

# La investigación formativa en ciencias empresariales

Experiencias de investigación  
formativa POLIPIF



Julián Andrés Arias Vera  
Nancy Patricia Caviedes Castillo  
*Editores*

**POLI**  
POLITÉCNICO  
GRANCOLOMBIANO  
INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA

La investigación formativa en ciencias empresariales: experiencias de investigación formativa POLIPIF / Julián Andrés Arias Vera; Nancy Patricia Caviedes Castillo, editores; – Bogotá D.C.: Editorial Politécnico Grancolombiano., 2023.

128 p.: il, col ; 23 cm.

Incluye referencias bibliográficas.

ISBN 978- 628-7534-89-6

EISBN 978-628-7534-91-9

1. Educación superior – Innovación 2. Investigación formativa 3. Investigación empresarial – Colombia 4. Educación – Investigaciones I. Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano II. Tít.

SCDD 378.007

Co-BoIUP

Sistema Nacional de Bibliotecas–SISNAB  
Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano.

## Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano

Calle 61 No. 7 - 66

Tel: 7455555, Ext. 1516

Bogotá, Colombia

© Derechos reservados

Primera edición, agosto de 2023

## La investigación formativa en ciencias empresariales. Experiencias de investiga- ción formativa POLIPIF

ISBN: 978-628-7534-89-6

eISBN: 978-628-7534-91-9

### Editores

Julián Andrés Arias Vera

Nancy Patricia Caviedes Castillo

### Equipo editorial

*Director editorial*

Eduardo Norman Acevedo

*Analista de producción editorial*

Guillermo A. González T.

*Corrección de estilo*

María Elvira Mejía

*Diseño y diagramación*

Brayan E. Cárdenas R.

*Impresión*

XXXXX (opcional)

¿Cómo citar este libro?

Arias Vera, J.A. y Caviedes Castillo, N.P. (Eds.) (2023). *La investigación formativa en ciencias empresariales. Experiencias de investigación formativa POLIPIF*. p. 128. Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano.

No se permite la reproducción total o parcial de esta obra, ni su incorporación a un sistema informático, ni su tratamiento en cualquier forma o medio existentes o por existir, sin el permiso previo y por escrito de la Editorial de la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano. Para usos académicos y científicos, la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano accede al licenciamiento *Creative Commons* del contenido de la obra con:



Atribución – No comercial  
– Compartir igual.

El contenido de esta publicación se puede citar o reproducir con propósitos académicos siempre y cuando se indique la fuente o procedencia. Las opiniones expresadas son responsabilidad exclusiva del autor(es) y no constituye una postura institucional al respecto.

La Editorial del Politécnico Grancolombiano pertenece a la Asociación de Editoriales Universitarias de Colombia (ASEUC).

El proceso de Gestión editorial y visibilidad en las Publicaciones del Politécnico Grancolombiano se encuentra CERTIFICADO bajo los estándares de la norma ISO 9001: 2015 código de certificación ICONTEC: SC-CER660310.

# Tabla de contenido

---

<b>Introducción .....</b>	<b>5</b>
El coaching como herramienta para potenciar el comportamiento	
<i>Coaching as a tool to enhance behavior .....</i>	<b>7</b>
Reorganización de la penuria en el distrito capital para disminuir los índices de insurgencia en la capital	
<i>Reorganization of the shortage in the capital district to decrease the rates of insurgency in the insurgency in the capital .....</i>	<b>23</b>
Impacto en el sector papel, cartón y pulpa durante la pandemia Covid 19	
<i>Impact of the paper, cardboard and pulp sector during the pandemic Covid-19 .....</i>	<b>31</b>
Bankomunales: un modelo de financiamiento aplicable en el distrito especial, industrial, portuario, biodiverso y ecoturístico de buenaventura, Colombia 2020-2021	
<i>Bankomunales: an applicable financing model in the special, industrial, port, biodiverse and ecotouristic district of Buenaventura, Colombia 2020-2021 .....</i>	<b>43</b>
Factores que inciden en el desinterés de la población juvenil bogotana en la participación del plan de ordenamiento territorial	
<i>Factors influencing the lack of disinterest of the youth population in bogota youth population in Bogota participation in the territorial territorial planning .....</i>	<b>51</b>

Análisis del plan logístico enfocado en el servicio al cliente para el restaurante de la ciudad de Bogotá <i>Analysis of the logistics plan focused on customer service for the customer service for the restaurant of Bogota</i> .....	61
Implementación de los nuevos protocolos de bioseguridad para el servicio a bordo en las aeronaves de la aerolínea Air France <i>Implementation of the new biosecurity protocols for the service on board the aircraft of the airline Air France</i> .....	75
El proceso de evolución de Qantas, Iberia y Delta con el medio ambiente <i>The evolution process of Qantas, Iberia and Delta with the environment</i> .....	91
Análisis prospectivo del subsector de vigilancia y seguridad privada en Bogotá <i>Prospective analysis of the surveillance and private security subsector in Bogota</i> .....	115



# Introducción

---

La investigación que sucede en las aulas de la facultad de Negocios, Gestión y Sostenibilidad del Politécnico grancolombiano es aplicada a organizaciones reales; cada vez más, toman fuerza este tipo de ejercicios que conjugan lo pedagógico y lo instruccional con la realidad de las empresas como base de estudio. Particularmente, se presentan los mejores trabajos de investigación formativa, producto de las clases que tienen proyecto de aula o bien llamado PIF, de lo que se resalta el acompañamiento y la asesoría de los docentes que hacen parte de la institución, desde una mirada metodológica y disciplinar. Por su parte, el concurso de proyectos de investigación formativa es un espacio de disertación donde los estudiantes realizan disertaciones argumentativas y expositivas sobre los trabajos presentados, en el marco de evaluación y coevaluación de pares evaluadores. Desde el 2019, se viene haciendo este ejercicio y muestra de ello es la recopilación de los trabajos que aquí se presentan, teniendo en cuenta el interés particular por incrementar las capacidades para la resolución de problemas y análisis de estos en un contexto real, aplicado a empresas de diversos sectores e, inclusive, analizando los sectores en sí. La estructura de los escritos propuestos por los estudiantes tiene los apartados propios de un artículo científico bajo el sistema IMRAD, con título, resumen, palabras claves, introducción, referente teórico, metodología, resultados, discusión y conclusiones, por lo que su nivel de exigencia es importante para aquellos que se presentan al concurso y postulan sus trabajos.

El concurso de investigación formativa POLIPIF, por tratarse de un evento de la facultad que invita a estudiantes y profesores internos y externos (de otras instituciones) a postular sus trabajos para ser evaluados en un entorno académico competitivo, insta un proceso de evaluación riguroso, mediante la verificación de información, aval por parte del profesor titular y la revisión mediante herramientas de control del plagio, lo que denota las condiciones habilitantes para participar.

El material propuesto en el libro resume gran parte de la calidad de los trabajos presentados y la evolución en el desarrollo de las capacidades de los estudiantes en un contexto actual, complejo y retador, que refleja la realidad de las organizaciones actuales sobre escenarios estratégicos y manejo de situaciones complejas, para que, cuando lleguen a ser empleados o emprendedores, sepan afrontar cada paso hacia el cambio.



# Capítulo 1

## El coaching como herramienta para potenciar el comportamiento

*Coaching as a tool to enhance behavior*

Dayane Lorena Arias Briceño  
[daariasb2@poligran.edu.co](mailto:daariasb2@poligran.edu.co)  
Laura Paola Santana Pinzón  
[lasantana2@poligran.edu.co](mailto:lasantana2@poligran.edu.co)



## Resumen

---

El coaching ejecutivo es una nueva técnica que ha revolucionado la forma como los colaboradores de una empresa se desempeñan, por consiguiente, busca potenciar el comportamiento de los empleados, a fin de que utilicen sus emociones para crecer personalmente y sean referentes en el ámbito profesional. El coaching ejecutivo se realiza en el nivel organizacional con líderes. Su objetivo, en la mayoría de los casos, es mejorar las habilidades de las personas para potenciar los resultados empresariales. Hay que resaltar que cada proceso de coaching es diferente, por lo tanto, los objetivos serán específicos para cada persona dentro de la organización (Guido, 2020). La investigación tuvo como propósito identificar cómo se relaciona la teoría del comportamiento con el coaching empresarial, mediante un enfoque mixto, descriptivo y correlacional. Como resultado se observó que las acciones de los colaboradores de Lili Pink se influyen de acuerdo con el comportamiento de su equipo y directivos, por ello, se concluye que se deberían implementar planes de acciones o estrategias de coaching ejecutivo para desarrollar un clima laboral favorable potenciando las habilidades de los colaboradores.

**Palabras clave:** teoría del comportamiento, emociones, motivación, liderazgo, coaching ejecutivo, resultados empresariales.

## Abstract

---

Executive coaching is a new technique that has revolutionized the way in which the collaborators of a company perform, therefore, it seeks to enhance the behavior of employees, so that they use their emotions to grow personally and become benchmarks in the field. professional. Executive coaching is done at the organizational level with leaders. Its objective in most cases is to improve people's skills to enhance business results. It should be noted that each coaching process is different, therefore, the objectives will be specific for each person within the organization. (Guido, 2020). The purpose of the research was to identify how behavior theory is related to business coaching, through a mixed, descriptive and correlational approach. As a result, it was observed that the actions of Lili Pink's collaborators are influenced according to the behavior of their team and

managers, therefore, it is concluded that action plans and / or executive coaching strategies should be implemented to develop a work environment favorable, enhancing skills.

**Keywords:** Theory of behavior, emotions, motivation, leadership, executive coaching, business results.



## Introducción

---

El presente trabajo pretende identificar la importancia de la teoría del comportamiento durante todo el transcurso de su historia, el impacto que ha tenido en la administración desde su origen hasta el día de hoy; por medio de este artículo científico se desplegaron los puntos clave de la teoría, tratando de comprender las ideas centrales de los autores más representativos, cómo ha evolucionado el comportamiento en las organizaciones y cómo lo anterior ha influido en los objetivos y las metas de diferentes compañías. Se buscó una solución a las anteriores teorías, por lo que eran de carácter rígido y se estaban evaluando con base en la normatividad y el seguimiento de órdenes, afectando el comportamiento de cada uno de los integrantes de la organización. El comportamiento de los integrantes de la empresa es muy importancia, teniendo en cuenta que permite comprender las actitudes e instruir el desempeño de los colaboradores dentro de una empresa, asimismo, la cultura organizacional contribuye a promover buenas relaciones laborales entre los miembros de una empresa dentro de un clima laboral agradable (Yáñez Sarmiento, Yáñez Sarmiento y Morocho Espinoza, 2018).

Las emociones son las que definen el comportamiento del ser humano, pero ¿qué es la emoción? La emoción es un conjunto de reacciones naturales que experimenta una persona al momento de responder a estímulos del entorno, los cuales le permiten adaptarse a una situación en relación con una persona, objeto, lugar, entre otros (Significados, 2021), es decir, una emoción es la que da continuidad a la acción, esto quiere decir que, cada

pensamiento o acción tiene una emoción. Por ello es importante saber cómo el coaching actúa en los colaboradores de una organización por medio de un proceso continuo que ayuda a desarrollar cambios positivos y duraderos en el liderazgo de los empleados. Muchas veces se decide estando motivados por las emociones. Es decir, ellas influyen en la capacidad de razonamiento, planeación, entendimiento, toma de decisiones, memoria y más (López, 2021).

## **Un marco conceptual: desarrollo de la teoría del comportamiento y fundamentación del coaching**

Desde la creación de las organizaciones se han buscado mejores alternativas para mejorar la productividad y, en general, todas las áreas de una organización. Por ello, se han venido creando a lo largo de la historia diferentes modelos que soportan este tipo de cambios; en este artículo se ha realizado un énfasis en la teoría del comportamiento como pilar para la innovación y la reconstrucción de estrategias con cambios positivos en una organización, como una forma en la que los individuos interactúan de acuerdo con la información disponible (Rodríguez, 2017). Esta teoría se enfocó en eliminar un poco la normatividad y el enfoque mecanicista de las teorías anteriores, es decir, en vez de enfatizarse en el reglamento, se concentra en las personas, en su motivación, crecimiento personal y profesional. Para entender un poco de esta teoría es necesario conocer el concepto de la palabra "Comportamiento", según el *Diccionario práctico del estudiante*, comportamiento es la forma en la que actúa o responde una persona ante una situación (Española, 2007). Dicho esto, varios autores presentaron modelos con teorías que fundamentan la teoría principal del comportamiento, algunos de ellos son:

Douglas Mc Gregor, quien se enfatizó en comparar dos estilos de administración, el estilo X, el cual, se basaba en que los directivos se comportaban y actuaban de forma rígida frente a los empleados de la organización, afectando el comportamiento de ellos; asimismo, esto convertía a los empleados en personas sin motivación, sin autoestima, trabajando con pereza y sin interés por la compañía, con la única visión de obtener su salario; en cambio el estilo Y se aplica a las empresas que motivan a sus empleados, llevando a cabo una serie de ítems como lo son: la descentralización de decisiones y delegación de responsabilidades, la ampliación del cargo para mayor satisfacción del trabajo y la participación en las decisiones administrativas (blogdivulgación, 2019).

Por otro lado, el autor Rensis Likert estudio durante años, qué tenían las empresas con mejores logros; en consecuencia, se centralizó en los aspectos humanos y determinó que existen cuatro sistemas de dirección: autoritario-represivo, autoritario-benevolente, consultivo y participativos. Estos sistemas van mejorando hasta llegar al participativo que es el sistema ideal en el que la compañía combina decisiones compartidas con los empleados ofreciendo recompensas (Rodríguez, 2015).

Chris Argyris también hizo varias teorías que soportaban la teoría principal del comportamiento. Él decía que gran parte de los individuos tienen una personalidad madura, que poseen cualidades, las cuales, en la mayoría de los casos son constantes; estas son: independencia, autocontrol; son personas activas y confían en sus propias decisiones. Sin embargo, las organizaciones indirectamente buscan eliminar este tipo de cualidades de las personas, porque los obligan a cumplir un proceso sin poder ser creativos y proactivos para mejorar la estructura de la actividad impuesta, es decir, las empresas buscan que los empleados se limiten a cumplir las indicaciones propuestas, convirtiendo a las personas en individuos pasivos, sin iniciativa, irascibles e incapaces de tomar decisiones. Lo que Chris propone es que los trabajadores sean tratados como adultos responsables y así poder transmitirles un pensamiento positivo; de esta forma, se logra la productividad, para lo cual, no solo es necesario el buen trato, sino también una serie de inclusión de procesos como la integración por parte de los empleados en la toma de decisiones de la empresa. También es fundamental cambiar la forma de dirigir, haciendo que sea una forma de liderar en la que la dirección se base en la motivación y el impulso de los empleados, promoviendo las buenas relaciones humanas. Chris, en otra teoría llamada "Modelo I" propone enseñarles a las personas con el fin de convertirlas en líderes con capacidades gerenciales; por último, hizo una teoría llamada "Modelo II" la cual se fundamenta en la cual las conversaciones en las empresas sean abiertas. James Gary March nos da a conocer la "Teoría de las decisiones en la empresa", que es un proceso en el que se investiga una situación en particular, se desarrollan alternativas creativas, se lleva a cabo la mejor alternativa y se evalúa si funciona, en un proceso continuo de mejora.

## **Acerca de la teoría del comportamiento**

Una de las características de esta teoría es el abandono de las posiciones de las teorías de las relaciones humanas y clásica, puesto que se enfoca en

las personas. La teoría del comportamiento se caracteriza por un enfoque dirigido al desdoblamiento de la teoría de las relaciones humanas, con la cual se intenta demostrar una eminentemente crítica severa. Algunos conceptos se llegaron a utilizar como punto de partida o de referencia, rechaza las concepciones ingenuas y románticas de la teoría de las relaciones humanas (Colegio de bachileres, 2018).

## Acerca del coaching

El origen de la palabra coaching viene de los siglos XV y XVI, cuando una ciudad que lleva por nombre: Kocs (situada en Hungría), se convirtió en una estación obligatoria antes de arribar a Viena. Durante esos trayectos, se les ponían a los carruajes unos sistemas de suspensión especiales que lo dotaban de mayor velocidad, seguridad y versatilidad. De esta manera, el medio de transporte de Kocs empezó a utilizarse como referente de la excelencia en la movilidad de las personas. Con el tiempo, el término Kocsi pasó a automóvil en español, Kütsche en alemán, cocchio en italiano y coach en inglés. (Viencias emocionales, 2018). El coaching se compone de una subdivisión, mostrando los modelos de este, aunque todos posean el mismo objetivo.

El modelo de coaching sistémico se concentra en ayudar a cada miembro de una empresa u organización a lograr un equilibrio total, también permite la detección de conflictos, estudiarlos y solucionarlos. Para ser más específicos, el coaching sistémico comprende a la empresa como un organismo formado por elementos que conviven entre sí y que están interrelacionados, de forma que cada acción o decisión que toma uno de los miembros repercute en los demás y en toda la organización (López, 2018). El coaching ontológico se puede definir como una herramienta en el estudio del ser humano e impulsarlo al logro de objetivos en la empresa y sociedad. Se presenta como una conversación para la creación de una nueva cultura, con un aprendizaje transformacional.

Otros de los modelos de coaching es el coercitivo, el cual se considera bastante polémico, pues sus estrategias radican en el hecho de que la persona es la culpable de todo, lo que pasa en el grupo se queda en el grupo y lo importante son los sentimientos, la razón es solo estorbo. Sin embargo, el uso de este modelo podría traer problemas, pues el coaching coercitivo no es un método regulado legalmente y desde varios sectores se le señala como una estrategia dañina para las personas, encargada de

socavar su identidad individual e impulsar su sentimiento de sumisión al grupo (Retos directivos, 2015).

También conocido como coaching europeo, el coaching humanista está basado en el proceso de acompañamiento autodirigido, lo que le permite al cliente liberarse y fomentar su potencial, logrando un crecimiento profesional y personal significativo. El coach humanista es un especialista en escuchar y observar, no interpreta, ni propone; cuestiona y es un reflejo que le permite al cliente verse, escucharse y descubrirse (Villa, 2015).

Finalmente, el coaching se puede definir como una integración profesional que aumenta la obtención de resultados extraordinarios, teniendo en cuenta en los objetivos planeados la organización, brindando un espacio seguro, confidencial, energético y creativo para profundizar en el aprendizaje, acelerar la acción y mejorar el rendimiento de los equipos (Leyton, 2008).

## **Influencia de las emociones en el comportamiento**

Una parte fundamental del liderazgo efectivo es saber controlar y usar adecuadamente las propias emociones y potenciar sentimientos positivos en los equipos, es decir, crear resonancia. Sin tener en cuenta las emociones no puede obtenerse lo mejor de las personas y conseguir que las organizaciones prosperen. De acuerdo con Daniel Goleman, las personas más resonantes son quienes se adaptan mejor con los demás y las que mantienen relaciones transparentes (Boyatzis, Goleman y Mckee, 2002). Un líder produce resonancia, esto quiere inferir que el líder proporciona un clima emocional positivo, lo cual induce a las personas a dar lo mejor de ellas.

## **Aspectos metodológicos**

Para el desarrollo de este artículo científico se eligió hacer una investigación sobre el coaching ejecutivo, el objetivo de la investigación consistió en verificar cómo se mejoran las habilidades en las personas o equipos a través del coaching, como fin último, mejorar los resultados empresariales.

## **Método**

El enfoque de este proyecto es mixto puede ser comprendido como un procedimiento que recolecta, analiza y muestra datos cuantitativos y cualitativos, en un mismo caso (Tashakkori y Teddlie, 2003), (Ocampo, 2019);

por lo tanto, se basó en estudios que describieron el impacto que tuvo esta nueva forma de direccionar y en datos exactos que se proporcionaron a través del instrumento. El alcance de la presente investigación es correlacional, el cual implica "trascender el nivel descriptivo, profundizando en el análisis acerca de las formas en [las] que se relacionan variables y grupos de variables" (Hernández, 2018); en consecuencia, se busca ver la relación que hay entre el coaching y el comportamiento de los colaboradores y cómo estas dos variables se vinculan para obtener mayor productividad, todo esto, se va a implementar en la empresa Lili Pink.

## **Instrumento**

Se utilizó la encuesta como instrumento para evaluar cómo afecta esta metodología de coaching en el comportamiento de la organización Lili Pink. El link de la encuesta está en el siguiente enlace: <https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=5VtQ3Wns9UeS38qlX-v1-jOi4RJik-JJDlksXq86z2UBURFQ4VzlHSkkwT0ZCVkNPN0QzQVJMRk5VVC4u>

## **Contexto y participantes**

Con el fin de analizar la percepción de los empleados de la empresa sobre el clima laboral, se les realizó una encuesta a los empleados de Lili Pink, por lo cual, se visitó varios locales de centros comerciales como El Tunal, Plaza Imperial, Trebolis, Centro Mayor, La Libertad, Restrepo, Centro Suba y Kennedy. En total, se realizaron un total de 54 encuestas, con un promedio de cinco a ocho personas en cada lugar.

## **Diseño**

El diseño al que se va a enfocar el trabajo es no experimental: transeccional, por lo que es una investigación que busca observar los resultados llevados a cabo a través de la encuesta, mas no manipular el experimento propuesto; además, los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. "Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado" (Metodología de la investigación, No published)

## Procedimiento

**Fase 1:** se realizó la encuesta en la tienda Lili Pink ubicada en el centro comercial Centro Mayor donde se encontraban cinco empleados; después nos dirigimos a otra tienda en el barrio el Restrepo donde había seis empleados y, por último, en el centro comercial El Tunal donde había cinco empleados.

