Estudios de Casos (Yim, 1994)

intentando someter a contraste las hipótesis de enfoques conceptuales de aceptación general en la sub-disciplina de Estrategias y Modelos de Negocios.

#### *4.4.2.13. Internacionalización de empresas en Colombia*

**Investigador:** Armando Barrios Ross

**Estado:** activo

**Duración estimada:** enero a julio de 2013

**Código:** 40016

**Objetivo:** Este trabajo de investigación se propone ilustrar las motivaciones, desafíos, modalidades estratégicas y modelos de negocio que han desarrollado algunas empresas en Colombia en su proceso de expansión hacia mercados externos.

**Resumen:** La investigación académica sobre internacionalización de negocios ha avanzado considerablemente en identificar las razones que han conducido a las empresas de países desarrollados a expandirse hacia mercados distintos al de su lugar de origen. Un elemento interesante adicional de esa investigación ha sido su contribución a la ya histórica discusión sobre las fuentes de competitividad de las naciones (en la tradición de los autores clásicos como Smith, Ricardo y Stuart-Mill). En esta nueva aproximación se agregan nuevas dimensiones a las planteadas por los economistas en los últimos doscientos años, en su perspectiva más de corte factorial aún en su versión dinámica (principalmente los modelos neo-clásicos como los de Heshcker-Ohlin, Helpman-Krugman, entre otros). Variables multidimensionales como la sofisticación de la demanda, la congruencia estratégica entre la configuración sectorial y características socioculturales, así como el rol de las actividades de soporte al desarrollo empresarial (clústeres, políticas públicas promotoras, etc.), han extendido nuestra comprensión de las

fuentes de desarrollo económico y particularmente de los negocios (Porter, 1990).

Esa investigación y su marco conceptual provenientes principalmente de la disciplina de la estrategia se han fundamentado en la evidencia empírica principalmente de grandes corporaciones provenientes de esos países (Bartlett y Ghoshal, 1991; Hout, Porter y Rudden, 1992; Ghemawat, 2007 y 2010), ilustrando sus fuentes de ventajas competitivas, cómo han enfrentado retos y amenazas en los distintos entornos en los mercados en los que incursionan, las modalidades a través de las cuales han conducido sus estrategias de internacionalización (crecimiento orgánico, fusiones, adquisiciones, licenciamientos y diversas figuras de alianzas estratégicas), las variaciones en sus modelos de negocios que han debido modificar para un mejor desempeño en esos nuevos mercados, entre otras reconfiguraciones requeridas para poder operar con éxito en esos territorios extranjeros.

Lamentablemente es poco lo que se ha estudiado sobre la experiencia de empresas en economías emergentes en materia de internacionalización de sus empresas, y Colombia no es una excepción. Con la aparición de las llamadas Corporaciones Multilatinas, así como de otros esfuerzos de expansión internacional de empresas de menor escala, comienza a aparecer una mejor base empírica con la cual comenzar a identificar en forma rigurosa las particularidades de estas empresas en su proceso de incursión en mercados externos.

Este trabajo pretende contribuir a esa corriente de investigación sobre la internacionalización de las empresas en países emergentes, para a partir de allí derivar lecciones que puedan ser más relevantes para nuestras especificidades de hacer negocios. Para ello se hará uso de los métodos de Estudios de Casos (Yim, 1994) intentando someter a contraste las hipótesis de enfoques conceptuales de aceptación general en la sub-disciplina de Estrategias Internacionales.

## 4.5. Proyectos especiales

Como respuesta a la consolidación del Grupo de Investigación, y a las posibilidades que han surgido al investigar nuevos campos del conocimiento y su relación con la administración de empresas, el CESA ha abierto un espacio nuevo dentro de las líneas de investigación denominado Proyectos Especiales.

Proyectos Especiales se entiende como un espacio que privilegia aquellas iniciativas de investigación que, por su naturaleza, no pueden ser circunscritas a las líneas de investigación ya definidas, pero que generaran dinámicas de conocimiento significativas para la administración de empresas. Este espacio permitirá identificar nuevas perspectivas temáticas (pedagógicas, lingüísticas, de gestión universitaria, etc.), las cuales podrán eventualmente dar lugar a la consolidación de nuevas líneas de investigación.

### 4.5.1. La educación personalizada y la disminución de la deserción estudiantil: el caso CESA

**Investigador:** Juan Santiago Correa R.

**Investigador asociado:** Edgardo Cayón F.

**Estado:** concluido (2009-10)

**Duración estimada:** 6 meses

**Código:** 50001

**Objetivo:** analizar las prácticas administrativas con relación a la educación personalizada desde una perspectiva hermenéutica, e identificar de manera adecuada los principales factores que han permitido la reducción de la deserción estudiantil en el CESA.

**Resumen:** en Colombia, de acuerdo con estimativos del Ministerio Nacional de Educación para el año 2008, la tasa de deserción para las áreas de economía, administración y contaduría fue alrededor de 47,1%. Dentro de este contexto,

el Colegio de estudios Superiores de Administración - CESA es la institución de educación superior (IES) que reportó el menor porcentaje de deserción estudiantil durante el periodo de estudio. Para la institución es importante identificar cuáles son los factores cualitativos dentro de su modelo de gestión y seguimiento de los estudiantes de pregrado que hacen que su institución presente uno de los menores porcentajes de deserción estudiantil de las facultades de Administración de Empresas en Colombia. En este trabajo se utiliza el modelo de Hutchens para analizar las prácticas administrativas en relación con la educación personalizada desde una perspectiva hermenéutica, e identificar de manera adecuada los principales factores que producen dicho resultado.

*Productos asociados:*

Correa, Juan Santiago, Cayón, Edgardo (2010). La educación personalizada y la disminución de la deserción estudiantil: el caso CESA. En VI Jornadas de Gestión Universitaria, 15 de enero. Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile.

#### **4.5.2. Un modelo de gestión de la investigación en instituciones universitarias**

**Investigador:** Juan Santiago Correa R.

**Estado:** Activo (2012)

**Duración estimada:** 18 meses

**Código:** 50002

**Objetivo:** presentar el modelo de gestión a la investigación que se ha desarrollado desde el 2009 en el CESA.

**Resumen:** la investigación se ha convertido, cada vez con mayor fuerza, en un elemento fundamental en el desarrollo de las instituciones universitarias latinoamericanas. No obs-

tante, su gestión sigue presentando una tensión permanente entre el proceso creativo de los investigadores frente a los objetivos presupuestales de las instituciones, los indicadores de calidad exigidos para los procesos de acreditación nacionales e internacionales, los productos de publicación, etc. Esta investigación analiza el desarrollo de un modelo exitoso de gestión de la investigación en el cual se ha podido combinar una reforma de la reglamentación de la institución, junto con un sistema de incentivos a la investigación que respeta la iniciativa creativa de los investigadores.

*Productos asociados:*

Correa, Juan Santiago (2012). Un modelo de gestión de la investigación en Instituciones universitarias. En VIII Jornadas de Gestión Universitaria, 11 al 13 de enero. Santiago de Chile: Universidad Católica.

#### **4.5.3. Pautas para escribir más fácil y correctamente la lengua española**

**Investigador:** Javier H. Murillo

**Investigador asociado:** Tatiana Ramírez

**Estado:** activo

**Duración estimada:** 12 meses

**Código:** 50003

**Objetivo:** crear una herramienta para que estudiantes y profesores solucionen las dudas que tengan respecto al uso y las normas del español.

**Resumen:** las constantes incorrecciones en el uso del español hablado y escrito han hecho que la comunicación en el ambiente académico sea cada vez menos efectiva. Del mismo modo, los libros tradicionales que se ocupan de las correcciones gramaticales resultan ser un material

de consulta exclusiva para especialistas. Es así como este libro propone un instrumento práctico que le permitirá a estudiantes y profesores apropiarse fácilmente de conceptos que faciliten la autocorrección y hagan más efectivo el uso del lenguaje, fundamentalmente en un entorno que, como el académico, exige precisión y economía.

*Productos asociados:*

Murillo, Javier H. (2012). La universidad y los procesos de lectura y escritura: Centro de Apoyo para la lectura, la oralidad y la escritura, DIGA. Panorama, 6 (10), 93-101. ISSN: 1909-7433.

\_\_\_\_\_ (2011). Presentación del Centro para el Apoyo a la Lectura, la Oralidad y la Escritura, DIGA, en el CESA. Un caso colombiano. En La lectura y la escritura en la formación académica, docente y profesional. Buenos Aires: Universidad Nacional de General Sarmiento y Universidad Tecnológica Nacional, Regional General Pacheco, 9, 10 y 11 de junio. Buenos Aires, Argentina.

\_\_\_\_\_ (2012). Las habilidades lingüísticas como instrumento para apuntalar la formación profesional en Administración de Empresas: Cinco prejuicios en la enseñanza de lengua en una escuela de Administración de Empresas. En XVII Congreso Internacional de Investigación en Contaduría, Administración e Informática. UNAM, octubre del 2012 México DF, México.

#### **4.5.4. Hacia la formación de competencias**

**Investigador:** José Luis Sandoval

**Estado:** activo

**Duración estimada:** 18 meses

**Código:** 50004



**Objetivo:** explorar la realidad del enfoque de formación por competencias en organizaciones y en las carreras de Administración de Empresas de las universidades colombianas, y algunas de las dificultades más prominentes que se les presentan en ese sentido, a través de análisis documental y entrevistas estructuradas, de manera que pueda servir de referencia para la comprensión de la complejidad del proceso y de la necesidad de realizar acciones en ese sentido en la búsqueda de la competitividad.

**Resumen:** desde hace mucho tiempo se ha considerado como un elemento esencial para el desarrollo competitivo de las organizaciones el tener como eje central de su acción a las personas y su capacidad de crear valor a través de las actividades que realicen. Eso incluye no solo la capacidad de acción física sino un conjunto completo de características que han terminado por agruparse con un término que está en el centro de las discusiones actuales: competencias.

Independientemente de la concepción que se tenga de competencias, lo que sí es una realidad incuestionable es que las organizaciones solo pueden sobrevivir competitivamente si cuentan con las personas apropiadas, que tengan la capacidad y la intención de actuar efectivamente en la búsqueda de los resultados propuestos. Esto involucra la habilidad de enfrentar situaciones complejas y movilizar recursos psicosociales (incluyendo habilidades y actitudes) en contextos determinados.

El reto es muy grande y llevaría a preguntarse si la formación que reciben las personas está realmente enfocada a desarrollar las competencias que necesitan. Esta pregunta no solo debería ser de interés para las organizaciones sino también para las instituciones, y ha generado muchos estudios, entre ellos un proyecto ALFA denominado Proflex (2010), que retomó y actualizó otros proyectos anteriores denominados Cheers en 1999 y Reflex en el año 2004, en los cuales se buscaba fundamentalmente determinar las competencias que requieren los graduados de las univer-

sidades para poder desempeñarse competitivamente, y en el que se argumenta la necesidad de un profesional mejor adaptado a la sociedad del conocimiento.

En Colombia, el tema es parte de lo que muchas universidades están explorando a fondo, buscando la mejor pertinencia de sus programas de formación, no solo en el campo de los pregrados sino de los posgrados y de la formación para el trabajo y desarrollo profesional. Se ha avanzado mucho en este campo, pero como se ha validado en trabajos tan interesantes como los presentados en el Seminario Internacional realizado en Barranquilla y denominado “Currículo universitario basado en competencias” en el 2005, y más recientemente en el Foro Internacional “Debate sobre la Formación de competencias en la Educación Superior” realizado por Ascun en el 2010, el tema no está resuelto y todavía existen múltiples cuestionamientos por resolver.