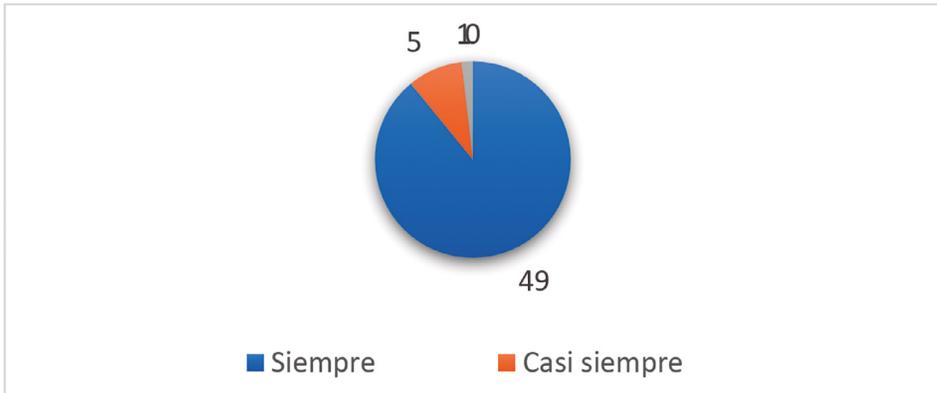
**Fase 2:** se realizó la encuesta en la tienda Lili Pink ubicada en el centro comercial Tréboles donde se encontraban seis empleados; después nos dirigimos a otra tienda en el barrio La Libertad, allí se encontraban seis empleados y, por último, en el barrio Kennedy donde se encontraban siete empleados.

**Fase 3:** se realizó la encuesta en la tienda Lili Pink ubicada en Plaza Imperial donde se encontraban seis empleados y, por último, en Centro Suba donde había siete empleados. El restante de las encuestas fue realizado por grupos de WhatsApp de Lili Pink.

## Resultados

Los resultados encontrados en la investigación fueron de gran ayuda para identificar que las personas sienten que el comportamiento de su líder afecta en gran manera el rumbo del desarrollo del equipo y cómo las emociones generan impacto en la obtención de logros de la empresa. La caracterización demográfica de la población objeto de estudio presentó datos relevantes acerca de las personas acerca de su nombre, la edad y el género de las personas que estamos analizando, se escogió una muestra de 55 personas de 2300 empleados que hay en la empresa Lili Pink. Se encontró que el 99 % de las personas que trabajan como asesores en los establecimientos de venta son mujeres, dentro de un rango de edad entre 19 años a 39 años. En la cuarta pregunta se encontró como resultado la necesidad de un buen clima laboral para el desarrollo de las actividades pertinentes desde la perspectiva del implicado directamente; en este caso, los empleados de ventas en la empresa encuestada, por lo tanto, podemos apreciar que, para los empleados, la empresa ha venido trabajando en esta área de forma adecuada.

**Figura 1.**  
El clima laboral aplicado a los resultados del área



Fuente: elaboración propia.

En la quinta pregunta se puede observar que para los empleados de la empresa es muy importante que sus líderes implementen de forma asertiva la comunicación y el desarrollo de las actividades por realizar para brindarles confianza y satisfacción a la hora de entregar resultados. Se evidencia en los resultados que la empresa Lili Pink tiene un alto porcentaje de empleados que no se sienten influidos por la mala gestión de un líder y ellos mismos toman la decisión de apoderarse de su trabajo.

**Figura 2.**  
El impacto que tiene el comportamiento del líder en los resultados



Fuente: elaboración propia.

Una de las preguntas abiertas que se decidió establecer fue la siguiente: "¿Cómo se siente cuando está con su jefe?" La respuesta más encontrada fue "Me siento nervioso"; esto quiere decir que, los colaboradores no sienten tranquilidad al interactuar con sus jefes, es decir, hay una carencia de liderazgo que limita la confianza y la sinceridad que hay entre el jefe y el colaborador.

Para la séptima pregunta es posible encontrar el impacto que tienen las palabras clave implementadas en el presente artículo; en este caso, la palabra motivación tiene un impacto bastante alto, aunque no total en los equipos de trabajo. Se pudo percibir que hay un porcentaje de los empleados de Lili Pink que no sienten un ambiente motivado, esto posiblemente por escasez de comunicación y liderazgo al llevar a cabo cambios en los procesos.

**Figura 3.**  
Motivación y compromiso del equipo de trabajo



Fuente: elaboración propia.

En la octava pregunta se pudo determinar que para los colaboradores de Lili Pink una parte fundamental al momento de iniciar con sus tareas es la estrategia por implementar en ese día, teniendo en cuenta el rendimiento del equipo en un tiempo determinado. La mitad de los encuestados tienen una mentalidad de crear estrategias para favorecer las actividades diarias de trabajo y la otra mitad crea estrategias frecuentemente, pero no de forma activa.

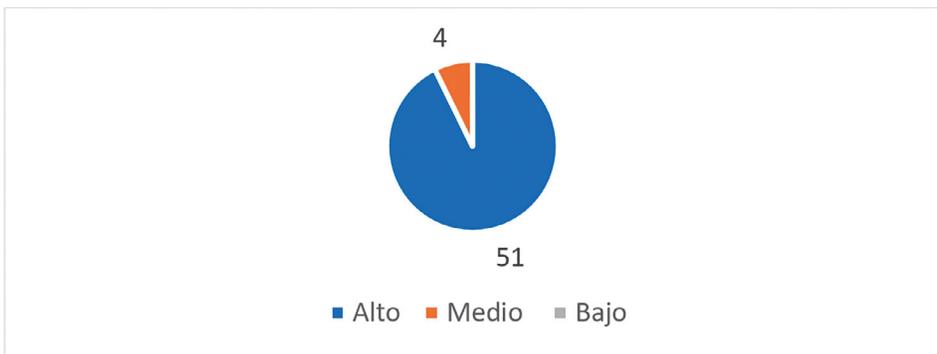
**Figura 4.**  
Tiempo dedicado al desarrollo del equipo y a la estrategia



Fuente: elaboración propia.

Con base en la novena pregunta se logró evidenciar qué tan alto es el nivel de compromiso de parte de los colaboradores con la empresa Lili Pink. Al respecto, se encontró que es alto en la mayoría de los casos, por lo tanto, hay empleados que se sienten cercanos a la empresa y buscan desarrollar las actividades de forma efectiva para lograr excelentes resultados.

**Figura 5.**  
Motivación y compromiso con la empresa Lili Pink



Fuente: elaboración propia.

Otra de las preguntas abiertas que se hizo fue la siguiente: “¿Cuál es la emoción más frecuente que tiene al comenzar su día de trabajo?”. El resultado encontrado en la mayoría de las respuestas fue positivo con emociones como: “felicidad”, “motivación”, “entusiasmo”, “alegría”,

"tranquilidad"; lo anterior quiere decir que las personas están agradecidas con el cargo y el trabajo que desarrollan en su día a día y que hay un compromiso por parte del empleado al empezar su día laboral teniendo un comportamiento eficiente.

## Discusión

En relación con la pregunta problema del presente artículo: "¿Cómo impacta el coaching en una organización?", se evidencia que autores, como Douglas Mc Gregor en la teoría X y la teoría Y, perciben dos formas de ver el comportamiento humano; una de ellas es la teoría Y adoptada en la mayoría de situaciones a los gerentes para motivar a los empleados y obtener una alta productividad (López, 2001). Muchos autores están convencidos de que el comportamiento es un factor clave para el éxito en una organización y, en general, para el desarrollo de una persona; es decir, una persona motivada, no solo va a rendir en su vida laboral, sino también en todos los ámbitos de la vida, como se expone en el coaching ejecutivo. También, la teoría de la motivación desarrollada por Maslow afirma que las necesidades humanas se organizan en una jerarquía de necesidades que forman una especie de pirámide (Campos Doria, 2003), es decir, las personas siempre van a tender a suplir unas necesidades de acuerdo con el nivel que estén en la pirámide y esto les va a generar motivación, por lo tanto, la motivación es un factor que en mayor medida está presente en la vida de un ser humano y las organizaciones deben tomar ventaja de esto para tener empleados motivados y felices en el área laboral.

Por lo general, el nivel que el coaching quiere promover es la punta de la pirámide, es decir, la autorrealización; en este piso de la pirámide se puede encontrar la moralidad, la creatividad, la resolución de problemas, entre otros. Asimismo, el coaching facilita el proceso de que los colaboradores puedan adaptarse a los cambios, es decir, mediante el desarrollo de sus habilidades y herramientas las personas se adapten a cualquier variación en los procesos de manera más simple y segura (fude, s. f.), lo cual, con la situación actual que enfrenta el país, se ha encontrado bastante propicio para las empresas al momento de brindarles a sus colaboradores una ayuda emocional, puesto que, las personas han experimentado nuevas emociones que, en muchos casos, no saben gestionar de forma correcta. Por ello, el coaching puede convertirse en una herramienta muy útil y eficaz que ayude a controlar estas nuevas emociones y sentimientos (Fernández, s. f.).

## Conclusiones

La empresa Lili Pink debe enfrentarse a numerosos retos en sus almacenes. Entre esos retos se encuentran: incentivar a sus colaboradoras, brindarles confianza, entre otras, para que, asimismo, estas mujeres transmitan lo anterior a los clientes y, en consecuencia, se incrementen las ventas y la rentabilidad del negocio. Si se tiene en cuenta lo anterior, se puede observar que tanto la teoría del comportamiento como el coaching se complementa de tal manera que al hacer mención a una se puede inferir, casi de forma inmediata, la otra, puesto que el coaching es la forma de potencializar a las personas a través del cambio de actitud y comportamiento por medio de la motivación y el desarrollo de habilidades.

El coaching y la teoría del comportamiento busca mejorar los resultados en las organizaciones desarrollando el talento y las habilidades de las personas, con el objetivo de que no solo crezcan profesionalmente, sino también personalmente desarrollando líderes que tienen autonomía y responsabilidad dentro de la organización y tienen un constante compromiso con la empresa (Albacete, 2016). Una de las bases del coaching es generar retroalimentaciones para mejorar las falencias encontradas y llevar planes de acción; de esta forma, se puedan establecer expectativas apropiadas de acuerdo con la situación, revisar por qué el proceso propuesto no funciona y buscar alternativas para implementar nuevas estrategias (emaze, 2015).

La investigación realizada permitió identificar, que si bien siguen prevaleciendo las ideas que originaron el sentido de la teoría del comportamiento, se evidenciaba que un colaborador efectivo es aquel a quien se le ha permitido tener una participación activa en las decisiones de la empresa. Lo anterior ha conducido a generar nuevas estrategias como el coaching que permiten hacer un trabajo personalizado según la empresa y los objetivos que se busque alcanzar. De igual manera, es importante señalar que el instrumento utilizado en la investigación demostró que, aunque los resultados son positivos, todavía hace falta generar estrategias de coaching para que el 100 % de los colaboradores esté focalizado en desarrollar habilidades para poder mejorar la efectividad de los recursos y la motivación de cada integrante de la organización. Para llevar a cabo lo anterior, se sugiere que los directivos de Lili Pink podrían modificar las estrategias para renovarlas enfocadas en coaching ejecutivo; esta herramienta impulsa a las personas a tener un comportamiento positivo y, por

ende, mejorar las habilidades de liderazgo para mejorar el rendimiento del equipo.

La teoría del comportamiento se enlaza con el coaching ejecutivo porque, a lo largo de los años, esta teoría ha explicado que una empresa de éxito es aquella que, toma como prioridad el comportamiento de las personas, haciéndolas sentir motivadas y parte de una organización, aumentando el liderazgo que promueve en su equipo.

## Referencias bibliográficas

- Albacete, C. P. (2016). Manual para líderes de equipos. <http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/handle/123456789/1860blogdivulgación>. (2019, 29 de mayo). Divulgación dinámica. <https://www.divulgaciondinamica.es/blog/teoria-x-teoria-y-mcgregor-que-es/#:~:text=Una%20de%20las%20teor%C3%ADas%20m%C3%A1s,Teor%C3%ADa%20X%20y%20Teor%C3%ADa%20Y.&text=Seg%C3%BAn%20esta%20teor%C3%ADa%2C%20la%20concepci%C3%B3n,condicionen%20su%20estilo%20d>
- Boyatzis, Goleman, D. y Mckee. (2002). El líder resonante crea más. De Bolsillo.
- Campos Doria, C. A. y Díaz Ramírez, O. (2003). *Motivación humana*. <https://www.studocu.com/es-ar/document/universidad-siglo-21/aprender-en-siglo-21/unidad-2/14064813> Colegio de Bachilleres. (2018). Colegio de bachilleres. de Colegio de bachilleres.
- Emaze (2015). *La comunicación en el coaching ejecutivo*. <https://www.emaze.com/@AOTWWTQWI>
- Significados.com. (2021). Emoción. Significados. <https://www.significados.com/emocion/>
- Fernández, A. (s. f.). Utilidades del coaching en las empresas en tiempos de la COVID-19. <https://menudasempresas.com/utilidades-del-coaching-en-las-empresas-en-tiempos-de-la-covid-19/>
- FUDE (s. f.). La importancia del coaching en la empresa. <https://www.educativo.net/articulos/la-importancia-del-coaching-en-la-empresa-605.html>
- Guigo (2020). GUIDOCATTANEO. Obtenido de <https://acec-association.org/directory/guido-cattaneo-2/> Hernández, C. (2018, 24 de abril). Coaching empresarial, cambio de comportamiento en una organizacional. Identidad Organizacional. <https://identidadorganizacional>.

- com/2018/noticias/coaching-empresarial-cambio-de-comportamientos-en-una-organizacion/
- Leyton, J. P. (2008, 14 de septiembre). Lo que es y lo que no es un coaching. Comportamientos Organizacional. <http://thedreamteamgt.blogspot.com/2008/09/lo-que-es-y-lo-que-no-es-el-coaching.html>
- López, C. (2001). Teoría X y teoría Y de Douglas McGregor, sus fundamentos. <https://www.gestiopolis.com/teoria-x-y-teoria-y-de-douglas-mcgregor-sus-fundamentos/>
- López, G. (2021). Psicología online que transforma vidas. <https://psicologogabriellopez.com/las-emociones-y-los-sentimientos/>
- López, J. A. (2018, 7 de noviembre). ¿Qué es el coaching sistémico? Corporate Yachting. <https://corporateyachting.es/es/que-es-el-coaching-sistemico/#:~:text=El%20coaching%20sist%C3%A9mico%20entiende%20a,y%20en%20todo%20el%20sistema>
- Retos directivos. (2015, 24 de diciembre). Coaching coercitivo, un método polémico para motivar. <https://retos-directivos.eae.es/coaching-coercitivo-un-metodo-polemico-para-motivar/#:~:text=Los%20talleres%20de%20coaching%20coercitivo,general%20del%20objetivo%20del%20taller>
- Rodríguez, R. G. (2017, junio). La teoría de la actividad en el estudio del comportamiento informacional humano: consideraciones fundamentales. [http://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/24430/1/2017\\_art\\_rgrodriguez.pdf](http://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/24430/1/2017_art_rgrodriguez.pdf)
- Rodríguez, S. (2015). El desafío del Cambio Organizacional. <http://desafiodelcambiorganizacional.pbworks.com/w/page/95165084/M%C3%A9todo%20de%20Rensis%20Likert>
- Salas Ocampo, D. (2019, 4 de junio de 2019). ¿Qué es el enfoque mixto? Investigalia. <https://investigaliacr.com/investigacion/el-enfoque-mixto-de-investigacion/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20el%20enfoque%20mixto%3F&text=El%20enfoque%20mixto%20puede%20ser,100>
- Villa, L. (2015, 20 de septiembre). Qué es el coaching humanista de esencia no directiva. <https://www.internationalcoachingsociety.com/que-es-el-coaching-humanista-de-esencia-no-directiva/>
- Vivencias emocionales. (2018, 9 de julio). Coaching. <https://vivenciasemocionales.com/coaching/>
- Yáñez Sarmiento, M. M., Yáñez Sarmiento, R. J., & Morocho Espinoza, M. J. (2018, febrero). Importancia de los recursos humanos en las micro, pequeñas y medianas empresas. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n2/2218-3620-rus-10-02-89.pdf>

## Capítulo 2

# Reorganización de la penuria en el distrito capital para disminuir los índices de insurgencia en la capital

*Reorganization of the shortage in the capital district to decrease the rates of insurgency in the insurgency in the capital*

Jorge Alexander Acosta Mongua  
[joacosta13@poligran.edu.co](mailto:joacosta13@poligran.edu.co)

Lizeth Johana Céspedes Atuesta  
[licespedes2@poligran.edu.co](mailto:licespedes2@poligran.edu.co)

Diyerli Rubio Castillo  
[dirubioc@poligran.edu.co](mailto:dirubioc@poligran.edu.co)

Juan Camilo Torres Arbeláez  
[jutorres42@poligran.edu.co](mailto:jutorres42@poligran.edu.co)



## Resumen

---

El trabajo tiene como fin presentar la situación de las personas en situación de calle, sus problemas, dificultades, limitaciones y el estado en el que se encuentran en su situación actual, su situación sociocultural y cómo el índice de indigencia ha presentado importantes aumentos después de la eliminación del sector del Bronx en Bogotá.

**Palabras clave:** Indigencia, situación de calle, iniciativas de prevención y promoción, gestión pública.



## Introducción

---

Los habitantes de calle están definidos por personas que optaron la calle como su espacio habitacional, lo cual es producto de factores económicos, sociales y políticas del país y que se evidencia principalmente en las ciudades. Debido a la habitabilidad en calle en el distrito capital esto ha conllevado a muchos problemas socioeconómicos y culturales que traen consigo un impacto negativo en temas tan diversos como lo son la pobreza, la desnutrición, la violencia a menores y adultos mayores, la educación, la desigualdad entre clases sociales, entre otros. Todo lo anterior hace que nuestro país no se vea indiferente a estas problemáticas, por lo que se da una posible solución a los problemas postulados anteriormente. En el siguiente trabajo se quiere dar a conocer en detalle cómo se ha ido controlando este factor sociocultural que se ve enmarcado en los habitantes de calle, en especial, en Bogotá y cómo el índice de la indigencia aumentó

al eliminar y no controlar la indigencia que se radicaba en el Bronx lo cual no fue efectivo en el distrito (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2015).

Se buscará revisar la viabilidad de implementar factores socioculturales y económicos en el desarrollo y el tratamiento de personas víctimas de esta problemática que sufre a diario la ciudad para llegar a generar una posible Política Pública favorable a este grupo Social y cultural.

## **Formulación del problema**

Incremento de habitabilidad en calle por migración venezolana y desmantelamiento no controlado del Bronx. Teniendo en cuenta el plan de gobierno que ha regido desde el 2015, en la Alcaldía de Bogotá se puede observar que no se han llevado a cabo las operaciones de manera significativa y eficiente; además de lo anterior, en la alcaldía de Peñalosa no surgió una actualización de esta política pública por lo cual esta no ha sido efectiva al momento de combatir la habitabilidad en la calle. Ahora nuestra pregunta objetivo de estudio es, ¿de qué manera se puede reducir y controlar el índice de habitabilidad en calle si se quiere llegar a tener una mejor calidad de vida?

## **Justificación**

Teniendo en cuenta la situación actual en la ciudad capital, donde se evidencian altos índices de habitabilidad en la calle debido a diferentes factores, entre los cuales se incluye la alta migración venezolana y el desmantelamiento del Bronx nos vemos intuidos a investigar por qué este fenómeno no se ha podido controlar de manera efectiva en Bogotá.

Debido a que este es un factor que influye de manera significativa en la sociedad, se ve la necesidad de indagar los sucesos que hacen que las diferentes políticas públicas que se plantean con respecto a esta situación generalmente no resuelvan ni mitiguen las consecuencias de este fenómeno, las cuales lo son la inseguridad, la corrupción, el vandalismo, la prostitución, entre otras situaciones.

Por lo tanto, se pueden realizar encuestas, estudios de campo, entrevistas y demás herramientas que permitan desarrollar un análisis detallado y factible para dar una respuesta a nuestra pregunta objetivo. Sin embargo, este proyecto va enfocado a las personas que conviven con estas situaciones

en su diario vivir, es decir, habitantes que, generalmente, se encuentran situadas en estratos socioeconómicos 1 y 2 o en su defecto que estén cerca de puntos de concentración de la población que habita en la calle.

## Objetivos

### *Objetivo general*

Evidenciar como la política pública de la habitabilidad en la calle no ha sido lo suficientemente efectiva para abordar y tratar los factores inesperados que llegan a incrementar los índices de penuria en el distrito y, de esta manera, plantear estrategias que permitan mejorar estos aspectos mediante el análisis y el replanteamiento de la política actual.

### *Objetivo específicos*

Visibilizar la importancia de la política pública para el habitante de calle y su impacto en la sociedad.

Analizar la política pública para el habitante de calle y replantear dicha política para así brindarle mayor valor a esta.

Modificar la política pública establecida para el habitante de calle y reconocer su impacto en seguridad, movilidad, prostitución y drogadicción.

## Marco teórico

Según Burke, la habitabilidad en la calle se clasifica en dos categorías principales: la primera hace referencia a la habitabilidad en la calle absoluta, la cual se define porque estas personas habitan bajo puentes, edificaciones viejas o abandonadas y la segunda categoría está definida como habitabilidad en calle relativa, la cual, a su vez, se divide en tres clases. La primera se basa en personas que acuden a refugios para quedarse allí por un tiempo y seguir su camino "nómadas", la segunda se refiere a personas que son obligadas a vivir en asilos de manera permanente y la tercera se define por personas que cuentan con una infraestructura de habitabilidad "casa", pero sin las mínimas condiciones para habitarla (Nieto y Coller, 2015).

Basados en lo anterior se puede decir que la habitabilidad en la calle en Bogotá se refleja en varias de las anteriores categorías, ya que algunos

de ellos están permanentemente en las calles, así como los migrantes, principalmente, optan por irse desplazando, con el fin de buscar condiciones óptimas para subsistir. Esta investigación está enfocada en tres aspectos, que son de actualidad, el aspecto principal es el análisis de política pública de habitabilidad en calle por la Alcaldía distrital, y dos secundarias que están netamente relacionadas con esta problemática, el desmantelamiento del Bronx y la migración venezolana.

### ***Enfoques dispuestos en la política pública***

La incorporación de los enfoques dentro de la estructura de la política pública permite contar con una "forma de mirar la realidad poniendo el foco en las diversas formas de discriminación que actúan de manera compleja y profunda en las relaciones de poder; asimismo, proponen al conjunto de la población una nueva forma de construir una sociedad más incluyente y que comprenda la diferencia como un factor de desarrollo humano y construcción de la democracia". Se clasifican en enfoque de derechos, enfoque diferencial y enfoque territorial.

### ***¿En que fallaron estos enfoques o por qué no se nota mejoría en la política pública?***

Encontramos, en la actualidad, que la política pública tiene problemas a nivel general y específico, ya que no se ven reflejados los enfoques ni se ve un cumplimiento de estos a cabalidad. Uno de los problemas que puede tener esta política pública es que no se le está dando la prioridad y, por ende, no se cuenta con presupuesto para lograr suplir esta necesidad. En el enfoque de los derechos vemos que nos hablan de garantizar, institucionalizar y fortalecer mecanismos que solo se encuentran plasmados en el papel y no se está haciendo nada de lo que nos plantean en este enfoque.

El enfoque diferencial nos habla acerca de las personas habitantes de calle y cómo se ven beneficiadas del enfoque de los derechos, ya que de estos parten las principales necesidades y el mayor enfoque que se le debe dar. Actualmente, encontramos que la política pública dejó de un lado un gran factor el cual es la migración venezolana y que es una de las más numerosas y detonantes de otros problemas como la delincuencia, la drogadicción, la prostitución, la movilidad, etcétera (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2015).

En cuanto a la migración venezolana se puede evidenciar que la crisis económica se expandió desde el 2008 con la llegada al poder de Nicolas Maduro, lo cual aumentó la tasa de desempleo, pasando del 7,4 %, en el 2015, al 27,1 % en el 2017.

El desempleo, la pobreza, las condiciones precarias de salud y el bajo poder adquisitivo han desencadenado una crisis económica, social y humanitaria sin precedentes que ha obligado a los venezolanos a salir de su país en busca de oportunidades. Colombia, por ser un país vecino, tiene un rol importante de refugio o tránsito para aquellos migrantes. (Fedesarrollo, 2018)

Finalmente, en cuanto a la intervención al Bronx, en mayo del 2016, el alcalde Enrique Peñalosa realizó un operativo con el fin de dismantlar el temido Bronx; de este lugar se rescataron menores de edad bajo efectos de drogas, abusados sexualmente y cantidades de armas y drogas. Se empezaron a realizar actividades de convencimiento para que estas personas entraran en una rehabilitación, muy pocos han logrado integrarse de nuevo a la sociedad.

Como consecuencia de este hecho, los habitantes se desplazaron a distintos barrios de la ciudad, creando problemáticas de inseguridad y posibles expendios de droga a los estudiantes por estar cerca de colegios. En la actualidad, la situación sigue igual, puesto que la política pública no ha sido efectiva, sacaron a todas estas personas y solo los programas de la alcaldía incluyen a quienes entran a estos para rehabilitarse de la calle, pero, vale preguntarse qué pasa con las personas que ya quieren terminar su vida así, los ancianos que ya dicen que por más que quieren llevan consumiendo toda su vida y no lo van a dejar, también son seres humanos y el Gobierno no hace nada al respecto al menos en brindar los derechos básico para una persona (Anónimo, 2016).

## Análisis

En el último censo realizado por parte del Departamento Nacional de Planeación (DANE) para identificar cuántos habitantes de calle tiene la ciudad, se obtuvo que para el 2018 el distrito contaba con alrededor de 9538 habitantes de calle, un dato menor a lo que se conocía en el 2011. Aunque las organizaciones sociales aseguran que estos números no les cuadran, ya que ellos que trabajan por el mejoramiento de la calidad de vida de estas personas, dicen que el número total estaría en unos 13 000

habitantes, incluso, en sus labores han preguntado a las personas y estas afirman nunca haber sido censadas (Anónimo, 2016).

Aunque estas cifras nos indican que el número de habitantes de calle disminuyó, actualmente, se vive una situación como la migración de venezolanos, quienes, por su situación, han optado por vivir en las calles. Debido a esto es un factor que no ha podido ser medido y controlado, por lo cual sería pertinente realizar un censo que se enfoque en esta población específica y que, a su vez, se pueda reflejar el número de habitantes que se dispersaron después de la intervención en el Bronx.

A raíz de la situación del país vecino se evidencia que los venezolanos por falta de documentación reglamentaria y, algunas veces, por sus bajos niveles educativos se vinculan a trabajos informales que no son retribuidos con un pago digno que sea suficiente para suplir las necesidades básicas de supervivencia y, como si fuera poco, enviar dinero a su país para ayudar a sus familias, por tal motivo ellos deciden habitar en la calle y permanecer en ella. En conclusión, se ve que aquí interfieren factores económicos, socioculturales y políticos que se ven reflejados en esta problemática.

## Resultados

Las falencias que se encuentran a la hora de aplicar la política pública se ven reflejadas en factores como la falta de interés por parte de la institucionalidad y el Gobierno, sobre todo, para incentivar y promover estrategias que no solo incluyan a personas voluntarias en acceder a la rehabilitación por medio de los programas que se plantean, sino a las personas que no quieren hacer parte de ellos. Por otro lado, se puede afirmar que los recursos destinados a estos programas, en su mayoría, son desviados a otros intereses, esto hace que no se evidencien los cambios y, por tal la razón, la política pública no se desarrolle de manera efectiva.

Otro de los factores por los cuales la política pública no se ve reflejada en resultados positivos es la falta de visualización de variables que pueden llegar a afectar su implementación, como es el caso de la migración de venezolanos que se ha dado en gran volumen en los últimos meses.

Finalmente, la ineffectividad de la aplicación de las estrategias planteadas en la política pública y trazadas por el Gobierno dejan de lado los intereses de esta, al generarse nuevas situaciones y prestando atención a lo que va siendo tema de actualidad y, por ende, olvidando lo inicial.

## Conclusiones

Podemos evidenciar que es necesario un censo más actualizado que involucre la migración de venezolanos y la población dispersada del Bronx, para así tener una planeación y un control para esta problemática. También se cree pertinente identificar claramente los factores más relevantes que intervienen en la generación de habitabilidad en calle para atacar los agentes específicos que llevan al gran problema. Por último, se debe buscar un replanteamiento de la política pública establecida en el que se involucre la población objetivo y los entes que intervienen en el desarrollo de esta.

## Referencias bibliográficas

- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2015). *Secretaría de Integración Social*. [http://old.integracionsocial.gov.co/anexos/documentos/2015politicaspublicas/16032017\\_Pol%C3%ADtica\\_P%C3%BAblica\\_Distrital\\_de\\_Habitabilidad\\_en\\_Calle\\_PPDFHC.pdf](http://old.integracionsocial.gov.co/anexos/documentos/2015politicaspublicas/16032017_Pol%C3%ADtica_P%C3%BAblica_Distrital_de_Habitabilidad_en_Calle_PPDFHC.pdf)
- Fedesarrollo. (2018). Informe mensual del mercado laboral migración venezolana a Colombia. *Revista Acrip*.
- Habitantes de calle: tremendo problema. *Semana* (2016).
- Nieto, C. J. y Coller, S. H. (2015). *Definiciones de habitante de calle y de niño, niña y adolescente en situación de calle: diferencias y yuxtaposiciones*. ScienceDirect.

# Capítulo 3

## Impacto en el sector papel, cartón y pulpa durante la pandemia Covid-19

*Impact of the paper, cardboard and pulp  
sector during the pandemic Covid-19*

Laura Camila Rojas Bernal  
[larojasb3@poligran.edu.co](mailto:larojasb3@poligran.edu.co)  
Linda Katherin Romero Puerto  
[liromero14@poligran.edu.co](mailto:liromero14@poligran.edu.co)  
Catherine Silva García  
[casilvag2@poligran.edu.co](mailto:casilvag2@poligran.edu.co)



## Resumen

---

El presente estudio tuvo como propósito el análisis del sector de pulpa, papel y cartón en Colombia; el apoyo teórico para el desarrollo de la investigación se basó en la Cámara Sectorial de la Industria de pulpa, papel y cartón de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI). De igual manera, la metodología que identifica el estudio se desarrolla a través de instrumentos de recolección de información bajo los parámetros de las matrices PESTEL y PORTER. La población se conformó por el sector analizado, como también tomando como referencia información de empresas que hacen parte de este sector. Para los resultados se aplicaron instrumentos cualitativos y cuantitativos, como el análisis del macroentorno o la aplicación de una entrevista a un empresario para así determinar que el sector crece a pasos gigantes y se destaca por el compromiso y la implementación que ha tenido en comparación con el desarrollo sostenible y, al mismo tiempo, por ser un sector fuerte y estable, como se evidenció durante la pandemia COVID-19, desde el 2020. Al respecto, la producción y las ventas del sector se mantuvieron positivamente incrementando la preocupación por el desarrollo sostenible de sus procesos y productos. Para finalizar, el sector realizó grandes aportes para las medidas sanitarias requeridas, debido al aumento en la producción del papel higiénico y pañitos individuales con alcohol puesto, que estas son necesarias para la higiene en tiempos de COVID. El sector se mostró fuerte ante la revolución de emprendimientos creados durante la cuarentena que requieren la producción del papel, cartón y pulpa para adquirir cajas de cartón, bolsas de papel o de yuca, elementos que se requieren para empaclar o embalar productos.

**Palabras clave:** Desarrollo sostenible, pandemia, medio ambiente, producción, papel, cartón.

## Abstract

---

The purpose of this investigation was to analyze the Pulp, Paper and Cardboard sector in Colombia; Theoretical support for the development of the research was based on the Sectorial Chamber of the Pulp, Paper and Cardboard Industry of the

National Association of Colombian Entrepreneurs (ANDI). Similarly, the methodology that the study identifies is developed through information gathering instruments under the parameters of the PESTEL and PORTER matrices. The population was made up of the analyzed sector as well as taking information from companies that are part of it as a reference. For the results, qualitative and quantitative instruments were applied such as the analysis of the macro-environment or application of an interview to a businessman in order to determine that the sector is growing by giant steps and stands out for the commitment and implementation that it has had in the face of sustainable development and the same time for being a strong and stable sector as evidenced during the Covid-19 pandemic since 2020 since the production and sales of the sector remained positively increasing concern for the sustainable development of its processes and products. To finish, the sector made large contributions to the sanitary measures required due to the increase in the production of toilet paper and individual alcohol wipes since these are necessary for hygiene in times of COVID. The sector was strong in the face of the revolution of ventures created during the quarantine that require the production of paper, cardboard and pulp to acquire cardboard boxes, paper or cassava bags, elements that are required to pack or pack products.

**Keywords:** Sustainable development, paper, wood, pandemic, environment.



## Introducción

---

La industria de pulpa, papel y cartón se ha caracterizado por ser una de las más constantes y sólidas; de esta manera, consigue poder mantenerse a través del tiempo y convertirse en una industria auto sostenible y fuerte. Esto se puede evidenciar actualmente, ya que bien se sabe que por la pandemia que se vive desde el 2020, se vieron afectados muchos de los sectores de la economía, así lo afirma Salazar (2021), para el 2020, la caída de la economía en Colombia fue del 6,8 %, lo que se vio reflejado en el producto interno bruto (PIB), siendo este uno de los más altos registrados desde 1975. También el desempleo, el cual, según los reportes del DANE en marzo del 2021, representaba en el país un 14,2 %, lo que significa un aumento de 1,6 puntos porcentuales comparado con el mismo mes del año anterior.

De igual manera, la producción de revistas papel común disminuyó. Asimismo, aumentó el consumo del papel higiénico y las toallitas húmedas, las cuales hacen parte del portafolio de productos de la industria, como lo definen Cusola y Colom (2020, p. 10) "Los ganadores son los papeles para cartón ondulado, que han tenido una subida del 5,7 % (10,6 % en todo el año 2019) y los papeles higiénicos y sanitarios, con un 3,2 % (4,2 % en todo el año 2019)".

El tema principal de estudio de la investigación es identificar qué aspectos de la producción se vieron afectados positivamente durante la pandemia y de los cuales se pueden obtener oportunidades o pueden surgir amenazas en la industria; para lo anterior se va a determinar una visión y un panorama claro del impacto que ha tenido en la economía. Se evidenciará, en primer lugar, un contexto general sobre el sector, posterior a esto se observarán los métodos y los instrumentos usados para la investigación, así como sus resultados, discusión y conclusiones.

## Marco contextual

La directora de la Cámara de Industria de Pulpa Papel y Cartón de la ANDI, Isabel Riveros (2019), menciona el aporte del sector papelerero en Colombia en el PIB en un 4,6 % de la industria nacional, lo cual indica que es uno de los sectores más sólidos del país. Adicionalmente, este sector genera más de 9000 empleos y exporta a países como Ecuador, Perú y Centroamérica, lo que representa un 24,3 % y 359 000 de dólares en valor FOB. En un apartado, la directora de la cámara indica que la industria tiene un modelo de economía circular, puesto que, en el país, la fibra con la que se realiza el papel y cartón proviene de las siguientes tres fuentes sostenibles: fibra virgen de madera, fibra virgen de bagazo de caña de azúcar y fibra reciclada. La producción es basada en el modelo de economía circular en el cual los residuos se convierten en materia prima y la extracción de esta se realiza directamente de sus propias plantaciones de pino y eucalipto.

De igual manera, cabe resaltar información proporcionada por un artículo de la revista *Semana* (2020) en relación con los residuos que los colombianos generan, los cuales son 12 millones de toneladas de los cuales solo se recicla un 17 % en promedio. Por ende, la directora de la cámara explica que el sector papelerero ha dado pasos gigantes en materia de gestión medioambiental, usando eficientemente los recursos. Como evidencia de esto, expresa que, durante el 2010 al 2017, las empresas del sector lograron disminuir en un 7,23 % la captación de agua por tonelada

producida; asimismo, redujeron en un 18,3 % el consumo de energía; tuvieron un 4,6 % menos de emisiones de dióxido de carbono y aprovecharon el 68 % de los residuos no peligrosos. El sector lleva 74 años fomentando el reciclaje en el país y también se encarga de promocionar y adelantar actividades constantes y efectivas para la recolección anual de cientos de toneladas de papel encadenando diferentes metas nacionales para la gestión de residuos.

La ANDI (2018) manifiesta que esta industria se ha enfocado en ser estratégica y alinearse en el camino del desarrollo sostenible, por lo que ha lleva un proceso en conjunto con la agenda 2030 de Desarrollo Sostenible y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), apuntándole al cumplimiento de diez de los diecisiete ODS. Inversión social para empleados y comunidades empresas del sector desarrollan programas que beneficiaron a 118 000 personas en el 2017, con una permanencia y presencia constante en el desarrollo de las comunidades en el crecimiento educativo con fundaciones que fomentan el aprendizaje, como ejemplo y beneficios económicos estables para la población con niños y madres cabeza de familia.

## **Método**

### ***Aspectos metodológicos***

El análisis sectorial se desarrolló con un enfoque mixto, que implica la evaluación, el análisis y la recolección de datos que son propios de las técnicas cualitativas y cuantitativas, girando en torno a un diseño no experimental con un alcance exploratorio en el crecimiento de la industria.

### ***Descripción del contexto***

La investigación fue realizada por estudiantes del pregrado de Administración de Empresas de la Institución Universitaria Politécnico Granacolombiano teniendo en cuenta la población objeto de estudio como el sector pulpa, papel y cartón en Colombia. El estudio se desarrolló en el primer semestre del 2021; por otra parte, la realización de esta investigación tenía la intención de medir el impacto en la producción durante la pandemia COVID-19 en el sector estudiante, desde el 2020 hasta el año en curso (2021).

Para basar la metodología del sector se recolecta información de empresas como Cartón de Colombia y Carvajal S.A.S; adicionalmente, se tomaron en cuenta los factores que afectan e involucran el entorno mencionado

en las matrices Pestel y Porter instrumento compartido por la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano.

### ***Instrumentos***

La recolección de datos se basa en las matrices externas del entorno categorizadas Pestel y Porter en la cual la primera analiza los factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, obteniendo una ponderación final; asimismo, la matriz Porter califica las cinco fuerzas clasificadas en el poder de negociación de clientes, proveedores, amenaza de nuevos competidores entrantes, amenaza de nuevos productos sustitutos y rivalidad entre competidores. A continuación, se evidencia la estructura de las matrices.

**Tabla 1.** Matriz pestel

<b>Factor</b>	<b>Ponderación</b>
Político	
Económico	
Social	
Tecnológico	
Ecológico	
Legal	
<b>Promedio</b>	

*Fuente:* elaboración propia con base en instrumento del IUPG (2021).

**Tabla 2.** Matriz Porter

<b>Factor</b>	<b>Ponderación</b>
Poder de negociación de clientes	
Poder de negociación de proveedores	
Amenaza de nuevos competidores entrantes	
Amenaza de nuevos productos sustitutos	
Rivalidad entre competidores	
<b>Promedio</b>	

*Fuente:* elaboración propia con base en instrumento del IUPG (2021).

Por otro lado, se diseñó una entrevista estructurada aplicada a un empresario del sector. Las nueve preguntas planteadas corresponden al análisis PESTel y Porter queriendo conocer la influencia de los factores del macroentorno.

### ***Procedimiento***

Se inicia una investigación sobre los impactos más relevantes que ha tenido la pandemia sobre el sector de pulpa, papel y cartón, posterior se realizan estudios con enfoques cuantitativos y cualitativos de los cuales se logra obtener por medio de análisis y encuestas, los resultados que permiten comprender de una manera más detallada y concisa qué consecuencias ha traído la pandemia del COVID-19 en la producción del sector y cómo se han visto estas reflejadas de manera positiva, negativa y qué manejo se les ha dado, finalizando con las conclusiones a las que se pueden llegar con esta investigación.

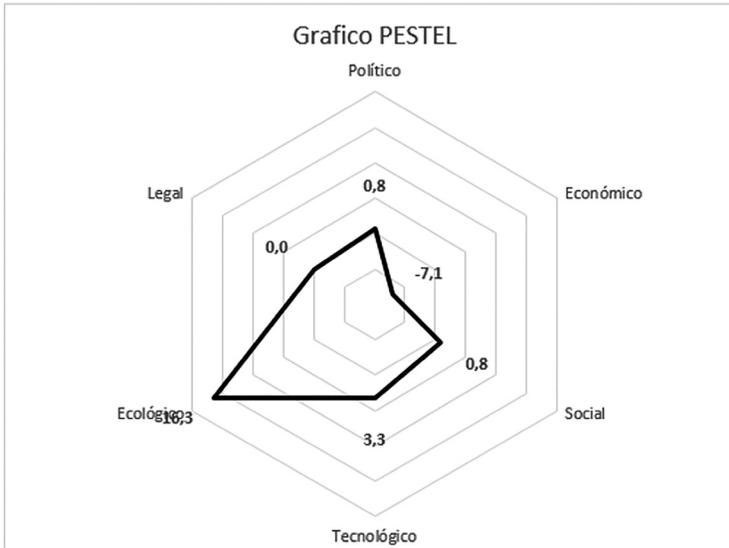
### **Resultados**

De acuerdo con el objetivo de la investigación y en relación con el primer instrumento aplicado, se muestran los resultados obtenidos para la Matriz PESTel con promedio de 2.3.

**Tabla 3.** Matriz PESTel

<b>PONDERACIÓN PESTEL</b>	
<b>Factor</b>	<b>Ponderación</b>
Político	0,8
Económico	-7,1
Social	0,8
Tecnológico	3,3
Ecológico	16,3
Legal	0,0
<b>Promedio</b>	<b>2,3</b>

**Figura 1.** Pestel



La Matriz Porter por su parte indica que su promedio es 1.3

**Tabla 4.** Matriz Porter

PONDERACIÓN PORTER	
Factor	Ponderación
Poder de negociación de clientes	4
Poder de negociación de proveedores	4
Amenaza de nuevos competidores entrantes	1
Amenaza de nuevos productos sustitutos	5
Rivalidad entre competidores	-8
<b>Promedio</b>	<b>1,3</b>

**Figura 2.** Matriz Porter

El resultado final de las dos matrices es una ponderación general en el sector de:

<b>PONDERACIÓN GENERAL</b>	<b>1,8</b>
----------------------------	------------

De acuerdo con los resultados del primer instrumento se evidencia que el sector tiene una respuesta positiva y de mayor grado al factor ecológico/ambiental y tecnológico demostrando que el sector se encuentra en un contexto estable con un gran poder de negociación con clientes, proveedores y su amenaza de productos sustitutos es de un grado alto. Asimismo, la ponderación general de 1.8 indica que la industria tiene que implementar estrategias basadas en el aprovechamiento de las oportunidades para mitigar las amenazas.