Por tal motivo, vale la pena analizar algunos elementos presentes en estas discusiones, considerando que la generación de claridad termina redundando en la capacidad de las organizaciones de perfilar mejor a las personas que trabajan con ellas y de las instituciones de educación para ajustarse a los requerimientos del sector productivo y de la sociedad como parte importante de sus stakeholders.

#### **4.5.5. Desafíos en el ejercicio del liderazgo de los rectores de colegios**

**Investigadores:** José Manuel Restrepo Abondano y Martha Lucía Restrepo

**Estado:** Finalizado

**Duración estimada:** febrero de 2011 a junio de 2012

**Código:** 50005

**Objetivo:** Identificar los retos directivos que acompañan a quienes ejercen el rol de rectores de colegios privados, para generar:

- Espacio de estudio y reflexión en foros que congreguen a rectores de educación media.
- El soporte documental de esta reflexión, sustentado con una revisión bibliográfica que permita comprender los aspectos que tipifican el cambio de época que ha transformado el ejercicio de rectores, educadores y educandos.
- Proporcionar referentes de un nuevo modelo de dirección educativa, desde la integración de tres habilidades: liderazgo, gestión y comprensión del entorno.

**Resumen:** Este proyecto plantea la hipótesis sobre las razones del cambio de época, que justifican un modelo de liderazgo que deben ejercer los rectores de colegios, centrado en la colaboración y la adaptación; para orientar sus instituciones hacia nuevas formas de innovación pedagógica y organizacional, que den respuesta a la expectativa familiar y social, sobre el resultado del proceso de educación de niños y jóvenes.

Los autores, mediante la revisión bibliográfica de la literatura relacionada, han estructurado el tema en cinco grandes núcleos gerenciales definidos como “desafíos”, para aportar una perspectiva que incluya en primer lugar la consideración de aspectos que parten de la persona en el papel rectoral (el ser) y que en el avance del documento, plantean los múltiples frentes de la gestión educativa ante los cuales la dirección debe dar una respuesta oportuna y eficiente (el hacer). Concluye sobre la urgencia de introducir en el rol del rector del colegio una perspectiva de su gestión que incluya a partir del conocimiento de sí mismo, la habilidad para entender los cambios de época y la competencia técnica para implementar un modelo de dirección competitivo.

*Productos asociados:*

Restrepo Abondano, José Manuel y Restrepo, Martha Lucía (2012). Cinco desafíos en el ejercicio del liderazgo en los

rectores de colegios. Educación y Educadores. 15(1), 117-129. ISSN: 0123-1294.



## 5. RELACIÓN CON LOS PROGRAMAS DEL CESA

Las líneas de investigación del Grupo de Investigación en Innovación y Gestión Empresarial surgieron de las fortalezas académicas de los programas del CESA. Esta relación se ha visto enriquecida por la producción en investigación y por el mayor nivel de profundización que se ha logrado en el Grupo.

Los productos son frecuentemente utilizados como bibliografía de referencia en los cursos de pregrado y posgrado y, como se vio en el capítulo 4, “Cartera de Proyectos”, ha existido una fuerte vinculación de los estudiantes a los proyectos de investigación.

### 5.1. Finanzas

Actualmente los temas de investigación de los profesores que actúan en la línea de investigación de finanzas se ven reflejados directamente en las siguientes asignaturas:

#### PREGRADO:

- Trabajo de Grado I y II
- Énfasis en finanzas
- Proyectos de inversión

#### ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS CORPORATIVAS

- Estadística
- Matemáticas financieras avanzadas
- Simulación en Excel
- Gerencia de capital de trabajo
- Análisis y decisiones financieras
- Prospectación financiera y fondeo
- Banca de inversión I y II

Cabe anotar que a nivel de posgrado aproximadamente 90% de los trabajos de grado se relaciona con el objeto de estudio de la línea de investigación.

## 5.2. Marketing

El nivel de integración de la línea de investigación en mercadeo con el programa de pregrado en Administración y la especialización en Mercadeo Estratégico es alto. No solo se han logrado articular de manera exitosa las materias de ambos programas con los proyectos de investigación de la línea, sino que ha habido un aporte significativo en la vinculación de estudiantes a proyectos de investigación.

La línea aporta desde diferentes perspectivas:

- **Contenidos de clase.** Contribuye a la generación de nuevos conocimientos y actualización de contenidos. En este sentido, es un acercamiento a temas de actualidad en la materia, a otras dimensiones geográficas y a la realidad colombiana como camino para la adquisición de conocimiento y de actualización.
- **Prácticas pedagógicas.** Aborda el diseño de nuevas metodologías y técnicas de aprendizaje, específicamente el método de casos y discusiones guiadas.
- **Nuevos cursos.** A través de la línea se realizan investigaciones sobre temáticas que en ocasiones no son abordadas en los cursos de formación básica y profesional del plan de estudios. Por este motivo, se pueden crear nuevas asignaturas (electivas, complementarias o fundamentales) como es el caso del Seminario de Nation Branding, diseñado para la Especialización en Mercadeo Estratégico y producto de un proyecto de investigación.
- **Aprendizaje experiencial.** Logra motivar al estudiante en su proceso de apropiación de conocimientos a través de la experiencia como investigador.

Esto ha permitido generar una actitud positiva frente a la investigación aplicada en mercadeo desde 2005 (momento en el cual se creó la línea) hasta la fecha.

Pregrado	Posgrado
Principios de mercados Investigación de mercados Estrategias de mercadeo Electivas	Fundamentos de marketing estratégico Mercadeo relacional Electivas Kapital Cliente

## 5.3. Economía

### 5.3.1. Historia económica y empresarial

El énfasis de Historia económica y empresarial tiene una fuerte vinculación con el pregrado y con la Especialización en Mercadeo Estratégico. Se realiza una labor de apoyo a la formación.