Para finalizar, el instrumento de entrevista fue aplicado a la empresa Bio Agradables Empaques y se logró evidenciar que frente a los factores de Pestel, el sector se encuentra a la vanguardia con el aspecto tecnológico, puesto que se encuentran en busca de los mejores materiales y novedades para la producción, también se logra visualizar el crecimiento y ayuda de este sector durante la pandemia, puesto que fue uno de los sectores que más desarrolló empleabilidad.

De acuerdo con la respuesta recibida y la herramienta que ofrece Porter, el sector tiene diferentes ventajas frente a los competidores, se lanzan atribuciones diferentes para la potencialización de ventas, pues, en la actualidad, el avance y el desarrollo se encuentra en la variación que los clientes encuentren con respecto a su necesidad en una venta *e-commerce*. También se puede evidenciar que el poder de negociación con proveedores tiene una ponderación positiva, puesto que, para el sector, tener la facilidad de importar de países como Estados Unidos, Alemania y China maquinaria para procesar los residuos y para realizar las plantaciones forestales es muy importante, teniendo en cuenta el factor ecológico y tecnológico como los más representativos en el estudio Pestel y que se relaciona con los proveedores en el estudio Porter.

En la industria también se ven amenazas de nuevos competidores entrantes ya que importan productos de China. El empresario enfatiza que dichos artículos son una amenaza directa, aunque, a su vez, se pueden convertir también en productos sustitutos para los que actualmente se conocen en un mercado que está ligado a los avances tecnológicos.

## **Discusión y conclusiones**

El propósito del estudio se desarrolló para visualizar los factores clave de éxitos del sector en el área ambiental y tecnológica, relacionadas con

su producción, teniendo en cuenta el impacto de la pandemia COVID-19 en los sectores económicos del país. De acuerdo con Cepal (2020), el comportamiento de las empresas cambiará durante y pospandemia en el sentido de un aumento de la localización de los mercados (*nearshoring*) y dará lugar a lotes de producción más pequeños, a la pérdida de economías de escala, de alcance y de aprendizaje. Todo ello repercutirá negativamente en el empleo, los salarios y la distribución de los ingresos.

A través de los instrumentos aplicados se puede observar la importancia del factor ambiental debido a que el sector se empeña por crear economía circular, manejar los residuos y así producir más papel/cartón a base de las fibras vírgenes de caña de azúcar y otros materiales recuperados; lo que da lugar al manejo de la responsabilidad social empresarial para mitigar los problemas ambientales.

En relación con la entrevista realizada al empresario se evalúa la relevancia que tienen los proveedores y los clientes en el sector, ya que el sr. Edgar Ruiz, director comercial de la compañía, expresa que durante el 2020 el modelo de domicilios en los restaurantes o envíos de distintos productos tuvo un incremento potencial que generó el crecimiento de producción y venta de empaques y embalajes de papel y cartón, teniendo en cuenta que la economía en el país presentó deflación. Sin embargo, el impacto al sector fue positivo al incrementar las ventas online y el *e-commerce*, asegura Edgar Ruiz.

La realización del presente trabajo permitió conocer la evolución e importancia que puede tener en la economía un sector que, de acuerdo con la ANDI (2017), es una de las industrias que aporta económicamente al PIB del país e impulsa también iniciativas en un medio normativo que engrandezca la inclinación de reciclar elementos que, en ocasiones, parecen ya no ser necesarios.

Con dicho análisis también se encuentra el aumento de las empresas que en los últimos años se han certificado y han adquirido prácticas de gestión ambiental, las cuales van en aumento de acuerdo con Icontec (2019), ya que dicha certificación le da un gran apoyo al sector, puesto que es una industria que puede ser agresivo con sus procesos para el medio ambiente. Una certificación en sistemas de gestión de calidad brinda un respaldo para que las compañías puedan participar en licitaciones y contratos dando cumplimiento a normas ambientales importantes.

Por otro lado, gracias a la investigación realizada se pudo esclarecer los aspectos positivos y negativos que surgieron de la gran contingencia causada por la COVID-19, hacia un sector en específico.

Para concluir esta investigación, se destaca la importancia de conocer información sobre las consecuencias a las cuales se pueden enfrentar otros sectores de la economía, puesto que es una situación difícil a la que se enfrenta el mundo y es de gran ayuda tener un mejor panorama de las posibilidades que se llegarían a enfrentar y así poder contemplar decisiones apropiadas que mitiguen este impacto.

## Referencias

- Asociación Nacional de Industriales (ANDI) (2018). *Sector papelerero en Colombia Crece y se destaca por su compromiso con el desarrollo sostenible*. <http://www.andi.com.co/Home/Noticia/3294-sector-papelerero-en-colombia-crece-y-se-d>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal). (2020) América Latina y el Caribe ante la pandemia COVID-19: Efectos económicos y sociales. <https://www.cepal.org/es/comunicados/pandemia-covid-19-llevara-la-mayor-contraccion-la-actividad-economica-la-historia-la>
- Cusola, O. y Colom, J. F. (2020). Industria papelerera y COVID-19 una aproximación y canales sectoriales. <https://www.interempresas.net/Graficas/Articulos/319729-Industria-papelerera-y-COVID-19-una-aproximacion.html>
- Departamento Nacional de Estadística (DANE). (2021) Empleo y desempleo. DANE. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>
- Departamento Nacional de Estadística (DANE). (2021). Segundo reporte economía circular. DANE. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/ambientales/economia-circular>
- Riveros, I. (2019). El sector papelerero aporta al cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible. <http://www.andi.com.co/Home/Noticia/7368-el-sector-papelerero-aporta-al-cumpliment>
- Salazar, C (2021) Caída de 6.8 % del producto interno bruto de 2020 fue la peor de la historia del país. *La República*. <https://www.larepublica.co/economia/la-caida-de-68-del-producto-interno-bruto-de-2020-fue-la-peor-de-la-historia-del-pais-3125632#:~:text=Como%20ya%20lo%20pronosticaban%20diferentes,la%20actividad%20econ%C3%B3mica%20del%20pa%C3%ADs>



# Capítulo 4

## **Bankomunales: un modelo de financiamiento aplicable en el distrito especial, industrial, portuario, biodiverso y ecoturístico de Buenaventura, Colombia 2020-2021\***

*Bankomunales: an applicable financing model  
in the special, industrial, port, biodiverse and  
ecotouristic district of Buenaventura, Colombia  
2020-2021*

Venus Carvajal-Ordoñez  
[venus.carvajal.o@uniminuto.edu.co](mailto:venus.carvajal.o@uniminuto.edu.co)

Cindy Caicedo-Mosquera  
[ccaicedomos@uniminuto.edu.co](mailto:ccaicedomos@uniminuto.edu.co)

Bersson Bolívar-Barreiro  
[bbolivarbar@uniminuto.edu.co](mailto:bbolivarbar@uniminuto.edu.co)

\* Propuesta para la implementación de un modelo financiero basado en economía solidaria en el Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura, Colombia 2020-2021.



## Resumen

---

A continuación, se expone una investigación formativa, en la que se realiza un estudio sobre las alternativas de financiamiento apropiadas y aplicables en el Distrito de Buenaventura (Colombia), en el cual se puedan vincular las personas que presentan dificultades para el acceso al sistema de crédito tradicional; en respuesta a ellos se ha propuesto un modelo basado en economía solidaria reconocido como Bankomunal que, además de ser una alternativa de financiamiento saludable, promueve la cultura del ahorro y se soporta en cooperativismos. Durante la investigación se desarrolló una metodología descriptiva y el método mixto para recolección y análisis de información cualitativa y cuantitativa, de esta manera se pudo determinar la factibilidad y las acciones por desarrollar para la conformación de un sistema de financiamiento solidario.

**Palabras clave:** Economía solidaria, cooperativas, Bankomunal, créditos.

## Abstract

---

Below is a formative research, in which a study is carried out on the appropriate and applicable financing alternatives in the District of Buenaventura - Colombia, in which people who have difficulties accessing the traditional credit system can be linked. In response to them, a model based on solidarity economy has been proposed, recognized as Bankomunal, which, in addition to being a healthy financing alternative, promotes the culture of savings and is supported by cooperatives. During the research, a descriptive methodology and a mixed method were developed for the collection and analysis of qualitative and quantitative information, in this way it was possible to determine the feasibility and the actions to be developed for the formation of a solidarity financing system.

**Keywords:** Solidarity economy, cooperatives, Bankomunal, credits.



## Introducción

---

El siguiente trabajo de investigación se enfoca en brindar una alternativa para vencer los problemas y los costos a los que deben comprometerse las personas que se encuentran en el sector informal y que necesitan un sistema de financiación para llevar a cabo sus actividades económicas. Para lo anterior se ha establecido como opción de financiación el sistema de Bankomunales los cuales se basan en la cooperación y la economía solidaria, temas que hacen parte de los fundamentos de la investigación.

Se realizó un estudio de las entidades dedicadas al microcrédito para construir un punto de correlación; en Buenaventura, las personas que trabajan de forma independiente, emprendedores, microempresarios, empresarios y demás, al tener inconvenientes para acceder a financiación formal recurren con frecuencia al sistema informal de gota a gota, sin valorar los impactos negativos de los altos costos, los gastos financieros y las otras externalidades de esta alternativa. Con el objetivo de tener una aproximación a este fenómeno se ha elegido como población objeto de estudio a las personas que ofrecen servicios de transporte informal en Buenaventura (Colombia).

Con la intención de conocer la percepción de la población sobre las opciones de financiamiento fundamentadas en economía solidaria y la cooperación, se ejecutó una metodología descriptiva y la aplicación del método mixto recopilando información con técnicas cualitativas y cuantitativas. Por otra parte, se desarrolló el análisis de los resultados que se presentan a continuación.

### Revisión de la literatura

**Economía solidaria:** el sector solidario se constituye de instituciones que se dedican a la economía solidaria, estas organizaciones se identifican como cooperativas, las compañías mutuales y los fondos de empleados

(Vargas y Castañeda, 2019). Estas son percibidas por su carácter cooperativo y tienen orientación asociativa, agrupando personas o comunidades por sus relaciones informales dentro del círculo social cercano (Razeto, citado en Ros, 2007). Se consideran beneficios de la economía solidaria la simplicidad de financiamiento para actividades identificadas con el bienestar y satisfacción personal, el apoyo y el avance al emprendimiento, el fortalecimiento de pequeños y medianos negocios y el impulso de las buenas cualidades entre sus miembros (Caballero y Pimienta, 2019).

Cooperativismo: como señalan Guzmán, Santos y Barroso (2016), el cooperativismo va entrelazado con las actividades conjuntas para lograr un objetivo común; es un modelo asociativo en el cual las personas se incorporan para poner en marcha actividades y estrategias que contribuyen a mejorar el desarrollo social de la comunidad. En lo que respecta a Azkarraga y Altuna (2019), ellos determinan que el cooperativismo ha logrado un fuerte reconocimiento en la actualidad; igualmente, se visualiza como una opción que cambia el modelo capitalista, considerando que las personas que se dedican a la ejecución de cooperativismos buscan mejorar la condición humana, el objetivo es lograr el bienestar de todas las personas que hacen parte de la corporación.

Bankomunales: la cualidad fundamental de estas asociaciones es promover el esfuerzo de cada uno de los individuos en su conjunto para no incluir recursos externos que impidan la mejora efectiva de los activos financieros para los miembros que necesitan en un momento dado Raydan (2011). El tipo de economía solidaria que se brinda a través de un Bankomunal es muy integral, ya que no necesita muchos requisitos previos y solicitudes para participar; en general, no excluye a las personas y no solicita un monto excesivo de dinero. Llama la atención que este modelo económico informal se ejecuta en lugares populares, donde las oportunidades de ser clientes potenciales del sistema bancario formal son complicadas (Sanint y Escallón, 2019, p. 20).

Entidades financieras dedicadas al microcrédito: como lo indica Soto (2016, p. 6), el microcrédito "es un préstamo que se le hace a un grupo de personas para que puedan construir un emprendimiento". Para Martínez (2019), el microcrédito es un sistema tradicional que ha venido cambiando, puesto que permite que las personas de escasos recursos económicos puedan acceder al sistema financiero para satisfacer sus necesidades, además se está implementando en diferentes lugares del país, como en las zonas rurales y urbanas de algunas comunidades.

Sistema de crédito informal gota a gota: en este modelo se perciben varios componentes negativos frente al gasto y costo de financiación y se pueden presentar amenazas para la solidez financiera y del bienestar de las personas; es un marco que trabaja bajo la usura, la alteración de la serenidad de quienes acceden a este tipo de financiación (Barrera y Parra, 2020). El modelo gota a gota se considera una actividad delictiva, puesto que por medio de esta modalidad se exprime a todas y cada una las personas que utilizan esta ayuda, ya que, al querer financiar sus necesidades se comprometen a altas tasas de interés (Ospina y Trespalacio, 2016).

## Aspectos metodológicos

Este trabajo comprende la presentación de los principales resultados extraídos en la investigación, para la cual se aplicó un procedimiento descriptivo con enfoque mixto, que logra analizar, asociar, comprender y describir la percepción de la población objeto de estudio.

Los métodos de recolección empleada son la encuesta, las entrevistas y las observaciones. El proceso realizado fue efectuar un análisis bibliográfico, identificar alternativas financieras dirigidas al sector informal, exponer la alternativa más pertinente para la organización financiera, presentar las recomendaciones y las sugerencias para una adecuada implementación de la alternativa para la organización financiera de trabajadores informales del Distrito de Buenaventura.

## Resultados

En esta sección se exponen los resultados del proyecto de investigación, en primer lugar, se destacan los datos recopilados en las entrevistas y que fue analizada mediante el procedimiento de análisis de contenido; en segundo lugar, se presentan los resultados de las encuestas aplicadas a una muestra de la población objeto de análisis de Buenaventura. En las entrevistas cooperaron especialistas en el área de conformación y operación de Bankomunales y se hallaron resultados considerables que deben ser tenidos en cuenta a la hora de empezar la creación y conformación de este tipo de entidades comprometidas a la economía solidaria.

Dificultades para la conformación de Bankomunales: al conformar un Bankomunal hay muchas barreras, una de ellas es la ausencia de formación financiera de las personas, quienes, en la gran mayoría de los casos,

desconoce el método apropiado para utilizar los recursos y el hecho de ser una actividad no regulada, la hace muy vulnerable a la estafa. Conformar un Bankomunal en un espacio desconocido es bastante complejo, primero hay que instruir a las personas en temas financieros, contar con personas responsables y estén de acuerdo con su compromiso.

Debilidades y oportunidades en la conformación y el desarrollo exitosos de los Bankomunales: se identificó que su intención es distinta a la de financiar bienes, ya que se tomaría mucho tiempo debido a que los montos aprobados son bajos, entre las oportunidades, además de las facilidades de acceso al préstamo, puede lograr tener la capacidad de ser propietario de su propio banco. En el ejercicio de esta actividad de cooperación se han identificado aproximadamente 188 casos de éxito en Cali, la viabilidad de este sistema ha llevado inclusive a la Gobernación del Valle del Cauca a construir un emprendimiento de este tipo en las comunas más débiles de la ciudad, que no cuentan con experiencia crediticia y que tampoco tiene ningún tipo de educación financiera con el fin de ayudarles manejar de forma adecuada sus recursos.

De los resultados de encuestas se encontró que el 78 % se encuentra interesado en este tipo de alternativa, el 22 % de las personas expresan que no se incorporan; según la información obtenida, se considera que existe una amplia aceptación del modelo. Debido a los requerimientos de financiamiento, se observó que 63 encuestados tienen disposición de ingresar a un Bankomunal, por otro lado, hay un número de 32 personas que a pesar de que están indecisas, al final, pueden tenerse en cuenta y solo 9 personas expresan que ciertamente no lo son. Con estos resultados se puede percibir que hay un alto interés de habitantes que serían considerados socios potenciales capaces de generar ahorro y crédito en el Distrito de Buenaventura. Se considera que los resultados de esta pregunta muestran una buena reacción a nuestro estudio.

## **Discusión y conclusiones**

Durante el desarrollo de esta investigación se pudo evidenciar que, en Buenaventura, la tasa de desempleo supera el 60 % y los negocios informales están sobre el 90 %; la ausencia de oportunidades laborales ha conducido a que las personas busquen el sustento diario en otras actividades, ya que no tienen opciones formales que les brinde solidez económica que todo ser humano requiere para tener una mejor calidad de vida. Muchos

se dedican a la oferta de productos naturales, hortalizas, recargas y minutos, laboran en el mototaxismo, entre otros, considerando que su sueldo no es fijo. Lo anterior implica que prácticamente toda la ciudad vive en condiciones de vulnerables y de extrema pobreza. La actual circunstancia lleva a una parte de los ocupantes de las comunidades a recurrir al crédito extrabancario, entre ellos "gota a gota".

La formación de los Bankomunales tiene como objetivo ser un gran apoyo para las comunidades, combatir los préstamos ilegales y brindar preparación instructiva para que las personas aprendan a manejar su dinero de forma eficiente, y como tal, ofrecer las mejores opciones de crédito y fondos de inversión, contemplando la mejora de nuevos modelos para la población excluida. Al crear este modelo de economía solidaria, se permitirá que cada uno de sus individuos logren unirse, lo que es una forma de ayuda común en el que se piensa en la prosperidad comunitaria. Es esencial destacar que esta propuesta es la primera que se llevará a cabo en Buenaventura, con la finalidad de encontrar un método que permita organizar y ayudar a la población dedicada a la informalidad, asimismo a encontrar esa ayuda para que las personas puedan recurrir a los recursos financieros y que, al asociarlos, se logre debilitar el acceso al sistema créditos llamado tradicionalmente como gota a gota, que está provocando tanto daño y prejuicio a quienes acuden a él. Los resultados indican que será un aporte positivo para activar la economía de la ciudad y reducir el desempleo.

## Referencias bibliográficas

- Azkarraga, J. y Altuna, L. (2019). Cooperativismo, economía solidaria y paradigma ecológico. Una aproximación conceptual. *Revista Vínculos - Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE*. <https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/vinculos/article/view/1552>
- Barrera, J. A. y Parra, S. M. (2020). Factores determinantes para el acceso de las mipyme al crédito gota a gota. *Revista Republicana*, 28(28), 217-236. <http://ojs.urepublicana.edu.co/index.php/revistarepublicana/article/view/612/484>
- Caballero, M. J., y Pimienta, M. J. (2019). Economía solidaria una perspectiva económica y social para las comunidades vulnerables [Tesis de grado]. Universidad Cooperativa de Colombia Repositorio institucional UCC, <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/18284>.

- Guzmán, A. C., Santos, C. J. y Barroso, G. M. (2016). Cooperativismo, factor empresarial y desarrollo económico: propuesta de un modelo teórico de enlace. *Revista de estudios cooperativos REVESCO*, 122, 110-134. <https://idus.us.es/handle/11441/50342>.
- Martínez, C. F. (2019). Microcrédito como instrumento de desarrollo: caso Colombia. *Universidad Politecnica de Valencia*, <https://riunet.upv.es/handle/10251/129469>
- Ospina, J. A. y Trespalacio, C. A. (2016). El minicrédito una alternativa al gota-gota en Colombia. *Repositorio Institucional Universidad EAFIT*, <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/11580>.
- Raydan, S. (2011). Historia y perspectivas de los Bankomunales en Venezuela. Cayapa. *Revista Venezolana de Economía Social*, 11(21), 97-111. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=62222313006>
- Ros, G. S. (2007). *Economía solidaria: aspectos teóricos y experiencias*. Unircoop, <https://base.socioeco.org/docs/economia-solidaria-aspectos-teoricos.pdf>.
- Sanint, X. y Escallon, C. (2019). Diseccionando *la inclusión financiera más allá de la bancarización*. Colegio de estudios superiores de Administración, <https://repository.cesa.edu.co/handle/10726/2206>.
- Soto, M. E. (2016). *Microcréditos y educación financiera como factores clave del crecimiento económico en Colombia*. Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/15508>.
- Vargas, P. A. y Castañeda, G. D. (2019). Efecto de las cooperativas exportadoras de café en el crecimiento de la economía solidaria en Colombia. *Revista de estudios Cooperativos REVESCO*, 130, 213-234. <https://doi.org/10.5209/REVE.62810>

# Capítulo 5

## Factores que inciden en el desinterés de la población juvenil Bogotana en la participación del plan de ordenamiento territorial

*Factors influencing the lack of disinterest of the youth population in bogota youth population in Bogota participation in the territorial territorial planning*

Alejandra Carvajal Murillo  
alcarvajal3@poligran.edu.co  
Leidy Adriana Parada Galindo  
leparada2@poligran.edu.co



## Resumen

---

A continuación, se expone una investigación formativa, en la que se realiza un estudio sobre las alternativas de financiamiento apropiadas y aplicables en el Distrito de Buenaventura (Colombia), en el cual se puedan vincular las personas que presentan dificultades para el acceso al sistema de crédito tradicional; en respuesta a ellos se ha propuesto un modelo basado en economía solidaria reconocido como Bankomunal que, además de ser una alternativa de financiamiento saludable, promueve la cultura del ahorro y se soporta en cooperativismos. Durante la investigación se desarrolló una metodología descriptiva y el método mixto para recolección y análisis de información cualitativa y cuantitativa, de esta manera se pudo determinar la factibilidad y las acciones por desarrollar para la conformación de un sistema de financiamiento solidario.