#### PREGRADO:

- Historia de Colombia (Plan 22)
- Historia y geografía de Colombia (Plan 23)
- Historia y desarrollo empresarial
- Historia y Geografía de Colombia

#### POSGRADO ESPECIALIZACIÓN EN MERCADEO ESTRATÉGICO:

- Seminario de historia empresarial

### 5.3.2. Economía aplicada

Este énfasis se integra con el programa de pregrado a través de las siguientes asignaturas:



- Introducción a la economía
- Microeconomía
- Macroeconomía
- Coyuntura económica

## **5.4. Globalización y gestión**

- Introducción a la administración
- Ingeniería de la producción
- Administración de operaciones
- Gerencia logística Modelación Simulación
- Sostenibilidad empresarial
- Espíritu emprendedor
- Talento humano I y II
- Políticas y procesos empresariales
- Dirección estratégica
- Liderazgo
- Negocios internacionales
- Competitividad y globalización
- Acuerdos comerciales de integración y relaciones internacionales

Especialización finanzas corporativas:

- Liderazgo
- Economía
- Finanzas internacionales
- Finanzas internacionales – énfasis II

Especialización Mercadeo Estratégico:

- Economía, entorno y demanda
- Comunicación estratégica
- Innovación y creatividad en mercadeo
- Gerencia logística y distribución
- Gerencia de mercadeo internacional

## 6. RELACIONES INTERNACIONALES Y REDES ACADÉMICAS

Siendo conscientes de la necesidad de articulación entre las diferentes redes de conocimiento que exige el quehacer científico, el CESA ha fomentado en sus profesores investigadores la integración con profesores de universidades nacionales e internacionales, a través de diferentes mecanismos y mediante redes y asociaciones. No obstante, reconocemos que aún hay que fortalecer de manera significativa estos procesos.

Actualmente, las líneas han tenido los siguientes vínculos:

### 6.1. Finanzas

Con respecto a la socialización de los resultados de la línea de investigación con otras universidades e instituciones las más relevantes han sido:

Universidades:

- Universidad Santiago de Chile
- American Academy of Financial Management

Divulgación de resultados o asesoría relacionada con el objeto de estudio de la línea:

- Banco de la República
- Asobancaria
- AMV-Autorregulador del Mercado de Valores

Dado el objeto de estudio del grupo de investigación, algunos de los miembros de la línea hacen parte de la siguiente red académica:

- International Institute of Professional Education and Research (IIPER).

## 6.2. Marketing

Redes académicas

- American Marketing Association (AMA)
- World Association for Case Method Research and Application (Wacra)
- Latin American Studies Association (LASA)
- Business Association of Latin American Studies (Balas)
- SIACrm - Sociedad Iberoamericana de Mercadeo relacional y CRM
- APcrm y MR – Asociación Peruana de CRM y Marketing Relacional

## 6.3. Economía

### 6.3.1. Historia económica y empresarial

Hay una importante vinculación con las siguientes redes académicas y asociaciones:

- Academia Colombiana de Historia
- Latin American Studies Association (LASA)
- Asociación Colombiana de Historia Económica
- Asociación Colombiana de Historiadores
- British Academy of Management

### 6.3.2. Economía aplicada

Existe una vinculación con:

- Latin American and Caribbean Economic Association (Lacea).

## 6.4. Globalización y gestión

En la línea de Globalización y gestión se tienen vínculos con la siguiente universidad:

- Universidad de Carleton, Canadá

En el énfasis de Globalización hay vínculos con las siguientes redes:

- Red de Relaciones Internacionales de Colombia (Redintercol)
- Asociación Colombiana de Estudios Regionales y Urbanos (Ascer)
- Universidad del Desarrollo. Santiago de Chile
- Universidad Miguel de Cervantes. Santiago de Chile.



## 7. OTROS IMPACTOS

Las principales actividades de consultoría que la Universidad puede proveer a los entes externos están constituidas por proyectos con productos y tiempos definidos de común acuerdo con los contratantes. La consultoría se provee entonces a un ente externo, sea público o privado, con el fin de mejorar su información o su capacidad de toma de decisiones de organización interna (mejoramiento de su productividad) o frente al mercado (mejoramiento de su competitividad). El CESA cuenta con un talento humano enriquecido por la experiencia docente, empresarial y por la investigación que la habilita para aportar orientación y capacitación a quien lo requiera. Asimismo, la prestación de servicios por la Universidad puede conducir a la optimización en el uso de su capacidad instalada.

En consecuencia, a las Instituciones de Educación Superior (IES) se les puede reconocer una ventaja competitiva frente a otras entidades prestadoras de servicios en la medida en que, debido al control que se ejerce en la labor investigativa, tienen mayor capacidad de prestarlos en forma más calificada. Sin embargo, las instituciones universitarias tienen grandes limitantes para desarrollar estas actividades debido a su modelo organizacional donde los parámetros de eficiencia en la producción son diferentes al modelo en la empresa. Esto puede hacer que pierdan oportunidades en la generación de servicios.

Con respecto a la consultoría en el CESA, la Universidad mantiene su independencia para responder a las necesidades del solicitante, dentro del marco de su Misión y su PEI. Por tanto, tiene el derecho de seleccionar o rechazar las diferentes actividades de servicio, de acuerdo con sus principios y prioridades. El aporte de la Universidad privilegiará el enfoque interdisciplinario, según la naturaleza de los problemas presentados por el solicitante y, de acuerdo con su Misión, dará prioridad a las problemáticas en ella relacionadas.

El Centro de Consultoría del Cesa cuenta con su oferta de servicio a la empresa: el producto Kapital Cliente, el cual sintetiza de manera práctica y funcional la implementación del mercadeo relacional en las empresas bajo el concepto de Gestión de clientes e implementación de las estrategias asociadas con el CRM. Es así como, a partir de 2010, el Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA comenzó el proceso de realizar consultorías como elemento esencial de su estrategia.