**Palabras clave:** Jóvenes, mecanismos de participación ciudadana, Plan de Ordenamiento Territorial, planificación.



## Introducción

---

El presente trabajo de investigación pretende evidenciar la baja participación ciudadana por parte de la población joven en la formulación del Plan de Ordenamiento Territorial (en adelante POT) del Distrito Capital Bogotá, lo cual debe entenderse como un problema significativo que le impide a la administración pública consolidar el instrumento de planeación territorial como herramienta de desarrollo social que atienda las necesidades de las nuevas generaciones.

Dicha hipótesis está sustentada en estudios previos realizados por la Fundación Foro Nacional por Colombia, quienes evidenciaron que, en la última década, se ha incrementado el desconocimiento de los mecanismos de participación por parte de la población, específicamente en el caso de la población joven existe un desinterés general en cuanto al acto de intervenir y vigilar las decisiones del Estado a través de los distintos instrumentos de participación (Martínez, 2019).

De igual forma, acorde con las estadísticas del Departamento Administrativo de Estadística (DANE), para el 2020 se estima una población de 7 743 955 habitantes en Bogotá, de los cuales la pirámide poblacional evidencia que el porcentaje de población más representativo es del 13,87 %, correspondiente a población joven entre los 20 y 35 años (Terridata, 2021).

Dichas cifras son comprensibles al observar la magnitud de la importancia económica y multicultural que ofrece la ciudad, y por lo tanto, la expansión del territorio que supera los límites distritales es consecuencia de dicho crecimiento poblacional y en tanto se logre captar la atención de la población joven en la participación de POT, este instrumento de planeación responderá de forma diligente a las necesidades de disponibilidad del territorio y acceso a servicios públicos de forma equitativa.

## **Objetivos de la investigación**

### ***General***

Generar una propuesta de investigación sobre los factores que influyen en la población de jóvenes bogotanos entre 20 y 35 años, que conllevan a la no participación en el desarrollo de plan de ordenamiento territorial.

### ***Específicos***

Investigar las estrategias del plan de ordenamiento territorial incluidas dentro del plan de desarrollo distrital 2020-2024.

Analizar las estrategias de participación que se encuentran dentro del plan de ordenamiento territorial.

Desarrollar una herramienta de medición que permita analizar los factores por los cuales no existe una participación por parte de los jóvenes en el plan de ordenamiento territorial.

## ***Pregunta de investigación***

¿Por qué los jóvenes bogotanos no tienen interés en participar en las estrategias de formulación del Plan de Ordenamiento Territorial?

## **Justificación de la investigación**

Bogotá es una ciudad reconocida por ser la capital de Colombia, la cual alberga 7 743 955 habitantes (Terridata, 2021), los cuales confluyen desde diferentes regiones del país e, incluso, población migrante, convirtiéndola en el epicentro del desarrollo económico y social del país, dando paso a la noción pluriétnica y multicultural establecida en el artículo 1.º de la Constitución Política de Colombia (Constitución, 1991).

El crecimiento de Bogotá en el último siglo, desde su centro fundacional hasta sus bordes geográficos, se ha basado en la construcción progresiva de nuevos desarrollos urbanos. Este hecho ha generado el desaprovechamiento de sectores centrales que ya han cumplido su ciclo de utilidad, el abandono de edificios con valor patrimonial en zonas históricas y la pérdida de funcionalidad de estructuras ambientales, paisajísticas y de espacio público existentes.

Lo anterior implica que la toma de decisiones que conlleven a la correcta planificación del territorio debe ser de interés público y, por lo tanto, debe comprometer a la ciudadanía como eje principal en su estructuración, de esta manera, se permite que el capital social sea clave fundamental en la implementación de políticas, programas y proyectos con enfoque multidimensional que garanticen el desarrollo social.

La igualdad social y la inclusión se expresa en el territorio por medio de la disponibilidad y acceso equitativo a espacios públicos de calidad y a equipamientos de servicios sociales básicos como la salud, la educación, la cultura, la recreación, el desarrollo social, etc. (POT, 2018)

Lo anterior tiene como objetivo atender a toda la población bogotana y alcanzar un estándar internacional como una ciudad con altos niveles de calidad de vida.

La propuesta de investigación que se pretende desarrollar tiene como fin analizar la participación ciudadana en Bogotá, identificando los principales factores que inciden en la poca participación por parte de los jóvenes en las

estrategias de desarrollo del Plan de Ordenamiento Territorial. Actualmente, existen diferentes métodos de participación desarrolladas por el Consejo Consultivo Distrital (Decreto 321, 2018), instancia encargada de asesorar a la administración en el diseño, la formulación y la ejecución del marco jurídico y la política para el fomento de este asunto en la capital; la agenda normativa establece el énfasis y los temas de participación ciudadana en Bogotá con el objeto de darle voz a la diversidad de sectores y actores de la sociedad. El avance en el alcance de la participación más por la acción ciudadana que por la iniciativa de las administraciones distritales le dio mayor valor a la iniciativa y la concertación en la gestión pública.

Existen instrumentos que son importantes para el desarrollo y la promoción de la participación en la ciudad, como son: la Comisión Intersectorial de Participación, el Sistema Distrital de Participación y el Estatuto de Planeación, dentro de este análisis se desarrollará el segundo de estos. Esta fue creada por la alcaldía de Luis Eduardo Garzón a través del Decreto 448 del 2007 y se pensó como un mecanismo de articulación entre la administración distrital, las instancias de participación, las organizaciones sociales y comunitarias, así como las redes de asociaciones temporales, para garantizar el derecho de participación en las políticas públicas. Adicionalmente, buscó articular una serie de espacios creados para favorecer la organización social y la incidencia de la ciudadanía en lo público como los espacios cívicos de encuentro, las mesas de concertación, las asambleas ciudadanas de participación, los foros, los congresos y espacios virtuales, con el fin de definir políticas y acciones en materia de promoción, implementación, seguimiento y evaluación de las estrategias impulsadas por los gobiernos distritales en el campo de participación.

En la actualidad, el énfasis ha sido la creación de plataformas públicas que permitan conocer y ampliar la opinión de las personas implementando los espacios y canales de consulta, invitando a la ciudadanía a participar de manera informada y pluralista. Conjuntamente, participativos permiten abrir nuevos canales de comunicación entre el Estado y los ciudadanos, para así crear cercanía en los asuntos que tienen que ver con el Estado.

## Marco teórico

La planificación del territorio en Colombia se rige por la Ley 389 de 1993, el cual define el POT como un instrumento de planificación que les permite a las entidades territoriales garantizar el desarrollo social y económico

de los espacios geográficos en articulación con el medio ambiente y las nociones culturales de los habitantes (Ley 389 de 1993).

Actualmente, en Bogotá, el POT sigue los lineamientos establecidos en el Decreto Distrital 190 del 2004, normatividad que presenta diversas problemáticas de índole estructural como lo define la Secretaría Distrital de Planeación, en adelante SDP, en el informe presentado en diciembre del 2020. Con respecto a los resultados de participación del POT, se evidencia ausencia en la articulación con municipios circunvecinos, falta de adecuada proyección poblacional, la cual superó de forma significativa los valores establecidos por el DANE y el déficit de equipamiento en localidades limítrofes, entre otros (SDP, 2020).

De esta forma, tal como lo argumenta Antequera en su libro, Bogotá, al igual que otras ciudades latinoamericanas, presenta dos problemas relevantes en cuanto a la estructuración del territorio. El primero está relacionado con la ausencia de una visión a largo plazo, lo que da como resultado la expansión del territorio en forma desordenada e improvisada, y el segunda tiene que ver con el asentamiento de las poblaciones marginales en los espacios limítrofes, a lo que se denomina segregación espacial (Antequera, 2007).

A la par de este escenario, la ausencia de la participación ciudadana en la planeación del POT en Bogotá, impide la democratización relativa a la ocupación del territorio. El incremento en el desinterés según estudios realizados es más evidente en la población joven y la población de estratos bajos (Martínez, 2019), por lo tanto, esta problemática agudiza la centralización en la toma de decisiones en asuntos de interés público, como lo es el POT.

De allí nace la necesidad de la administración distrital de promover los espacios de participación en la estructuración del POT, en cuyo enfoque la SDP busca generar estrategias pedagógicas que disminuyan el grado de desinformación colectiva en los bogotanos y, a su vez, faciliten la participación en los diferentes canales dispuestos para dicho fin (SDP, 2020). Sin embargo, se considera que el proceso debe tener mayor impacto y dentro de dichas estrategias, como lo argumenta Martínez, se debe evaluar un incremento en la disponibilidad presupuestal asignada al Instituto Distrital de Participación y Acción Comunal (IDPAC; Martínez, 2019).

## Metodología

Dado que el objetivo es investigar los factores que influyen en la población de jóvenes bogotanos entre 20 y 35 años, que conllevan a la no participación en el desarrollo de plan de ordenamiento territorial, se define una metodología de investigación descriptiva, no experimental de tipo cuantitativo, en el que se aplicará un instrumento de opinión a una población aleatoria de 100 estudiantes de la Universidad Politécnico Grancolombiano.

Por lo tanto, acorde con la definición hallada en la literatura, el diseño no experimental está definido por la investigación que permite observar un fenómeno sin necesidad de manipular e incitar una circunstancia externa al contexto natural para luego analizarlo (Hernández, Fernández y Baptista, p. 152). Dicha información permitirá describir las tendencias de la población, por lo tanto, el carácter del estudio es de tipo cuantitativo.

Sumado a ello, el enfoque cuantitativo aplica el estudio estadístico como principal herramienta que recopila la información base del estudio y una vez obtenidos los datos, se procederá a realizar el respectivo análisis para plantear la hipótesis (Hernández *et al.*, p. 4). Cabe mencionar que, la técnica empleada será aplicada a partir de una encuesta de opinión, instrumento que puede ser divulgado a través de plataformas virtuales, con el fin de acceder a la población estudio de forma ágil, garantizando la recopilación de los datos de forma oportuna.

Igualmente, el plan de estudio tendrá un alcance de cien estudiantes de la Universidad Politécnico Grancolombiano, quienes actualmente se encuentren matriculados en la sede de Bogotá, en cualquiera de los programas ofertados por esta, durante el primer semestre del año en curso. De este modo, se considera una metodología apta para el alcance del objeto por investigar, lo que permite realizar las interpretaciones pertinentes del caso dado, dando una respuesta clara frente a la opinión de los jóvenes bogotanos y la formulación del POT.

## Instrumento de medición

Para la presente investigación se desarrollará una encuesta a cien personas, que se encuentren estudiando en el Politécnico Grancolombiano en Bogotá. Con el fin de evidenciar el conocimiento y la percepción que tiene la población frente al Plan de Desarrollo Territorial, esta encuesta

estará conformada por ocho preguntas de las cuales tres serán abiertas, de la siguiente manera:

## Encuesta

Rango de edad

Entre los 18 y los 24 años:

Entre los 25 y los 30 años:

Entre los 31 y los 35 años:

Sexo: F \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_

**Objetivo:** realizar un análisis sobre la percepción que tiene frente al plan de ordenamiento territorial.

1. ¿Conoce usted el POT?

- A. Sí
- B. No

2. ¿Qué significa el POT?

---

---

3. ¿Conoce algún proyecto que se haya desarrollado a través del POT?

- A. Sí
- B. No

4. ¿Considera que los temas de Ordenamiento Territorial intervienen en su vida cotidiana?

- A. Sí
- B. No

5. ¿Conoce usted algún espacio de participación ciudadana?

- A. Sí
- B. No

6. ¿Cuál de estas instancias reconoce como mecanismo de participación?

- A. Consejo de planeación.
- B. Consejo de cultura.
- C. Consejos de juventud.
- D. Veedurías ciudadanas.

- E. Audiencias públicas.
- F. Consejo de planeación.

7. ¿De las anteriores usted ha interactuado activamente en alguno de los mecanismos de participación para el Plan De Ordenamiento Territorial?
- A. Sí
  - B. No
8. ¿Qué razones lo llevan a no hacer parte de instancias o espacios de participación para el plan de ordenamiento territorial?
- A. Falta de recursos o de tiempo.
  - B. No conoce de su existencia.
  - C. Imagen negativa de estas instancias.

La primera pregunta indica qué tanto reconocimiento tiene el POT en la población; con el fin de identificar qué tanta participación pueden tener en este, la segunda pregunta nos arrojará el conocimiento que tiene la población frente al POT, lo que nos ayudará a cumplir con el objetivo específico N. 2.2.3. La tercera y cuarta dejará en evidencia si la población encuestada conoce los proyectos que se han desarrollado a través del POT. La cuarta pregunta evidenciará qué tanto sentido de pertenencia pueden tener los encuestados frente al desarrollo del POT; la quinta pregunta evidenciará el conocimiento de la población frente a los espacios de participación ciudadana. La sexta pregunta está directamente relacionada con ese conocimiento de la población con respecto a estos mecanismos y cuál de estos tiene mayor relevancia al momento de participar en asuntos estatales. La octava pregunta evidenciará los motivos por los cuales la población no hace parte de los espacios de participación en el POT.

## Resultados

De acuerdo con la hipótesis planteada, la población juvenil de Bogotá no tiene interés en la participación de las estrategias del POT, debido al desconocimiento y la poca credibilidad que se tiene en el Estado colombiano, ya que no todas las instancias creadas por normatividad funcionan en Bogotá y no están actualizadas a los nuevos actores que han sido reconocidos en el ámbito público. La ciudadanía de diversas maneras no formales disputa el modelo de ordenamiento y desarrollo de la ciudad. Ahora, los jóvenes prefieren optar por presentar su opinión a través de

protestas pacíficas, ya que los canales institucionales y las vías legales no atienden las demandas o las respuestas no son las esperadas.

## Referencias bibliográficas

- Asamblea Nacional Constituyente. (1991). Constitución Política de Colombia. Colombia. [https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma\\_pdf.php?i=4125](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=4125)
- Antequera, N. (2007) Territorios urbanos: diversidad cultural, dinámica socioeconómica y procesos de crecimiento urbano en la zona sur de Cochabamba. Bolivia. [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/62866758/2007\\_ ANTEQUERA\\_TERRITORIOS20200407-59732-6ouqks.pdf?1586318716=&response-contentdisposition=inline%3B+-filename%3DTerritorios\\_urbanos\\_Procesos\\_de\\_crecimie.pdf&Expires=1620599380&Signature=ISsXXaVlqfkyNyEmZNG99KuY-nCfByaQbxKiabp7rpE tBqN0xt7~NzgZEY3ECTACBhpblD1XFU-ILCr~Rskwz~CE4urYUJjaEiYhDQphnFhUJLFr~kLYyzoo4fH3cW-9ciH3JI02lqKPZ97Tu3pJR6ewPGmDLidSO70F7xN1M6pShWwqPPM3u~9DBev4GaPIkkevaBNn7X7ONuR6K0vnNea9YfwWDT0-y8WdSvQlj5tiFGIUie9PPuj6TXVJQrGzT6nJzhh1WTRgYPNoZpl-6cewr07KK7YzBqphRSBUBQW1hyZ20VC0t8YO2r9toBXgwWgatiz-vPEdxK8WslteHtVOgCA\\_&Key-PairId=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/62866758/2007_ ANTEQUERA_TERRITORIOS20200407-59732-6ouqks.pdf?1586318716=&response-contentdisposition=inline%3B+-filename%3DTerritorios_urbanos_Procesos_de_crecimie.pdf&Expires=1620599380&Signature=ISsXXaVlqfkyNyEmZNG99KuY-nCfByaQbxKiabp7rpE tBqN0xt7~NzgZEY3ECTACBhpblD1XFU-ILCr~Rskwz~CE4urYUJjaEiYhDQphnFhUJLFr~kLYyzoo4fH3cW-9ciH3JI02lqKPZ97Tu3pJR6ewPGmDLidSO70F7xN1M6pShWwqPPM3u~9DBev4GaPIkkevaBNn7X7ONuR6K0vnNea9YfwWDT0-y8WdSvQlj5tiFGIUie9PPuj6TXVJQrGzT6nJzhh1WTRgYPNoZpl-6cewr07KK7YzBqphRSBUBQW1hyZ20VC0t8YO2r9toBXgwWgatiz-vPEdxK8WslteHtVOgCA_&Key-PairId=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)
- Concejo de Bogotá (2020) Acuerdo Distrital 761 de 2020. Bogotá. Disponible en: <https://secretariageneral.gov.co/transparencia/normatividad/planes/acuerdo-distrital-7612020>
- Hernández R., Fernández, C. y Baptista P. (2014) *Metodología de la investigación* (6ª ed.). Mc Graw Hill Education. <https://www.uca.ac.cr/wpcontent/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Martínez, M. (2019) Estudio ¿Qué ha pasado con la participación ciudadana en Bogotá? Fundación Foro Nacional por Colombia. [https://foro.org.co/wp-content/uploads/2020/07/Estudio-%C2%BFQue%C-C%81-hapasado-con-la-participacio%CC%81n-ciudadana-en-Bogota%CC%81\\_-Fundacio%CC%81n-Foro-Nacional-por-Colombia-Cap%CC%81tulo-Regio%CC%81n-Central-October-de-2019-copy-6.pdf](https://foro.org.co/wp-content/uploads/2020/07/Estudio-%C2%BFQue%C-C%81-hapasado-con-la-participacio%CC%81n-ciudadana-en-Bogota%CC%81_-Fundacio%CC%81n-Foro-Nacional-por-Colombia-Cap%CC%81tulo-Regio%CC%81n-Central-October-de-2019-copy-6.pdf)
- Secretaria Distrital de Planeación. (2020) Hablemos del POT, resultados de participación. [http://www.sdp.gov.co/sites/default/files/generales/ppt\\_fbl\\_completa\\_final\\_16\\_diciembre\\_nrb.pdf](http://www.sdp.gov.co/sites/default/files/generales/ppt_fbl_completa_final_16_diciembre_nrb.pdf)
- Terridata (2021). <https://terridata.dnp.gov.co>

# Capítulo 6

## Análisis del plan logístico enfocado en el servicio al cliente para el restaurante de Bogotá

*Analysis of the logistics plan focused  
on customer service for the customer  
service for the restaurant of Bogota*

Andry Vyayney Cubillos Rincón  
[ancubillos10@poligran.edu.co](mailto:ancubillos10@poligran.edu.co)

Lisbeth Dayana Pérez Monteroza  
[Liperezm5@poligran.edu.co](mailto:Liperezm5@poligran.edu.co)

Camila Andrea Salazar Londoño  
[casalazar14@poligra.edu.co](mailto:casalazar14@poligra.edu.co)



## Resumen

---

Los locales gastronómicos son una influencia valiosa ante la demanda del turismo, ya que, por medio de ellos, se comercializan y se conocen distintos alimentos típicos de cada zona geográfica. Bogotá se destaca porque en su capital se encuentran diversas culturas, lo cual permite una combinación extraordinaria de sabores y texturas. Cabe resaltar que la alimentación ya no solo es considerada como una necesidad primordial para las personas, sino que también es una compilación de aprendizajes y experiencias estimulantes. Ahora bien, con el paso de los años la organización, la planeación y la estrategia se han venido convirtiendo en un instrumentos fundamentales que deben realizar todos los establecimientos gastronómicos para su correcto funcionamiento, especialmente, a la hora de transportar y almacenar la materia prima desde que se adquieren por parte de los suministradores hasta el otorgamiento frente al cliente final del producto o servicio, con el fin de mejorar su productividad y la competitividad del local ante el mercado. Para ello es indispensable que el personal trabaje a la perfección para así lograr superar las expectativas de los consumidores. Actualmente, en algunos restaurantes no se le da la verdadera importancia que requiere la logística, puesto que dejan a un lado todos los procesos de abastecimiento, transporte, producción, capacitación y atención al cliente, etcétera, que exige a la hora de realizar el producto o prestar el servicio, de modo que genera un impacto marcado y negativo; como consecuencia se crea una constante de pérdida para el negocio de restauración. Este estudio posee como meta final, proyectar, planear y poner en funcionamiento un plan logístico para el restaurante Habana 93 ubicado en Bogotá, y así poder lograr que, de esta manera, se enmiendan los errores constantes que hacen que, de una u otra forma, el establecimiento pierda reconocimiento. Por consiguiente, se llevó a cabo una metodología mixta, para recopilar información detallada e importante, mediante observaciones y entrevistas a los empleados del lugar.

**Palabras clave:** Logística, servicio al cliente, restaurantes.



## Introducción

---

En la actualidad, es fundamental implementar de forma correcta procesos logísticos en cada área de trabajo de un restaurante, ya que esta actividad permite visualizar varias ventajas, como: desarrollar y aumentar la rentabilidad de la industria, reducir costos laborales, optimización de la infraestructura, eficiencia de producción en toda su trazabilidad y mejora de las etapas en tiempos de trabajo. Dado lo anterior, es fundamental resaltar que un inadecuado proceso logístico podría originar un gran incremento en la pérdida de clientes internos como externos; igualmente, su reconocimiento frente al mercado no sería de gran interés ante la demanda y la oferta, lo que desencadena, como consecuencia, un mayor número de horas laboradas, derivadas de un inadecuado proceso organizacional, afectando directamente sus finanzas (Iglesias, 2017).

Ahora bien, Habana 93 es un local gastronómico (restaurante-bar) ubicado en uno de los parques del norte de Bogotá, que se encarga de brindarles a sus clientes, una fusión de alimentos típicos del caribe colombiano en un espacio lleno de color e imágenes representativas de dicha cultura, con el objetivo de ofrecerles a sus comensales una experiencia diferente, agradable y única. Sin embargo, este establecimiento incluye actualmente un plan logístico que no ayuda a impulsarse y lograr el adecuado posicionamiento como uno de los mejores frente a los demás establecimientos gastronómicos del mercado, por ende, este lugar origina diversos inconvenientes en sus procesos diarios hacia los comensales a la hora de prestar su servicio tales como: carencia de conocimiento en cuanto a sus platos, falta de servicio al cliente, incorrecto proceso de capacitación al personal, ausencia de ambiente (música e iluminación), entre otros, generando disgustos por parte de los usuarios, afectando la fase financiera.

¿Qué beneficios le traerá al establecimiento gastronómico Habana 93, ubicado en Bogotá, la implantación de un proceso logístico en el servicio?

## Objetivos

### *Objetivo general*

Analizar y proponer acciones de mejora que aporten hacia la potencialización del establecimiento en cuanto a la prestación del servicio al cliente en la actualidad.

### *Objetivos específicos*

Determinar los actuales procesos de servicio al cliente implementados en el restaurante Habana 93, ubicado en Bogotá, estableciendo sus posibles falencias.

Observar cuáles son los canales de promoción que tiene el restaurante.

Generar una propuesta que se adapte a la implementación de un excelente proceso logístico para su mejoramiento en el servicio al cliente y promoción del restaurante Habana 93, ubicado en Bogotá

## Marco teórico

La logística es un término que abarca todas las operaciones que se deben ejecutar (abastecimiento, recepción, almacenamiento, transporte, producción, servicio al cliente, etcétera) para lograr conseguir que la mercancía logre terminar en manos del usuario, a partir del primer instante en que se consigue la producción hasta que se disponga al comensal. Pero, para ello, es importante resaltar que este debe entregarse en óptimas condiciones, es decir, que el cliente lo reciba en el tiempo, lugar y cantidad estipulada, de manera que maximice el rendimiento de cada proceso, reduzca costos, genere situaciones o momentos armoniosos tanto para la empresa como para el usuario final (Sevilla Arias, 2020).

Por ello, gracias a la actividad anterior, el mundo empresarial decidió poner en práctica el concepto con la influencia de militares que transmitieron su conocimiento aprendido para transportar, almacenar, abastecer y planificar en almacenes con mayor facilidad y con un costo mínimo; por ende, mediante este proceso se dio a entender que el rey es el cliente; por lo tanto, siempre se debe de buscar superar las necesidades básicas, las cuales son: entregar el bien o servicio en el sitio apropiado, en el instante

necesario y en las circunstancias estimadas (Introducción a la logística, 2021).

La Organización Mundial del Turismo (2019) menciona que la amplia gama gastronómica con base en la estructura de la logística tiene que estar rodeada de una escenografía y una ambientación adecuada, manejando apropiadamente los recursos, los espacios y los materiales, con el objetivo final de adaptar al comensal sobre el espacio que lo rodea. De igual manera, se considera significativo fomentar constantemente la innovación dentro de la oferta de turismo gastronómico con profesionalidad junto con las buenas prácticas de manufactura y excelentes protocolos de bioseguridad (Aprende del Turismo, 2018). Es fundamental tener en cuenta que MINCIT (2002) establece que un restaurante o local gastronómico es un establecimiento industrial donde se realiza principalmente la transformación de todo tipo de alimentos, convirtiéndolos en bebidas o platos, asimismo, se encarga de vender y prestar el servicio alimentario. Una gran ventaja que comprenden estos lugares es que permiten brindar la atención de eventos, entretenimiento, recreación entre otros.

Dado a lo previamente expuesto, es importante que todo establecimiento restaurantero maneje un plan logístico como estrategia de analizar y gestionar los procesos desde la compra con los proveedores de los productos de insumos hasta conceder las elaboraciones terminadas, con el valor agregado basado en el servicio a los clientes, con el propósito de realizar las actividades de forma concreta sin pasar por alto ningún aspecto y así no generar ningún tipo de inconveniente, tanto interno (trabajadores, proveedores) como externo (comensales), sino que, por el contrario, se mejore la productividad, se reduzcan inventarios, se desarrollen sistemas de información, mejore la rentabilidad, el tiempo, la calidad de los productos, el buen servicio al cliente y la correcta coordinación de cada acción (Saavedra y Salgado, 2018).

Como consecuencia de un inestable seguimiento logístico, Valenzuela Argoti (2016) menciona, en primer lugar, que se debe mantener un registro en el control de la verificación del proceso de compras, teniendo en cuenta la solicitud de los pedidos hasta la entrega del producto; adicionalmente, gestionar y realizar controles a los productos y los proveedores de manera frecuente. Por último, plantea que se ejecute de manera diaria el diálogo con sus clientes con el objetivo de saber sus opiniones y perspectivas para tener conocimiento de las posibles fallas que puedan presentarse en el establecimiento gastronómico.

De igual manera, Valenzuela Argoti (2016) establece que para el éxito de un restaurante es necesario delegar un área dedicada al servicio al cliente, con la intención de obtener diferentes beneficios en constante crecimiento y fortalecimiento. Primeramente, es importante brindar una atención al cliente en excelentes condiciones, puesto que genera ingresos ventajosos, en otras palabras, cuando se superan las expectativas sobre el servicio al cliente brindado, fortalece las habilidades del establecimiento, lo cual desencadena que los usuarios inviertan en él por sus excelentes referencias ante el mercado que lo rodea.

Por otro lado, Valenzuela (2016) menciona que se debe tener una capacitación previa para todo el personal laboral sobre el origen, los conceptos, las ventajas y las desventajas del servicio al cliente, puesto que así se logrará que se realice cada paso detalladamente a la hora de servir, de tal manera, que si cumplen con los parámetros establecidos y son superados, claramente, el cliente no dudará sobre los servicios prestados y garantizará su fidelización; asimismo, lo recomendará con su entorno social. Adicionalmente, evitará un cambio frecuente ya sea por precios, menús, atenciones, servicios y calidad.

Por ello, gracias al ítem anterior las cadenas gastronómicas son reconocidas y recomendadas, por medio de páginas web, blogs, redes sociales, voz a voz; comunicando sus interacciones e interpretaciones entre las compañías, dependiendo de la perfección de la atención generada sobre los productos y los servicios ofrecidos.

Finalmente, lo más importante de implementar un plan logístico en un establecimiento es involucrar al grupo de trabajo, ya que esto facilitará que todos los empleados se capaciten previamente para conocer qué serie de pasos deben seguir cuando estén laborando y así prevenir de un problema, además satisfacer al cliente, ambientando un espacio de "gana y gana", es decir, gana el comensal y el establecimiento (Valenzuela, 2016).

## Metodología

La presente investigación cuenta con una metodología mixta; en este caso, se basa en el método cualitativo y cuantitativo con el fin de lograr alcanzar un estudio más completo, detallado y robusto sobre cualquier fenómeno (Rus Arias, 2020). Se realizó un estudio mediante un diseño de tipo descriptivo fenomenológico, que se basa en el estudio de los acontecimientos

sociales a partir de la perspectiva de los personajes principales entre abril y mayo del 2021. Mediante la herramienta de una lista de chequeo enfocada en la norma sectorial 002-USNA, que se realizó en el momento de las visitas realizadas al establecimiento Habana 93, en Bogotá, por ende, es importante resaltar que la información recolectada será confidencial y empleada únicamente para ayudar a impulsar su posicionamiento ante el mercado que lo rodea. Gracias a los datos obtenidos, se realizó un análisis para generar y mejorar las estrategias del plan logístico que comprende el restaurante Habana 93 ubicado en Bogotá, con la única intención de lograr fomentar y promover un alto rendimiento en la actividad del servicio al cliente, y así lograr alcanzar un excelente reconocimiento por parte de sus trabajadores como de sus comensales o usuarios.

## Resultados y análisis

**Tabla 1.** Lista de chequeo para la investigación

<b>Análisis del plan logístico realizado por el restaurante Habana 93 ubicado en Bogotá</b>				
<b>Investigadores:</b> Camila Andrea Salazar Londoño, Andry Vyayney Cubillos Rincón, Lisbeth Dayana Pérez Monteroza				
<b>Fecha:</b> 5 de abril del 2021				
<b>Restaurante:</b> Habana 93, Bogotá <b>Ubicación:</b> Parque de la 93				
<b>N°</b>	<b>CRITERIOS PARA EVALUAR</b>	<b>CUMPLE</b>	<b>NO CUMPLE</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>				
1	Ofrecimiento de una experiencia única y autentica en el restaurante, la Habana 93, Bogotá		X	Al ingresar al restaurante el personal no recibe de la mejor forma (sin salud). Adicionalmente, mediante el servicio se observa que comprende ciertas fallas, tales como: tiempo, actitud y solución de problemas, etcétera.
2	Procesos de reservación efectivos	X		Se evidenció una logística que permitiera realizar una reservación efectiva, tanto presencialmente como por medios tecnológicos.

3	Capacitación del personal		X	Se logró evidenciar que el equipo de trabajo carecía de una excelente capacitación del personal, ya que se observó claramente la escasez de conocimiento, habilidades para el desarrollo de problemas, actitud para lograr captar la atención del cliente, entre otros factores.
4	Capacidad suficiente del restaurante para alojar y brindar una atención adecuada frente a comensales	X		Se observó que el restaurante cumplía con el espacio adecuado (amplio) para brindar una buena atención a sus comensales.
5	Servicio al cliente óptimo frente a la toma de pedidos		X	Se contempló que les falta mejorar el tiempo de toma de pedidos, ya que no es el adecuado para atender a los comensales.
6	Comodidad y confianza de los comensales dentro del establecimiento	X		Se evidenció que el ambiente es agradable, lo cual genera seguridad y confianza a la hora de estar en el lugar.
7	Se superan las expectativas de las bebidas o platos solicitados	X		El establecimiento cumple con las expectativas de los platos o bebidas solicitados por los comensales. Además, favorece con su presentación.
8	Personal de aseo completo	X		Se observó que el personal contaba con su uniforme totalmente completo, limpio y en perfectas condiciones. Adicionalmente, mantenían una presentación personal excelente.
9	Ética y protocolo	X		Efectivamente los usos y las costumbres fueron orientados a una conducta personal adecuada, reflejando comportamientos que brindaban una buena imagen.
10	Impresión motivadora en la bienvenida		X	Una buena acogida marca la diferencia e incorpora de la mejor forma al comensal para hacerlo sentir integrado en un nuevo ambiente, lo que permite abrir un panorama en el cual se logre convencer y fidelizar al cliente de una forma eficiente.

11	Vocabulario apropiado para impulsar los platos o bebidas		X	El desconocimiento de términos gastronómicos dificulta persuadir verdaderamente al cliente.
12	Tiempo de espera adecuado para la latención y despacho del cliente		X	Un menor tiempo de espera, frente a la toma del pedido, reservas por teléfono, despacho de pedidos, apertura del establecimiento, atención inicial, tiempo para la cuenta y cobro afecta que nuevamente el comensal, regrese y recomiende el establecimiento.
13	Conocimiento integral sobre la oferta gastronómica		X	Obtener un conocimiento básico sobre la oferta que el establecimiento ofrece, impide lograr vender, convencer y fidelizar al comensal de manera integral.
14	Servicio rápido, seguro y de buena calidad		X	El local gastronómico brinda un servicio en cuanto a sus platos de buena calidad, pero es preocupante que a la hora de solicitar un favor el personal tarde mucho tiempo para realizarlo.
15	Hábitos cortesía	X		El personal presenta todo el tiempo hábitos de cortesía, manifestando y dando a entender al público la imagen del restaurante y del buen profesional que elabora en él.
16	Comunicación positiva	X		La comunicación es una herramienta fundamental para entender al cliente. Se pudo observar que el personal tiene una comunicación positiva y respetuosa no solo con sus comensales, sino también con sus compañeros.
17	Actuar profesionalmente	X		El personal trabaja profesionalmente y atiende las recomendaciones solicitadas.
18	Escuchar y preguntar	X		El personal que labora pregunta y escucha a sus comensales de forma respetuosa, tranquila y adecuada, lo cual permite que el comensal mantenga una correcta comunicación.

19	Se toma la iniciativa para resolver problemas		X	El personal no está capacitado para resolver los problemas en el momento que se le presenta, lo que perjudica de forma directa e indirecta la imagen del restaurante. Es importante, siempre solucionar las situaciones, con el fin de brindar al cliente una experiencia agradable.
20	El trabajador es responsable de alcanzar unos resultados, presenta autonomía en todo momento para la tomar decisiones	X		Cada empleado se responsabiliza de todas las tareas de su cargo, también de tener autonomía para tomar la decisión que le compete ante cualquier actividad o situación.
21	Varias gamas de productos	X		Es fundamental señalar que su tipología es la comida típica del caribe colombiano, por ello, este restaurante ofrece una gran variedad de platos (21) y bebidas (6) en su menú.
22	Organización enfocada al mejoramiento continuo y a responder a los cambios repentinos del mercado		X	El servicio al cliente es un pilar importante a la hora de tener un local comercial, ya que por medio de los usuarios se conocen todas las quejas, los reclamos, las necesidades y las expectativas del lugar. El establecimiento gastronómico no planea estrategias continuas para mejorar los errores constantes que presenta en cuanto su servicio.
23	Diferenciación entre atención y servicio		X	Los trabajadores no comprenden cuál es la diferencia entre atención y servicio, por ello, a la hora de trabajar no saben cómo responder asertivamente con sus labores a sus comensales. Es importante tener claro los términos para así poder marcar la diferencia y superar las expectativas de los clientes.

24	El personal interactúa en cuanto información y opiniones	X	Se logró comprobar que los empleados brindan sus opiniones frente a las preguntas de sus comensales, además, mantienen en todo momento una comunicación correcta y educada con ellos.
25	Cuenta con redes sociales para atender cualquier queja, reclamo o duda de los clientes	X	El establecimiento cuenta con todos los medios tecnológicos (página web, Messenger, Facebook, Instagram, WhatsApp) para responderle al cliente cualquier duda o reclamo.
<b>Otras observaciones:</b>			

*Nota.* Lista de chequeo para el soporte de servicio al cliente aplicado a la investigación Análisis del plan logístico realizado por el restaurante Habana 93 ubicado en Bogotá.

*Fuente:* elaboración propia.

Si se toman como base los resultados de la lista de chequeo enfocada al servicio al cliente del restaurante Habana 93, ubicado en Bogotá, se proyecta generar algunas estrategias que permiten fortalecer todos los aspectos detectados, para que, desde la administración o la gerencia, puedan ser implementados los lineamientos y las estrategias establecidas, en el corto y mediano plazo, con el fin de propiciar la mejora continua y el posicionamiento del establecimiento en el mercado como uno de los mejores.

De acuerdo con lo anterior, se toma como fundamento la Norma Técnica Sectorial (USNA 002), que establece y rige los estándares técnicos para servir alimentos y bebidas; se considera, en primera instancia, para fortalecer los aspectos por mejorar, como es no realizarle una capacitación completa a todo el personal de trabajo para contemplar y entender temas tales como: servicio al cliente, políticas de atención, conocimiento de los productos, trabajo en equipo, tipología de clientes, entendimiento de las necesidades del cliente, aspectos de comportamiento, normas de etiqueta y protocolo. Con base en la actividad anterior, se podrán estar resolviendo los puntos 1) ofrecimiento de una experiencia única y auténtica en el restaurante, Habana 93, Bogotá; 3) capacitación al personal; 5) servicio al cliente óptimo frente a la toma de pedidos; 10) impresión motivadora

en la bienvenida; 12) tiempo de espera adecuado para la atención y el despacho del cliente; 14) servicio rápido, seguro y de buena calidad; y 23) diferenciación entre atención y servicio.

En segundo lugar, para poder resolver los ítems 11) vocabulario apropiado para impulsar los platos o bebidas, y 13) conocimiento integral sobre la oferta gastronómica, es importante que los empleados estudien y conozcan a profundidad la terminología técnica del servicio de alimentos o bebidas, la correcta manipulación de alimentos, normas de higiene, manipulación y seguridad industrial.

Para poder implementar de manera adecuada lo anteriormente establecido, se deben crear las políticas de atención al cliente para el establecimiento, buscando, a través de este documento, generar todos los códigos de conducta que permitan guiar el enfoque y la actitud del servicio brindado a los consumidores. Además, es necesario indicar los valores que el restaurante quiere transmitir y los procedimientos que se deben de ejecutar cuando se presente un problema, para así conseguir cumplir las necesidades y las expectativas de los clientes. En este sentido, es importante generar procesos de seguimiento constante para verificar y evaluar si se está implementando de forma correcta el protocolo.

Finalmente, se implementarán encuestas o entrevistas continuas a los clientes internos como externos del establecimiento, para recopilar opiniones y verificar si han notado cambios en los ítems o si, por el contrario, observan que se están cometiendo errores nuevos; asimismo, mediante la verificación del número de quejas y reclamos presentados, se realizarán nuevos ajustes de manera permanente que conlleven a la mejora continua. Cabe señalar, que es importante que todo establecimiento tenga claro un plan logístico enfocado hacia el servicio al cliente, para gestionar todas las actividades y los procesos que permitirán brindar de forma correcta el trabajo hacia sus usuarios.

## Conclusiones

Con base en los resultados obtenidos por la tabla de chequeo se pudo evidenciar los aspectos por mejorar que comete el restaurante Habana 93 en la operación diaria por su personal de trabajo a la hora de brindar el servicio a los comensales; lo anterior está fundamentado en la Norma Técnica Sectorial (USNA 002) establecida por el Gobierno nacional de

Colombia; se verifican y se analizan las mejores estrategias para implementar procesos de servicio al local, con el fin de perfeccionar la calidad del servicio.

La visita realizada permitió visualizar detalladamente cuáles eran las principales inconformidades de los clientes cuando visitaban el lugar. Por ese motivo, el restaurante debe capacitar correctamente a todo su personal de trabajo e implementar políticas de servicio al cliente, códigos de conducta y procedimientos con el fin de que no pasen desapercibidos y se realicen a cabalidad, para así lograr superar las necesidades y las expectativas de los comensales.

Igualmente, el local gastronómico debe generar procesos de seguimiento para comprobar si se está realizando el correcto lineamiento. Asimismo, mediante encuestas o entrevistas continuas a los clientes internos como externos se recopilará información sobre la experiencia vivida en el restaurante. Con todo lo antes mencionado, se logrará corregir cada falla que se presenta siempre y cuando el establecimiento cumpla cada uno de los pasos recomendados, para conseguir cambios notorios en un futuro cercano. Por consiguiente, gracias a todo lo expuesto se puede resaltar la importancia de ofrecer un adecuado servicio al cliente y de contemplar un excelente plan logístico en lugares gastronómicos, ya que permiten que, si se ejecutan a la perfección, se tenga una fidelización de los clientes, excelentes recomendaciones, mayores ingresos y buen posicionamiento frente los demás restaurantes del mercado, entre otras cosas.

## Referencias bibliográficas

- Aprende del Turismo, O. (2018). Claves del turismo gastronómico. Obtenido de <https://aprendedeturismo.org/claves-del-turismo-gastronomico/?cid=120>.
- Iglesias, A. (2017, noviembre). *Logística: un sector invisible, pero con gran potencial*. <https://www.esic.edu/rethink/management/logistica-un-sector-invisible-pero-con-gran-potencial>
- Introducción a la logística. (2021). Obtenido de <https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADWD0000527/Capitulo%201.pdf>
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (MINCIT). (2002, 1 de octubre). *Norma Técnica Sectorial 002-USNA colombiana*. [https://fontur.com.co/sites/default/files/2020-11/NTS\\_USNA002.pdf](https://fontur.com.co/sites/default/files/2020-11/NTS_USNA002.pdf)

- Organización Mundial del Turismo. (2019). *Guía para el desarrollo del turismo gastronómico*. <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284420995>
- Saavedra Acero, C. P. y Salgado Torres, G. (2018). *Estructura del plan logístico para el mejoramiento del departamento de camisas de la empresa "Gala y Etiqueta"*. <http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00004546.pdf>.
- Sevilla Arias, A. (2020). *Logística*. <https://economipedia.com/definiciones/logistica.html>
- Robayo, A. (2017, 7 de abril). *La importancia del servicio al cliente y el reflejo de las ventas en una empresa*. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16203/RobayoRodriguezAlejandro2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rus Arias, E. (2020, 10 de diciembre). *Investigación mixta*. <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-mixta.html>
- Valenzuela Argoti, C. E. (2016). *Importancia de la planeación estratégicas en las empresas*. [https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15416/ValenzuelaArgotiCarlosErnest\\_o2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15416/ValenzuelaArgotiCarlosErnest_o2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

# Capítulo 7

## Implementación de los nuevos protocolos de bioseguridad para el servicio a bordo en las aeronaves de la aerolínea Air France

*Implementation of the new biosecurity protocols for the service on board the aircraft of the airline Air France*

Estefany Julieth Rodríguez Rodríguez  
[esrodriguez11@poligran.edu.co](mailto:esrodriguez11@poligran.edu.co)

Diana Yardeni Rozo Parra  
[dirozopa@poligran.edu.co](mailto:dirozopa@poligran.edu.co)

María Fernanda Sánchez Torres  
[masanchez78@poligran.edu.co](mailto:masanchez78@poligran.edu.co)

Kevin Santiago Sonza Ramírez  
[Kesonzar@poligran.edu.co](mailto:Kesonzar@poligran.edu.co)

Mariana Lucía Suárez Cárdenas  
[masuarez50@poligran.edu.co](mailto:masuarez50@poligran.edu.co)



## Resumen

---

La COVID-19 afectó la industria aeronáutica a nivel mundial desde su aparición en noviembre del 2019 en Wuhan China; debido a lo anterior se han empezado a implementar estrategias de bioseguridad con el fin de reactivar este sector y su economía. Air France es una de las aerolíneas que se ha destacado por poner en práctica los diferentes protocolos de bioseguridad tanto en las operaciones terrestres y aéreas, implementando el uso obligatorio de la mascarilla quirúrgica, un nuevo sistema que permite renovar el aire de la cabina cada 3 minutos, la limpieza diaria y la desinfección periódica de todas las superficies de contacto; en el caso de los vuelos largos, se ofrece un kit sanitario y, por último, con respecto al tema del catering se mantiene una rigurosa manipulación de las comidas, ya que se da prioridad a los productos protegidos con film de plástico o envasados. Por esta razón, Air France obtuvo 4 estrellas en la clasificación "COVID-19 Safety Rating" de Skytrax, y se prepara para obtener la quinta estrella. Con base en esto, el presente proyecto pretende recopilar información de tipo cuantitativo aplicando una metodología explicativa y descriptiva, dado que, se plantea la situación actual en la industria aeronáutica y cómo Air France ha tomado medidas para reducir el impacto del COVID-19, con el fin de analizar y dar a conocer la implementación de los protocolos de bioseguridad por parte de dicha aerolínea a la hora de prestar servicio a bordo.