## **7.1. Observatorio Laboral para la Educación: Ministerio de Educación-Econometría-CE- SA**

*Actualización del perfil académico y condiciones de empleabilidad de los graduados en educación superior dentro de un contexto de productividad y competitividad regional para el área de conocimiento de matemáticas y ciencias naturales*

El Ministerio de Educación Nacional, dando cumplimiento a las directrices del Plan Nacional de Desarrollo, dentro de su Plan de Desarrollo Sectorial “La Revolución Educativa”, definió la política de pertinencia, la cual busca que el sistema educativo forme el recurso humano requerido para aumentar la productividad del país y hacerlo competitivo en un entorno global.

Tanto el Plan Nacional de Desarrollo como la Política de Competitividad y Productividad resaltan la necesidad de que exista un diálogo permanente entre el sector productivo y la academia, de tal forma que el primero pueda dar respuesta continua a los requerimientos de competitividad y productividad del país.

Siguiendo estos lineamientos, y para orientar el desarrollo de la política de pertinencia del Ministerio de Educación y

facilitar su seguimiento, se consolidó el Observatorio Laboral para la Educación, sistema de información que a través del seguimiento a los graduados y su empleabilidad en el mercado laboral contribuye al mejoramiento de la calidad y la pertinencia de los programas académicos ofrecidos.

El proyecto buscó ofrecer una perspectiva de la relación del recurso humano con los sectores productivos estratégicos para el país. Para cumplir con dicho objetivo se realizó una caracterización de los principales factores que identifican la oferta del recurso humano (nivel de formación, género, tipo de IES, metodología y región), así como de su relación con las variables que describen sus condiciones laborales: la vinculación al sector formal y el nivel de ingreso básico.

Adicionalmente, para tener una perspectiva de la relación de este recurso humano con los sectores productivos estratégicos para Colombia, se realizó un análisis de la dinámica productiva de los sectores asociados a este Núcleo Básico de Conocimiento. Para complementar el estudio, la percepción de los sectores productivos en cuanto a las características, cualidades y desempeño de la oferta del capital humano graduado fue recogida a través de un conjunto de entrevistas aplicadas a empresas de diferentes sectores productivos y diversas regiones del país.

**Equipo consultor:**

Pedro Alejandro Aguilar S.

Juan Felipe Parra

Andrés Mora

## **7.2. Japan External Trade Organization, Jetro-CESA**

*Estudio sobre los diferentes tipos de sociedades que se pueden establecer en Colombia para constituir una empresa*



El proyecto tuvo el objetivo de proporcionar información relevante sobre los diferentes tipos de empresas que se pueden conformar en Colombia, y ofrecer una perspectiva de la relación de este tipo de empresas con los sectores productivos del país.

Para cumplir con dicho objetivo se realizó una clasificación de los tipos de empresas que se pueden conformar en el país, considerando la reglamentación general vigente para estas y los procedimientos para crear empresas en Colombia. Asimismo, se le dio un tratamiento especial a considerar las ventajas y desventajas de cada una de ellas.

Igualmente, se estudió el régimen tributario colombiano para la inversión extranjera considerando los aspectos más relevantes, así como los de mayor consideración para desarrollar un proceso de inversión sin efectos negativos. Los aspectos de tipo laboral son profundamente tratados, considerando las principales variables que se deben tener en cuenta en la contratación de ciudadanos colombianos o del país de origen de la inversión (Japón).

Adicionalmente, para tener una perspectiva de la relación de los tipos de empresas con el desarrollo económico del país, se ha elaborado un mapa en el cual se encuentran los diferentes tipos de empresas de acuerdo con la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), Revisión 3.0, adaptada para Colombia.

Para complementar el estudio, se hace una descripción de los diferentes tipos y categorías de incentivos fiscales a los que es posible acceder por parte de los inversionistas y empresarios, con un acápite especial sobre el tema de las Zonas Francas.

**Equipo consultor:**

Pedro Alejandro Aguilar S.

Leonor Osuna

Juan Santiago Correa

### **7.3. CEDE-CÁMARA DE COMERCIO-CE-SA**

*Caracterizar el sector de la industria cultural en Bogotá y Cundinamarca con énfasis en su potencial exportador, y realizar la evaluación y redefinición de la agenda interna regional del sector*

En asocio con el Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico (CEDE), de la Universidad de los Andes, entre agosto de 2009 y junio de 2010 se realizó una consultoría para la Cámara de Comercio de Bogotá con el objeto de “Caracterizar el sector de la industria cultural en Bogotá y Cundinamarca con énfasis en su potencial exportador y realizar la evaluación y redefinición de la agenda interna regional del sector”.

**Investigadores:**

Por el CESA: Juan Felipe Parra Osorio

Por la Universidad de los Andes: Raúl Castro Rodríguez, Leonardo García, Katya Galera y Maritza Rodríguez

**Duración:** 8 meses

### **7.4. Ministerio de Educación Nacional-Conaces-CESA**

*Guías de criterios para la creación de instituciones de educación superior públicas y privadas, la redefinición institucional de instituciones técnicas y tecnológicas, el cambio de carácter académico y reconocimiento como Universidad, así como la presentación de los fundamentos para imponer sanciones a las IES.*

Elaborar las guías de criterios para que los interesados en alguno de los aspectos descritos, y que tienen que ver con las funciones de la Sala Institucional de Conaces, tengan

información transparente que les facilite los procesos descritos, y que adicionalmente les dé elementos de juicio a priori que les permitan evaluar la calidad de su propuesta. Asimismo, se desarrollará una cartilla para la presentación de los conceptos previos para imponer las sanciones relacionadas en el parágrafo del artículo 48 y en el artículo 49 de la Ley 30 de 1992.

Como objetivos de esta consultoría se tuvieron los siguientes:

- Hacer que los interesados en alguno de los aspectos descritos conozcan la normatividad existente para tal propósito.
- Lograr que estos tomen conciencia de la responsabilidad que implica cada uno de los procedimientos.
- Propiciar que los proponentes identifiquen sus falencias y potencialidades a priori, de tal forma que puedan decidir acertadamente si están en condiciones de iniciar el proyecto y la magnitud que éste debe tener.
- Diseñar y crear una herramienta de acompañamiento a los interesados que ayude en el proceso de calidad a Pares, a los miembros de la Sala Institucional y, por supuesto, al Ministerio de Educación Nacional, sin perjuicio de contar con un apoyo más preciso y completo que la norma misma, sin que eso signifique, en ninguno de los casos, cambiar la norma.
- Lograr una unidad de criterio en la forma como se presentan las propuestas para que se facilite la labor de evaluación y se pueda llegar a respuestas más ágiles y precisas por parte de Conaces.
- Documentar la experiencia para que, manejando las herramientas de gestión del conocimiento, y capturando el conocimiento generado por los diferentes agentes, esta se convierta en una “best practice” reproducible, que pueda ser adaptada a otro tipo de instituciones y constituir un modelo de gestión educativa.

#### **Equipo consultor:**

José Manuel Restrepo A.

Pedro Alejandro Aguilar S.

Juan Santiago Correa R.

## 7.5. La Nota Económica

*Descripción del comportamiento de 100 sectores y 20 macrosectores de la economía colombiana en el último año con análisis de tendencia*

La Nota Económica presenta cada año su publicación más reconocida, el Vademécum de Mercados, el cual pretende ser una herramienta de consulta permanente y que es utilizada por los ejecutivos para analizar el entorno, el mercado y la competencia y que identifica a todos sus clientes potenciales. En el Vademécum de Mercados se publican los estados financieros de 10.000 empresas, recopiladas en macro sectores (20) y 100 sectores de la economía nacional.

Las 10.000 empresas se presentan en un escalafón, y deja ver las ventas de los últimos tres años y su participación en el mercado. Además se hace un análisis de la tendencia del sector, los activos, pasivos y el patrimonio y sus utilidades neta y operacional.

Dentro de los sectores de la economía que se muestran se ubican firmas de abogados, avicultura, productos lácteos, textiles y confecciones, laboratorios farmacéuticos, hidrocarburos, alimentos, bebidas y tabaco y equipos médicos, entre muchos otros.

El CESA colaboró en el desarrollo del Vademécum de Mercados 2010-2011, aportando análisis de los macro sectores y de los sectores, logrando un claro aporte al desarrollo de la publicación, con aspectos de análisis objetivos y de aporte de valor importante.

### **Equipo Consultor:**

Pedro Alejandro Aguilar S

Andrés Mora Valencia

Juan Felipe Parra

Juan Santiago Correa

## 7.6. Alcaldía del Guamo-Expo Shanghái

*Elaboración de un estudio de factibilidad para la construcción de un Parque Temático en el Guamo - Tolima*

Dentro de los procesos desarrollados en el Colegio de Estudios superiores de Administración –CESA- a través de la formación de sus estudiantes y como política institucional encontramos el tema de la responsabilidad social como uno de los ejes articuladores dentro de los diferentes proceso de apoyo al desarrollo regional con una visión amplia en la concepción de nuevos y mejores negocios tanto en el contexto nacional como internacional.

En este documento se encuentra la propuesta de negocio que el CESA le presenta al municipio del Guamo, Tolima en donde se pretenden identificar escenarios de negocio en torno al tema de la llamada industria sin chimeneas, es decir, el sector turismo.

A través de los diferentes capítulos que el lector podrá leer posteriormente, se hacen evidentes la importancia y crecimiento del sector de parques temáticos en el mundo, en la región de América Latina y en Colombia. Además, se evidencia cómo el sector de hotelería y turismo está creciendo y aprovechando el reposicionamiento de Colombia en el contexto internacional, los beneficios tributarios ofrecidos por el gobierno, el comportamiento positivo de la economía nacional y regional y los crecientes acuerdos comerciales suscritos entre Colombia y diferentes países alrededor del mundo.

Finalmente, se resaltan las ventajas y debilidades que presenta el Departamento del Tolima en general, y el Municipio del Guamo en particular, para soportar proyectos de inversión como el que estamos proponiendo en este documento.

**Equipo consultor:**

Maria Andrea Trujillo

Alexander Guzman

Jorge Eduardo Mejía

## 7.7. Avianca Taca Airlines

*Medición del servicio al cliente de carga, utilizando la metodología Servqual en todo el continente*

La Dirección de Operaciones de Avianca Taca, preocupada por mantener y mejorar su posición competitiva en el mercado de carga, requirió de un proceso de medición de la calidad del servicio para los clientes de carga de Avianca, de tal manera que le permitiera establecer las acciones correctivas para lograr ofrecer un nivel de servicio de similares características para las dos aerolíneas.

De esta forma se desarrolló un proyecto basado en la metodología Servqual que le permitiera establecer las condiciones de servicio al cliente de la Aerolínea en todo el continente y le proporcionara elementos de juicio para proponer aspectos a mejorar en la operación.

El proyecto se desarrolló en dos fases; una cualitativa que tenía que ver con una serie de encuestas en profundidad para algunos de los clientes del sistema a partir de la cual se diseñó la segunda fase (cuantitativa) con la que se realizaron más de 500 encuestas en todo el sistema.

Los resultados fueron presentados a la vicepresidencia de carga de la aerolínea y contó con la participación de tres estudiantes en su primera fase y una estudiante en su segunda fase.

**Equipo Consultor:**

Pedro Alejandro Aguilar

Maria Andrea Payares (est)

Nicolas Fernandez (est)

Vanessa Fernandez (est)

## 7.8. S.O.S Ayuda Integral

*Políticas, estrategia comercial y Plan de Mercadeo centrada en CRM*

SOS y AYUDA INTEGRAL han estado trabajando en la implementación de su gestión comercial que les permite desarrollar su negocio de administración del talento humano en misión y la consolidación de la prestación de servicios en procesos, de acuerdo con:

- La profesionalización de su modelo comercial (políticas y procesos comerciales, jurídicos y operativos).
- La administración de clientes a través del CRM (racionalización del proceso de ventas y administración del avance comercial).
- La administración de ventas basada en un modelo de prospectación centrado en el sector de minería, hidrocarburos y procesos logísticos para productos de consumo masivo.
- La gestación de un plan de mercadeo centrado en el microsegmento anterior y en comunicaciones integradas de mercadeo, altamente explícitas en la oferta de servicios.
- La clara diferenciación entre el servicio de la operación en sí del negocio (su objeto social), la búsqueda y consolidación de nuevos clientes y la conservación y desarrollo de antiguos.