**Palabras clave:** COVID-19, protocolos de bioseguridad, servicio a bordo, Air France, aerolínea.

## Abstract

---

COVID-19 affected the aeronautical industry worldwide since its appearance in November 2019 in Wuhan, China. Due to this, they have begun to implement biosecurity strategies in order to reactivate this sector and its economy. Air France is one of the airlines that have stood out for putting into practice the different biosafety protocols both in land and air operations, implementing the mandatory use of the surgical mask, a new system that allows the cabin air to

be renewed every 3 minutes, daily cleaning, and the periodic disinfection of all contact surfaces. In the case of long flights, a sanitary kit is offered, and finally, regarding catering, a rigorous handling of meals is maintained since priority is given to products protected with plastic film or packaging. For this reason, Air France obtained 4 stars in the classification "COVID-19 Safety Rating" by Skytrax, and it is preparing to obtain the fifth star. Taking this into account, this project aims to collect quantitative information applying an explanatory and descriptive methodology, given the current situation in the aeronautical industry, and how Air France has taken measures to reduce the impact of Covid-19, in order to analyze and announce the implementation of biosafety protocols by the airline when providing service on board.

**Key words:** COVID-19, biosafety protocols, service on board, Air France, airline.



## Introducción

---

En la actualidad, el virus COVID-19 ha afectado la industria aérea desde su aparición en noviembre del 2019 en Wuhan (China) y ha provocó que gran parte de esta industria quedase en tierra sin operación. Por lo anterior, muchas aerolíneas tuvieron que adaptarse a las nuevas modalidades y métodos de bioseguridad para poder tener una reactivación dentro de este sector económico.

Este documento pretende analizar y conocer los protocolos de bioseguridad que implementó la aerolínea Air France a partir del 11 de mayo del 2020 para el servicio a bordo en las aeronaves y cómo se ha destacado en mejorar estos para una mayor eficiencia en sus vuelos, brindándoles mayor seguridad a sus pasajeros, tanto en las operaciones aéreas como en las terrestres.

Como resultado de este proyecto de investigación se espera conocer cómo Air France ha implementado métodos de bioseguridad y cómo ha mejorado y destacado su imagen, brindándoles mayor seguridad en los vuelos a los pasajeros; del mismo modo, se da a conocer cómo la aerolínea se prepara para mejorar e implementar nuevos protocolos para mayor conformidad

de sus pasajeros y para la mejora de su economía, debido a que el virus COVID-19 siguen afectando la industria aérea.

## Revisión de la literatura

La aerolínea Air France fue creada el 31 de octubre 1933; esta es insignia del país Francia. Por otra parte, está situada entre las primeras aerolíneas de Europa; pertenece a la alianza Sky Team junto a Delta. En el 2020, la aerolínea empezó a tomar medidas debido a la emergencia sanitaria causada por el COVID-19, lo que provocó adaptaciones en los horarios de vuelo para satisfacer y cumplir las necesidades de repartición, de acuerdo con las restricciones que son impuestas por las autoridades del país. Entre las medidas que implementó fue la renuncia a las tarifas de cambio de boleto, es decir que si se compra un boleto de vuelo y no puedes hacer uso ese mismo día por alguna situación podrá cambiar el vuelo para otro momento (Air France). Actualmente, ofrece servicios en algunos lugares de Francia metropolitana, en el océano Índico y Caribe, en Europa, África, América, Asia-pacífico, cercano Oriente y Medio Oriente.

Según el artículo publicado por la revista *Daily Travelling News*, Air France ha demostrado su compromiso y preocupación frente a la actual situación por la que atraviesa el mundo, tanto así, que es una de las pocas aerolíneas que han obtenido el título de "COVID-19 Airline Safety Rating", tras la auditoría global realizada por la agencia internacional de clasificación de transporte aéreo Skytrax. Para ello, Skytrax evaluó los protocolos de seguridad de las aerolíneas, principalmente, la efectividad y la consistencia de las medidas de seguridad e higiene implementadas para proteger a los clientes y al personal del COVID-19.

El confort, el bienestar y la salud de los pasajeros es la principal preocupación de la aerolínea Air France. En la actualidad, el mundo atraviesa por una crisis sanitaria que parece no tener un fin; por esta razón, la compañía ha tomado la decisión de generar planes de acción para garantizar un viaje seguro a los pasajeros.

Air France ha puesto en marcha una serie de medidas para que los pasajeros viajen con todas las medidas de seguridad posibles durante este periodo de COVID-19. Por ello, la compañía está trabajando las siguientes fases después del confinamiento que las autoridades francesas han

decidido imponer, algunas de sus medidas de bioseguridad a bordo son las siguientes.

## Limpeza del aire en las cabinas de los aviones

Las aeronaves de Air France están equipadas con un sistema de reciclaje del aire compuesto por filtros de aire (HEPA, High Efficiency Particulate Arresting) muy parecidos a los que usan en los quirófanos. El aire de las cabinas se renueva cada tres minutos. Los filtros HEPA extraen más del 99,999 % de los virus, incluidos aquellos cuyo tamaño es el de un insecto, lo que garantiza la calidad del aire en la cabina y el cumplimiento de las normas sanitarias. Los virus del tipo coronavirus cuyo tamaño varía entre 0,08 y 0,16 micras se capturan sistemáticamente (López-Amor, 2020).

### **Figura 1.**

Limpeza de los aviones y el uso de filtros de aire de alta eficiencia



*Nota:* la imagen muestra cómo es el proceso de desinfección y limpieza en las cabinas de los aviones.

*Fuente:* Bernardi, Mujica y Goldenberg (2020).

## Limpeza de las cabinas y accesorios de confort

Air France aplica estrictas normas de higiene para verificar el seguimiento antes de cada salida de todos los aviones y que se limpien a fondo; así lo

expresó la responsable de comunicación y prensa de la aerolínea Air France, Almunedá Lopez-Amor. Y añadió que el proceso que sigue la aerolínea es:

- Se aspira la moqueta y todos los asientos.
- Se limpian todas las superficies de contacto (mesitas, reposabrazos, pantalla, control remoto, etcétera), utilizando desinfectantes homologados.
- Se renuevan sistemáticamente las mantas puestas a disposición con película protectora de plástico, para una higiene óptima.
- Desde la aparición del virus, los cojines se han retirado a bordo de todos los vuelos de corta y media distancia. En vuelos de larga distancia, hacia y desde regiones de alto riesgo de exposición, los cojines se desinfectan entre cada vuelo con un aerosol homologado.

### **Figura 2.**

Limpeza de cabina de las aerolíneas



*Nota:* la figura 2 muestra una cabina de pasajeros en el proceso de desinfección y limpieza.

*Fuente:* Miller (2020).

## **La desinfección de la cabina del avión**

La desinfección de las cabinas es un punto muy importante para la aerolínea, tanto así que todo el personal se encarga de hacer la desinfección

con la pulverización de un desinfectante homologado, especialmente usado para combatir el COVID-19, cuya eficacia está establecida para un periodo de 10 días, esto con el fin de lograr desinfectar en un 100 % todo lo que son las superficies de la cabina.

## **Elementos complementarios del personal a bordo**

Air France exige que todos los miembros de la tripulación que tienen la obligación de llevar tapabocas (al igual que el personal de tierra que está en contacto con los pasajeros). A bordo de cada avión, los miembros de la tripulación disponen además de:

- Guantes de vinilo.
- Aerosoles desinfectantes.
- Máscaras de protección.
- Kits de limpieza compuestos por guantes y toallitas.

## **Es obligatorio llevar mascarillas a bordo.**

Según la normativa francesa, se debe llevar mascarillas de manera obligatoria en todos los transportes, por lo tanto, Air France les solicita a todos sus pasajeros utilizar una mascarilla a lo largo de todo su viaje, a partir del 11 de mayo del 2020. Los pasajeros recibieron notificaciones sobre esta obligación a través de todos los canales de comunicación de la compañía (correo electrónico, sms, páginas web) antes de su viaje y la compañía les invito a llevar una o varias mascarillas para su desplazamiento.

Asimismo, el Gobierno colombiano, recientemente, por medio la Resolución 411 del 2021 del Ministerio de Salud, señaló que está permitido el uso de tapabocas quirúrgicos para vuelos nacionales o internacionales que salen del país o llegan, y personas mayores de 60 años con alguna enfermedad deberán usar el tapabocas tipo N95. Así lo expresó Julián Alfredo Fernández Niño, director de Epidemiología y Demografía; al respecto, dijo que con la Resolución 411 del 2021 se unen todos los protocolos de bioseguridad en los vuelos nacionales e internacionales.

Por motivo de la pandemia habíamos tenido varios actos administrativos de vuelos nacionales que se actualizaban y también dos en vuelos internacionales. Ahora fusionamos en uno solo, con recomendaciones específicas que entran en vigencia el 7 de abril de 2021.

## Crisis de Air France

Air France también ha tenido pérdidas durante el 2020, aproximadamente, 7000 millones de euros; este ha sido considerado como el peor año de toda su historia. El 67 % del flujo de los pasajeros se redujo y un 21 % en el transporte de carga, lo cual da a entender que hay una gran pérdida dentro de la compañía. También registró una pérdida operativa de 989 millones de euros en el último trimestre del 2020, y espera que para el 2021, el margen de pérdida sea menor (Ferrer, 2021).

**Figura 3.**

Cantidad total aproximada de pasajeros movilizados por Air France en 2017-2020



*Nota:* en la figura 3 se muestran las cifras de pasajeros movilizados por la compañía aérea Air France antes y durante la pandemia

*Fuente:* elaboración propia.

Como se puede evidenciar en la figura 3 se obtienen las siguientes conclusiones:

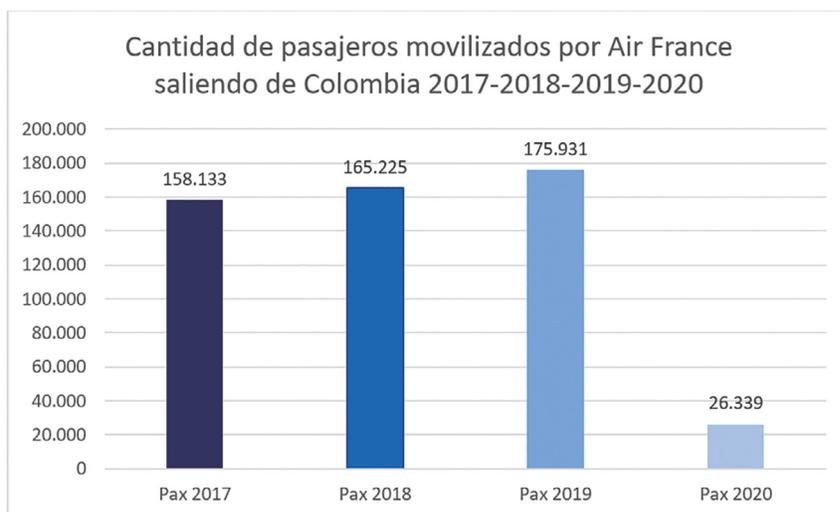
- En el 2017, según el portal web Nexotur.com, Air France estima que movilizó una cantidad total aproximada de 99 millones de pasajeros en el año, lo que significa un aumento en los ingresos del 5,6 % en comparación al año interior.

- En el 2018, según el portal web Epturismo, Air France transportó un total de 101 400 millones de pasajeros en el año, lo que supone un aumento del 2,8 %.
- En el 2019, según el portal web Aln News, se reportó un total de 104,205 millones de pasajeros movilizados a lo largo del año lo que representa un crecimiento del 2,7 % en comparación con el año anterior.
- En el 2021, según el portal web A21, Air France sufrió una caída del 67,3 %, en comparación con el 2019, pues tan solo movilizó 34 millones de pasajeros en todo el año, esto refleja el nivel de afectación como consecuencia del COVID-19 y la actual pandemia mundial.

Es importante destacar y visualizar la crisis y el nivel de afectación que enfrenta actualmente la aerolínea Air France, para así medir qué tan efectivos son los distintos protocolos de bioseguridad implementados y cómo cada día Air France dispone de nuevas estrategias para una reactivación paulatina de un sector tan importante como lo es el sector aeronáutico

**Figura 4.**

Cantidad de pasajeros movilizados por Air France saliendo de Colombia desde el 2017 hasta el 2020



**Nota:** la figura 4 muestra las cifras de pasajeros saliendo de Colombia por la compañía aérea Air France antes y durante la pandemia.

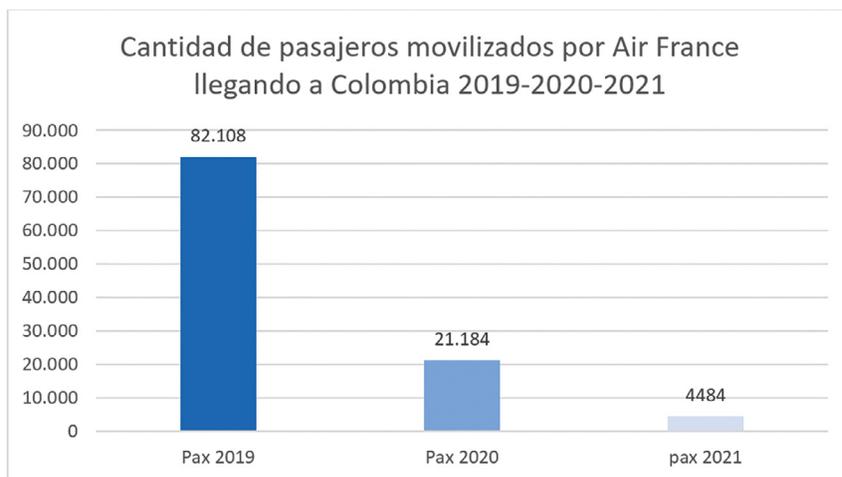
*Fuente:* elaboración propia.

Como se puede evidenciar en la figura 4, se obtienen las siguientes conclusiones:

- En el 2017, según el informe de la Aerocivil, titulado "Estadísticas de origen-destino diciembre 2017", Air France movilizó una cantidad total de pasajeros saliendo de Colombia de 158 133 pasajeros en todo el año.
- En el 2018, según el informe de la Aerocivil titulado "Estadísticas de origen-destino diciembre 2018", Air France movilizó una cantidad total de pasajeros saliendo de Colombia de 165 255 pasajeros en todo el año, lo que quiere decir que transportó 7122 pasajeros más que el año anterior.
- En el 2019, según el informe de la Aerocivil titulado "Estadísticas de origen-destino diciembre 2019", Air France movilizó una cantidad total de pasajeros saliendo de Colombia de 175 931 pasajeros en todo el año, lo que supone que transportó una cantidad de 10 706 pasajeros más en comparación con el año anterior.
- En el 2020, según el informe de la Aerocivil titulado "Estadísticas de origen-destino diciembre 2020", Air France movilizó una cantidad total de pasajeros saliendo de Colombia de 26 339 pasajeros en todo el año, lo que quiere decir que transportó 149 592 pasajeros menos que el año anterior esto se debe a que por la pandemia causada por el COVID-19, en abril, no movilizó pasajeros y la cantidad de pasajeros que viajaron en los diferentes meses fue casi nula.
- El nivel de afectación por el COVID-19 en la industria aérea basándose específicamente la compañía aérea Air France es bastante elevado, pues se evidencia que la cantidad de pasajeros que movilizó en Colombia en el año no alcanza a representar ni un 10 % en comparación con el año anterior

**Figura 5.**

**Cantidad de pasajeros movilizados por Air France llegando a Colombia desde el 2019 hasta el 2021**



*Nota:* la figura 5 muestra las cifras de pasajeros saliendo de Colombia por la compañía aérea Air France antes y durante la pandemia.

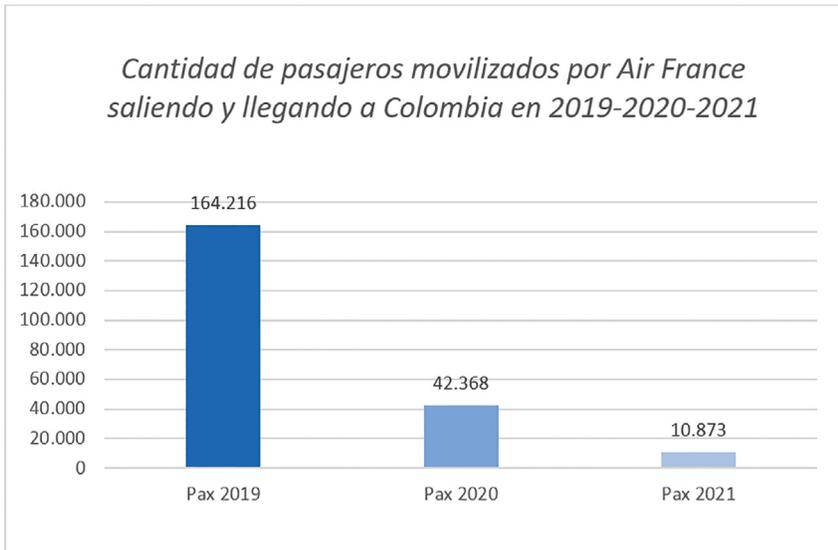
*Fuente:* elaboración propia.

Según la figura 5 se obtiene que:

- En el 2019, según el informe de la Aerocivil titulado "Estadísticas de origen-destino diciembre 2019", Air France movilizó una cantidad total de pasajeros llegando a Colombia de 81 108 pasajeros en todo el año.
- En el 2020, según el informe de la Aerocivil titulado "Estadísticas de origen-destino diciembre 2020", Air France movilizó una cantidad total de pasajeros llegando a Colombia de 21 184 pasajeros en todo el año, lo que quiere decir que viajaron 59 924 pasajeros menos que el año anterior; esto se debe a que por la pandemia causada por el COVID-19 generó el cierre del aeropuerto y la cancelación de las operaciones aéreas.
- En el 2021, según el informe de la Aerocivil titulado "Estadísticas de origen-destino marzo 2021", Air France en el primer trimestre del año ha movilizó una cantidad de 4484 pasajeros, esto indica una reactivación paulatina de sus operaciones aéreas.

**Figura 6.**

Cantidad de pasajeros movilizados por Air France saliendo y llegando a Colombia desde el 2019 hasta el 2021



*Nota:* la figura 6 muestra las cifras de pasajeros saliendo y llegando a Colombia por la compañía aérea Air France antes y durante la pandemia.

*Fuente:* elaboración propia.

Según la figura 6 se obtiene que:

- En el 2019, según el informe de la Aerocivil titulado “Estadísticas de origen-destino diciembre 2019”, Air France movilizó una cantidad total de pasajeros llegando a Colombia de 164 216 pasajeros en todo el año.
- En el 2020, según el informe de la Aerocivil titulado “Estadísticas de origen-destino diciembre 2020”, Air France transportó una cantidad total de pasajeros en Colombia de 42 368 pasajeros en todo el año, lo que quiere decir que movilizó 121 848 pasajeros menos que el año anterior.
- En el 2021, según el informe de la Aerocivil titulado “Estadísticas de origen-destino marzo 2021”, Air France, en el primer trimestre del año, ha movilizó una cantidad total de 10 873 pasajeros; lo anterior indica una reactivación lenta, pero que los resultados que se esperan obtener a final de año sean mejores en comparación con el año anterior.

## Aspectos metodológicos

El presente trabajo de investigación "Implementación de los nuevos protocolos de bioseguridad para el servicio a bordo en las aeronaves de la aerolínea Air France" está basado en una metodología con un enfoque mixto, es decir, cualitativa, pues se aplica una técnica de observación directa, dado que, se recopilan los datos de la situación actual por la que está pasando Air France con respecto al COVID-19. También es cuantitativa, porque se recopilan porcentajes de afectación y datos estadísticos, todo esto con el fin de medir el nivel de afectación, teniendo en cuenta diferentes factores, como las diferentes restricciones gubernamentales, el temor de contagio a la hora de viajar, la efectividad de los protocolos implementados en las diferentes instalaciones, tanto en tierra como en aire, el aumento en la propagación del virus, como consecuencia de la reactivación del sector aeronáutico.

En este proyecto se observa y se analiza el contexto y las razones por las cuales Air France ha tenido que implementar diferentes protocolos de bioseguridad en tierra y a la hora de prestar servicio a bordo con el fin de brindarles seguridad a sus pasajeros, el personal en tierra y a los miembros de la tripulación, siendo así, este un factor importante para la reactivación progresiva del sector aeronáutico. Asimismo, se plantean las condiciones actuales que enfrenta dicha aerolínea y del mismo modo se describen las diferentes características de esta "nueva normalidad".