El proyecto consolidó lo anterior y le permitió el logro de estos objetivos siendo considerado como un proyecto de alta trascendencia para la organización.

**Equipo Consultor:**

Marta Lucía Restrepo

## 7.9. MONSANTO I

*Mercadeo relacional, Proximity: Estar cerca para llegar más lejos*

El objetivo del proyecto es el de lograr la fidelización de sus mercados a través de la generación de soluciones personalizadas (venta consultiva) para cada uno de sus clientes, siendo el alcance de esta palabra “clientes” la compuesta por: distribuidores, subdistribuidores, agricultores grandes y agricultores pequeños, con cobertura geográfica para Latinoamérica.

Esta iniciativa se ha estructurado bajo el programa PROXIMITY, que resume su esencia estratégica en el concepto “estar cerca para llegar lejos”, buscando en su ejecución:

1. La creación de un vínculo comercial con sus clientes basado en el respeto, la confianza, la preferencia y el escuchar activamente.
2. El lanzamiento y adopción de nuevos productos por parte de los clientes.
3. La consolidación de un modelo de experiencia para el cliente de alto valor agregado.
4. La transformación de Monsanto como el mejor socio de negocios para sus clientes agricultores.
5. Para el logro de estos cuatro objetivos y la plena realización de la visión de Proximity, es necesario proyectar la estrategia de mercadeo relacional en los frentes de: información, producto, servicio y comunicaciones.

**Equipo Consultor:**

Marta Lucía Restrepo

## 7.10. MONSANTO II: Hacia la implementación de Proximity

Proximity debe avanzar de su etapa de planeación hacia el proceso de implementación, asunto que debe lograrse con el



concurso ejecutivo del equipo Proximity, y la coordinación integral de todos los aspectos del proyecto definido en sus 34 principales estratégicas, aglutinadas en sus 4 núcleos de gestión de mercadeo relacional.

En este orden de ideas, la propuesta que continúa busca proporcionar el soporte de apoyo técnico externo para la implementación de dicho plan a la Gerencia de Proximity, constituyéndose en un soporte focalizado en los siguientes aspectos:

1. Seguimiento del avance del plan Proximity.
2. Acompañamiento en el entrenamiento y formación de nuevos actores internos Proximitys.
3. Orientación técnica a proveedores externos que requieran alinearse en temas de mercadeo y comunicaciones definidos por el marco técnico de Proximity.
4. Producción de documentos técnicos que soporten el plan y se requieran para forma a las estrategias que así lo requieren.

**Equipo consultor:**

Marta Lucía Restrepo T.

## **7.11. Cámara Colombo China de Inversión y Comercio**

### *Taller Hacia el Direccionamiento Estratégico*

En su proceso de formalización y fortalecimiento, se desarrolló un taller de planeación estratégica con la Junta Directiva de la Cámara, en la que se buscó consolidar la Misión y Visión de conjunto así como los ejes estratégicos sobre los que se debe adelantar el trabajo de la Cámara.

Los resultados fueron altamente satisfactorios para la Dirección y permitió afianzar su labor en el desarrollo de las relaciones comerciales entre nuestro país y China.

**Equipo Consultor:**

Luisa Fernanda Villegas

Jose Luis Sandoval

Pedro Alejandro Aguilar

## **7.12. S.O.S Ayuda Integral**

### *Definición portafolio de productos*

*Estructurar los productos existentes buscando modelar adecuadamente la oferta Comercial de SOS/AYUDA.*

Algunos de los resultados obtenidos en este proyecto están orientados a que se debe buscar la personalización del producto marca la diferencia con el resto de competidores. Los procesos de capacitación deben estructurarse a partir de convenios y alianzas con instituciones de calidad de acuerdo a las competencias que se quieran desarrollar en los trabajadores en misión, desde universidades, cajas de compensación familiar, SENA entre otras.

Se sugiere manejar un paquete básico de formación por parte del Grupo Integral para los clientes que exigen capacitaciones periódicas en los temas estratégicos de los sectores hidrocarburos, minero, farmacéutico principalmente, apoyándose de la virtualidad. Las certificaciones de Calidad, transparencia, salud ocupacional y las específicas del sector cada vez se vuelven un elemento de diferenciación. Se debe sensibilizar a todas las áreas de la empresa en el adecuado manejo de trato con los clientes y la interiorización del programa “experiencia única”.

La utilización de tecnologías de la información, redes sociales y sistemas de mensajería permiten mejorar y anticiparse a las necesidades de los clientes proporcionándoles contenidos pertinentes y de actualidad de acuerdo a su sector.

**Equipo Consultor:**

Jorge Eduardo Mejía

### **7.13. GEOINGENIERÍA – ANTEA GROUP – EMBAJADA DE LOS PAÍSES BAJOS**

*Desarrollo de un estudio de mercado del agua en Colombia para la Embajada de la Países Bajos*

La temporada de invierno 2010-2011 causó inundaciones sin precedentes en grandes zonas de Colombia. El Gobierno de Colombia solicitó a los Países Bajos ayuda con las mejoras en la gestión del agua en cuatro regiones del país. Esto dio lugar a la creación de la alianza colombo-holandesa Water Partnership (junio de 2011). Aunque una gran cantidad de progreso tiene ya se ha hecho en la cooperación entre los dos países, las empresas holandesas y otras partes interesadas, requieren información concreta sobre las oportunidades que el sector del agua en la oferta de Colombia. Por lo tanto, la Real Embajada de los Países Bajos Bogotá encargó este estudio de mercado con el fin de crear una plataforma de información para las partes interesadas en Colombia y los Países Bajos. Es la presencia emergente de Colombia en el mercado mundial como una vibrante y creciente jugador que lo hace tan atractivo para los nuevos negocios en el extranjero. Este crecimiento requiere de apoyo de muchas maneras. Para el sector holandés de agua este crecimiento y la oportunidad se realiza en la nueva la unidad por el gobierno colombiano para volver a desarrollar su sector del agua, tanto a nivel técnico y un nivel institucional, estructural.

El CESA desarrolló el estudio del mercado para Colombia en cinco áreas fundamentalmente: agua potable y saneamiento, navegabilidad, cuencas hidrográficas, distritos de riego y riesgo y protección de inundaciones.

El informe final fue presentado el 22 de mayo de 2012 en La Haya en un congreso sobre el cambio climático y la gobernabilidad del agua.

**Equipo Consultor:**

Gloria Castaño

Orielly Weber Sanchez

Pedro Alejandro Aguilar

### **7.14. ECIPLAST. Creación de una empresa para la prestación de servicios en Medicina estética y reconstructiva.**

Un grupo de médicos y científicos del Hospital San José busca darle carácter empresarial a su actividad, creando la fundamentación de una naciente empresa, la cual mediante un proceso de consultoría de transferencia e intervención dada por el CESA aporta el direccionamiento estratégico, el modelo de negocio y la estrategia Kapital Cliente para el ejercicio de implementación. El ejercicio en su etapa inicial concluye con la vinculación y entrenamiento de entrada del Gerente General que asume el proyecto de emprendimiento.

**Equipo consultor:**

Jose Luis Sandoval

Oscar Bravo

Marta Lucía Restrepo T.

### **7.15. LAFAYETTE: Fundamentado la gerencia para construir el Kapital Cliente.**

LAFAYETTE presenta su iniciativa para abordar el diseño e implementación de la gestión de clientes y CRM con el fin último de garantizar la generación de valor a sus clientes del sector textil, con base en la orientación particular de sus cuatro negocios:

- Uni For Me, by Lafayette.

- Lafayette Fashion.
- Lafayette Deco.
- Lafgo! by Lafayette.

Además, Lafayette ha avanzado en la cercanía a sus mercados, pero identifica la necesidad de fortalecer sus estrategias con el cliente como individuo, desde una relación técnica y documentada, fortalecida con un conjunto de principios dados en claridad de la información de cada uno, conocimiento del comportamiento del cliente y calidad emocional en la experiencia de contacto con cada uno en particular, para generar un mayor valor del cliente. Este alcance involucra la cultura organizacional tradicionalmente fuerte en enfoque de producto.

Para el fortalecimiento de esta etapa, y gestación de una Gerencia de Clientes fundada en el principio de la perdurabilidad comercial, es necesario que el equipo directivo estudie, comprenda y debate lo que significa proyectar la estrategia de mercadeo relacional en los frentes de: información, producto, servicio y comunicaciones. El ejercicio de consultoría se centró en preparar dicho terreno.

**Equipo consultor:**

Marta Lucía Restrepo Torres

## 8. REFERENCIAS

Bohlander, G. & Snell, S. (2007). *Managing Human Resources* (14th ed.) [Administrando recursos humanos]. Mason, OH, EE.UU.: Thomson South – Western.

Braudel, F. (1970). *La historia y las ciencias sociales*. Madrid: Alianza.

Carr, E. (1999). *¿Qué es la historia?* Barcelona: Ariel.

Clift, J. (2003). *Gente del mundo de la economía. Finanzas y Desarrollo*, 6-8.

Corcuera, S. (1997). *Voces y silencios en la historia: siglos XIX y XX*. México: Fondo de Cultura Económica.

Damodaran, A. (2001). *Corporate Finance, Theory and Practice* (2 ed.). EE.UU.: John Wiley.

Fama, E. F., & Miller, M. H. (1972). *The Theory of Finance*. Hinsdale, Illinois: Dryden Press.

Febvre, L. (1986). *Combates por la historia*. Barcelona: Ariel.

Frey, R. J. (17 de 09 de 2009). Program in quantitative finance. Recuperado el 17 de septiembre de 2009, de: <http://www.ams.sunysb.edu/~frey/QuantitativeFinance/Academic/FAQs/index.html>

Fukuyama, F. (1989). *The End of History*. En *The National Interest*, 16.

Huntington, S. P. (1997). El choque de civilizaciones y la reconfiguración del orden mundial. Barcelona: Paidós.

McInnes, J. M., & Carleton, W. J. (1982). Theory, Models and Implementation in Financial Management. *Management Science*, 957-978.

Gómez, H. y Jaramillo, H. (1997). 37 modos de hacer ciencia en América Latina. Bogotá: TM Editores – Colciencias.

Lambin, J. (2003). *Marketing Estratégico*. ECIC.

Topolsky, J. (1992). *Metodología de la historia*. Madrid: Cátedra.

Tucker, A. L., Madura, J., & Chiang, T. C. (1991). *International Financial Markets*. St. Paul, MN: West Publishing Company.

van Deventer, D. R., Imai, K., & Mesler, M. (2005). *Advanced Financial Risk Management*. Singapore: John Wiley & Sons.

Vásquez, R. y Trespalacios, J. (1999). *Marketing: estrategias y aplicaciones sectoriales*. Madrid: Civitas.

Este libro fue compuesto en  
caracteres Palatino de 11 puntos  
impreso sobre papel Propal libro de 75 gramos

junio de 2013  
Bogotá, D.C, Colombia







**Colegio de Estudios  
Superiores de Administración**

Cra. 5 no 35 – 27 Casa Cr 5 - piso 3  
[comunicaciones@cesa.edu.co](mailto:comunicaciones@cesa.edu.co)  
[www.cesa.edu.co](http://www.cesa.edu.co)  
[www.editorialcesa.com](http://www.editorialcesa.com)