De igual manera, se pretende que el alcance de este proyecto de investigación sea explicativo, descriptivo y documental, se utiliza como fuente principal informes emitidos por Air France en los últimos años (2020-2021), también fuentes como periódicos, artículos y noticias de diferentes sitios web de los que se obtienen datos de valor referentes en cuanto al nivel de afectación de los ingresos y los pasajeros movilizados, protocolos implementados y el contexto de la nueva normalidad.

## Resultados

La aerolínea Air France se ha destacado por su gran trabajo en la implementación de protocolos de bioseguridad a causa de la contingencia sanitaria que se dio por la COVID-19, por esta razón, a la compañía aérea se le han otorgado reconocimientos por parte de Skytrax, llevándose 4

estrellas por las medidas sanitarias que han implementado para la seguridad de sus pasajeros y trabajadores.

Sin embargo, la aerolínea ha tenido que atravesar por pérdidas significativas tanto en el transporte de pasajeros como en el de carga, con una gran pérdida económica en el 2020 y un gran proceso de reactivación en el 2021, para continuar manteniendo la confianza y seguridad al momento de realizar vuelos con la compañía aérea. Debido a lo anterior ha recibido apoyo económico por parte del gobierno francés por una cifra de 4000 millones de euros como parte de las ayudas estatales otorgadas a las empresas afectadas por la pandemia de COVID-19, lo que genera nuevas oportunidades de competencia frente a las demás aerolíneas.

Se estima que para el 2023, Air France logre posicionarse como una de las aerolíneas más seguras con nuevos protocolos de bioseguridad, para así garantizar un buen servicio a bordo y un mayor confort a la hora de viajar. Si se tiene en cuenta esto último, la aerolínea podrá recuperarse de la crisis que actualmente enfrenta.

## Conclusiones

- Air France ha propuesto diferentes innovaciones y estrategias con el fin de presentar nuevas iniciativas para tener vuelos más seguros en la era post COVID-19, poniendo en primer lugar la salud y la seguridad de sus clientes y personal, el cual ha venido implementando estrictas medidas, tanto en tierra como a bordo, para así garantizar un viaje completamente seguro en sus pasajeros y trabajadores.
- Air France se ha destacado por la implementación de nuevos protocolos de bioseguridad frente al COVID-19 y ha obtenido diferentes reconocimientos mundiales, sin embargo, los efectos positivos de estas nuevas estrategias no han sido suficientes para compensar las consecuencias y el impacto negativo del COVID-19. Todo esto se refleja en las pérdidas de dinero y en el flujo de pasajeros durante la pandemia.
- A pesar de todo lo que pasa actualmente, Air France supo salir adelante y logró seguir siendo una de las aerolíneas pioneras de Francia. En momentos de crisis por la emergencia por COVID-19 se destacó haciendo nuevas reglas para sus usuarios, las cuales los benefician en muchos aspectos. Su servicio fue excelente, por lo tanto, obtuvo cuatro estrellas por una de las auditorías más importantes del mundo, llamada Skytrax.

- Air France sabe y reconoce sobrellevar la situación de pandemia COVID-19, pero, sobre todo, realiza y lleva a cabo todas las medidas de bioseguridad que mantendrán a los pasajeros a salvo durante el vuelo, de lo cual se resalta, una vez más, que la compañía prioriza el confort y bienestar de sus pasajeros, adaptando estas situaciones a los requerimientos y necesidades de cada uno y, por supuesto, recibiendo sugerencias o quejas que puedan ayudar a la aerolínea a continuar con un servicio a bordo de excelente calidad.
- Aunque la aerolínea Air France ha tenido problemas en su activación económica, ha tenido un gran apoyo por parte del Gobierno Francés, esto ha podido ayudar a la aerolínea a poder controlar y continuar sus operaciones implementando nuevos y modernos protocolos de bioseguridad para sus pasajeros.

## Referencias bibliográficas

- Aeronáutica Civil. (2018). *Estadísticas de Origen-destino Diciembre 2017*. Autor.
- Aeronáutica Civil. (2019). *Estadísticas de Origen-Destino Diciembre 2018*. Autor.
- Aeronáutica Civil. (2020). *Estadísticas de Origen-Destino Diciembre 2019*. Autor.
- Aeronáutica Civil. (2021). *Estadísticas de Origen-Destino Diciembre 2020*. Autor.
- Air France. (2021, 7 de enero). Air France obtient 4 étoiles au classement "covid-19 safety rating" de skytrax. <https://corporate.airfrance.com/fr/actualite/air-france-obtient-4-etoiles-au-classement-covid-19-safety-rating-de-skytrax>
- Air France. (s. f.). *Air France*. [https://www.airfrance.fr/FR/en/common/page\\_flottante/information/programme-ete-air-france.htm?\\_ga=2.2942963.2100143968.1617675424-2025383759.1617675424](https://www.airfrance.fr/FR/en/common/page_flottante/information/programme-ete-air-france.htm?_ga=2.2942963.2100143968.1617675424-2025383759.1617675424)
- Air France Protect. (2020). *Nuestras medidas sanitarias para viajar con toda seguridad*. [https://www.airfrance.com.co/CO/es/common/page\\_flottante/information/engagement-sanitaire.htm#font-color-white-a-bord-font](https://www.airfrance.com.co/CO/es/common/page_flottante/information/engagement-sanitaire.htm#font-color-white-a-bord-font)
- ALN NEWS. (2020, 14 de enero). *KLM cierra 2019 con más de 104 millones de pasajeros transportados*. <https://aerolatinnews.com/aerolineas/air-france-klm-cierra-2019-con-mas-de-104-millones-de-pasajeros-transportados/>

- Bernardi, A. Mujica, M. Goldenberg, S. (2020). *Coronavirus: cuáles son los métodos para desinfectar los aviones en medio de la pandemia*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-53596329>
- Daily Travelling News. (2021, 7 de enero). Air France obtiene 4 Estrellas "Clasificación de Seguridad de La Línea Aérea COVID-19" por Skytrax. <https://dailyweb.com.ar/noticias/val/37727/air-france-obtiene-4-estrellas-clasificacion-de-seguridad-de-la-linea-aerea-covid-19-por-skytrax.html>
- Epturismo. (2019, 9 de enero). *Air France*. <https://www.europapress.es/turismo/transportes/aerolineas/noticia-air-france-klm-supera-100-millones-pasajeros-2018-28-mas-20190109111124.html>
- Ferrer, I. (2021, 18 de febrero). Air France-KLM perdió 7000 millones de euros en 2020, el peor año de su historia. *El País*. <https://elpais.com/economia/2021-02-18/airfrance-klm-perdio-7000-millones-de-euros-en-2020-el-peor-ano-de-su-historia.html>
- López-Amor, A. (2020, 6 de mayo). Medidas de prevención para viajar con Air France y KLM. España.
- Miller, P. (2020). *Limpieza de cabina de las aerolíneas*. <https://www.worldairlineawards.com/es/limpieza-de-cabina-de-las-aerolineas/>
- Nexotur.com. (2018, 19 de febrero). Air France cierra 2017 perdiendo 274 millones de euros. <https://www.nexotur.com/noticia/96250/nexotur/air-france-cierra-2017-perdiendo-274-millones-de-euros.html>
- Niño, J. F. (2021, 1 de abril). Minsalud unifica medidas de bioseguridad para vuelos nacionales e internacionales. <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Minsalud-unifica-medidas-de-bioseguridad-para-vuelos-nacionales-e-internacionales.aspx>
- Redaccion A21. (2021, 18 de febrero). Ingresos de Air France-KLM caen 60 %. <https://a21.com.mx/aerolineas/2021/02/18/ingresos-de-air-france-klm-caen-60>

# Capítulo 8

## El proceso de evolución de Qantas, Iberia y Delta con el medio ambiente

*The evolution process of Qantas,  
Iberia and Delta with the environment*

Sebastián Camilo Cabrera  
[Cuitivasecabrera1@poligran.edu.co](mailto:Cuitivasecabrera1@poligran.edu.co)

Leidy Johanna Galvis Tamara  
[legalvis3@poligran.edu.co](mailto:legalvis3@poligran.edu.co)

Angie Viviana Olaya Garzón  
[avolayagg@poligran.edu.co](mailto:avolayagg@poligran.edu.co)

Camilo Andrés Pérez Taborda  
[caperez3@poligran.edu.co](mailto:caperez3@poligran.edu.co)

Lizeth Nhayibe Puentes Villa  
[lipuentes1@poligran.edu.co](mailto:lipuentes1@poligran.edu.co)

Daniel Schwartz García  
[daschwartz@poligran.edu.co](mailto:daschwartz@poligran.edu.co)



## Resumen

---

El presente capítulo analizará la importancia que tiene la reducción de desechos en la industria aeronáutica. El enfoque principal se centra en la reducción del impacto ambiental que deben incorporar en sus estrategias todas las compañías del sector; las aerolíneas se han propuesto fuertemente reducir aquellos factores y elementos que producen contaminación y generadores de CO<sub>2</sub>. Teniendo en cuenta los múltiples factores que interceden en la contaminación de un vuelo, cada compañía encuentra de manera logística y personalizada adaptar sus servicios en pro de un beneficio ambiental, lo que se podrá ver reflejado por medio de tablas de resultados y estadísticas obtenidas por las mismas compañías durante su proceso de evolución. Una de las aerolíneas líderes en la implementación de este tipo de prácticas es Qantas, la cual logró alcanzar su primer vuelo con residuos cero, seguida por otras aerolíneas que quieren adaptar su estrategia de reducción, se encuentran Iberia y Delta. En el capítulo se muestra cómo las aerolíneas mencionadas hacen un buen manejo de sus residuos y cómo logran metas ambientales favorables para su comercialización y popularidad como primera elección a la hora de viajar por parte de cualquier usuario en el mundo.

**Palabras clave:** Aerolíneas comerciales, sostenibilidad ambiental, reducción de residuos, impacto ambiental, aviación

## Abstract

---

This chapter will analyze the importance of waste reduction in the airline industry. The main focus is on the reduction of the environmental impact that all companies in the sector must incorporate in their strategies; airlines have strongly proposed to reduce those factors and elements that produce pollution and CO<sub>2</sub> generators. Taking into account the multiple factors that intervene in the pollution of a flight, each company finds a logistical and personalized way to adapt their services in favor of an environmental benefit, which can be reflected through tables of results and statistics obtained by the same companies during their evolution process. One of the leading airlines in the implementation of this type of practice is Qantas, which managed to achieve its first zero waste flight, followed by other airlines that want to adapt their reduction strategy, such as Iberia and Delta. The chapter

shows how the airlines mentioned above manage their waste well and how they achieve favorable environmental goals for their marketing and popularity as the first choice when it comes to travel for any user in the world.

**Key words:** Commercial airlines, environmental sustainability, waste reduction, environmental impact, aviation, environmental impact, aviation



## Introducción

---

El mundo está pasando por diversos cambios a lo largo de los tiempos, uno de ellos es el impacto ambiental con el cual la industria aeronáutica juega un gran papel negativo frente la contaminación, debido a que por cada vuelo que realizan las aerolíneas se genera un compuesto químico llamado  $\text{CO}_2$ , que en grandes cantidades genera un daño y cambio drástico en el ambiente. Debido a ello, algunas aerolíneas están en un proceso de cambio para la reducción de desechos por vuelo.

La aerolínea Qantas ha logrado generar un vuelo con un mínimo de contaminación ambiental, convirtiéndose así en una de las primeras en lograr el primer vuelo con un 0 % de desechos y siendo así un ejemplo por seguir para las compañías aéreas Iberia y Delta. Teniendo conocimiento de la información anterior, surge la siguiente pregunta, ¿qué métodos utilizaron las aerolíneas Qantas, Iberia y Delta para la reducción de residuos y así generar un menor impacto ambiental?

### Justificación del problema

La presente investigación se enfocará en estudiar las diferentes estrategias y procedimientos utilizados por la aerolínea Qantas para proteger el medio ambiente y estar preparados para el cambio climático actual. Así, se mostrarán los cambios que la aerolínea ha desarrollado para adaptarse a las nuevas circunstancias del ambiente, operando vuelos que produzcan cero desechos plásticos y limpios fuera de residuos. Igualmente, se pretende realizar algunas comparaciones con otras compañías que siguen

el mismo objetivo y que también han logrado un importante avance en la protección del medio ambiente. Se realiza esta comparación con el fin de saber qué aerolínea ha logrado el mayor impacto en el cuidado al medio ambiente y las estrategias que ha usado para llegar a este objetivo.

## **Objetivos**

### ***Objetivo general***

Conocer y comparar los programas de reciclaje, reutilización y reducción de desechos de las aerolíneas Qantas, Iberia y Delta

### ***Objetivos específicos***

Dar a conocer los diferentes métodos que tienen las aerolíneas con respecto a la reducción de residuos.

Identificar los factores que influyen en generar la contaminación de un vuelo y cómo una aerolínea logra disminuir esta problemática.

## **Marco teórico**

Es necesario tener como precedente los problemas ambientales que se han venido presentando por el mal manejo que se les han dado a los desechos a nivel mundial en todos los ámbitos, por lo tanto, muchos Gobiernos del mundo se han encargado de penalizar e incentivar el buen uso de los residuos y las materias primas; también, se ha encontrado como consecuencia de estos beneficios y castigos que grandes empresas han realizado campañas de concientización sobre las secuelas que esto está trayendo y traería sobre el medio ambiente, con el objetivo de crear una conciencia en la población mundial a reciclar de una manera correcta, con el fin de ayudar con el cuidado del medio ambiente y la mejora de la calidad de vida de quienes lo habitan.

Es necesario que se tenga en cuenta la importancia que tiene el reciclaje en las cadenas de producción, partiendo de que para lograr ayudar con la conservación del planeta las personas deben ser conscientes de darle un uso adecuado a los objetos que usan a diario, para, de esta manera, facilitar a que la cadena productiva no abuse en exceso de la explotación de los recursos naturales o materias primas. Por lo tanto, un reciclaje

adecuado traerá como consecuencias una disminución en los recursos utilizados —los cuales vienen de recursos naturales y son de materiales no biodegradables—, una disminución de la demanda de energía, mitigación de la contaminación ambiental, evitar deforestación y, adicionalmente, beneficios económicos para la sociedad con la generación de empleos, acompañado de una aceleración del crecimiento económico.

Todas las campañas de concientización realizadas por los Gobiernos y las organizaciones mundiales se han basado en desincentivar el consumo de bienes que contengan artículos de plástico y vidrio en sus empaques o contenidos, pues se considera que estos son bienes que tienen un proceso largo de descomposición, lo que ha llevado a grandes compañías del mundo a buscar bienes sustitutos para lograr disminuir el consumo de estos artículos, pues un incremento en los impuestos de sus productos llevaría a una disminución de la demanda del bien, lo que traería como consecuencia una disminución en las utilidades.

De acuerdo con la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA), en promedio, un pasajero en un vuelo de duración de tres horas genera aproximadamente 1,43 kilogramos de basura en cada vuelo, dato por el cual diferentes aerolíneas a nivel mundial han decidido contribuir al cuidado ambiental por medio de campañas y estrategias para reciclar la mayor cantidad de artículos posibles. Al respecto, las diferentes aerolíneas estudiadas han decidido acoger las cinco acciones concretas, para disminuir al máximo posible los desechos.

*Mínimo consumo de recursos:* el mayor porcentaje de residuos detectado por las aerolíneas se da por medio de los servicios de catering, el cual representa alrededor del 70,1 % del total de los desechos, es decir alrededor de 10 000 toneladas de desechos al año por cada una de estas.

*Separación de residuos:* las diferentes compañías encontraron que artículos como las copas, las latas, las tazas y las botellas son los implementos que más uso tienen dentro de un vuelo, por lo tanto, posterior al vuelo las tripulaciones de los vuelos realizan la separación de los materiales. El tercer factor y no menos importante habla de un rediseño de los artículos encargados de transportar los alimentos.

*Diseño sustentable:* uno de los principales ajustes que se hicieron fue el rediseño de los empaques tenidos en cuenta para los vuelos, al descubrir que varios de sus empaques tenían diseños en los cuales se desperdicia-

ban materiales, por lo tanto, se hace un rediseño de los empaques con el objetivo de disminuir los materiales residuales.

**Menos papel:** la aerolínea gastaba aproximadamente 85 toneladas de papel y cartón mensuales, con lo que la empresa decidió digitalizar las operaciones durante los trayectos de un viaje; adicionalmente, al final de cada trayecto la tripulación invita a los pasajeros a introducir todos los desechos de papel y cartón en una caneca ubicada en la parte de adelante del avión (Ecolave, 2014; Air-Hostess, 2015).

## **Qantas**

### ***Historia***

La historia de esta aerolínea es tan antigua como la aviación misma en Australia. Tiene comienzos en los años de 1920 durante la Primera Guerra Mundial, su presidente fundador fue Fergus McMaster, quien apropió su nombre de Queensland y Northern Territory Aerial Services (QANTAS); prestó este exclusivo medio de transporte para personas que quisieran movilizarse desde el oeste de Queensland. En 1928, realizó su primer servicio médico y transportó a 225 pacientes en su primer año de operación; entre 1939-1945 (Segunda Guerra Mundial), Qantas continuó operando a Singapur y dentro de Australia a pesar de haber transferido aviones a la Real Fuerza Aérea Australiana, evacuó a los combatientes y se encargó de mantener abierto el único enlace aéreo de Australia a través del océano Índico. Entre 1945-1958, se dio la aviación de posguerra que conectó a los australianos con el resto del mundo. Entre 1959-1991, la era del jet redujo los vuelos a la mitad del tiempo implementando B707 y B747. En 1969, realizó un vuelo especial para pasajeros que iban a presenciar el reingreso del Apolo 11 después de su primer vuelo tripulado a la luna. De 1992 a 2019, después de todos los años de posguerra, Qantas transportó a miles de inmigrantes a Australia, por lo cual desempeñó su papel principal de aerolínea bandera. En 1999, fue la primera aerolínea en hacer un vuelo de Melbourne a Los Ángeles sin realizar escala; en el 2019, logró realizar su primer vuelo con desechos 0 (cero) a bordo (Qantas, 2019).

### ***Actualidad***

La principal aerolínea australiana (Qantas) decidió eliminar de sus implementos de viajes 1000 artículos de plástico, los cuales tenían un uso

único en el trayecto Sídney y Adelaida, con el objetivo de reciclar y reutilizar estos materiales, que generan aproximadamente 150 toneladas de basura anuales. Se tomó este trayecto como un ejercicio piloto para poder tomar medidas en los otros trayectos ofertados por la aerolínea.

La aerolínea australiana lanzó el primer vuelo comercial sin producción de residuos sólidos, como iniciativa del proyecto de eliminación de 100 millones de artículos plásticos de un solo uso para finales del año entrante y así avanzar a la eliminación del 75 % de los residuos de la aerolínea, en el 2021.

Decidieron realizar este ejercicio por recomendaciones del CEO de la aerolínea Qantas Domestic, Andrew David, quien afirmó en declaraciones a la prensa que el vuelo produce habitualmente 34 kilogramos de residuos, es decir, 150 toneladas anuales y con esto esperan disminuir al mínimo los residuos generados durante este trayecto. Este último ha sido importante para la compañía, pues esta aplicó la estrategia de primer vuelo impulsado por biocombustible dentro de Australia.

Un bien sustituto es aquel que cumple funciones similares, y compiten de manera directa, por ejemplo, los platos de icopor y cartón son bienes sustitutos y es recomendable usar los de cartón, pues su descomposición no es tan demorada y se ayuda de manera correcta el medio ambiente (AeroLatinNews, 2019).

## Flota

**Tabla 1.** Flota aérea Qantas

Avión	En servicio	Pedidos
Airbus A330-200	18	0
Airbus A330-300	10	0
Airbus A380-800	12	8
Boeing 737-800	75	0
Boeing 747-400ER	6	0
Boeing 787-9	8	64

Fuente: <https://www.qantas.com/ar/es.html>

En la tabla 2 se puede observar que la compañía cuenta con 129 aeronaves, de las cuales más del 50 % de estas son Boeing 737, lo anterior por las características con las que cuentan estas aeronaves, las cuales ayudan con el fin de ahorrar la mayor cantidad de combustible posible y prestar la mejor comodidad a todos los pasajeros a bordo (Qantas, 2009).

## Iberia

### *Historia*

La aerolínea tuvo sus inicios en 1927, al ser creada por Horacio Echevarrieta, como la única aerolínea española, es decir, era la encargada del transporte aéreo en territorio español. Tuvo inicios operacionales en diciembre del mismo año con el vuelo entre Barcelona y Madrid, vuelo recurrente de la aerolínea. Al principio, la aerolínea contaba con una flota de aviones muy limitada, razón por la cual, en 1928, decidieron hacer la primera ampliación de la flota de aviones.

En 1929, tuvo que aportar su flota de aviones y sus principales rutas a la también recién creada aerolínea CLASSA<sup>1</sup>, monopolio que tendría final en 1932 al ser creado LAPE<sup>2</sup>; finalmente, a inicios de 1937, la aerolínea española volvería a retomar sus operaciones de manera independiente durante la guerra civil española y tomando como sede Salamanca. Posteriormente, en 1939, la aerolínea decidió expandir sus horizontes y ampliar sus rutas, por lo tanto, hizo su primer vuelo internacional<sup>3</sup>, llegando siete años más adelante a ser la primera aerolínea en tener vuelos desde Europa hasta Sudamérica, con el vuelo entre Madrid y Buenos Aires, con el cual se decidió incluir las primeras auxiliares de vuelo.

---

<sup>1</sup> Concesionaria de Líneas Aéreas Subvencionadas S.A, fue una aerolínea española creada con el objetivo de generar un monopolio del transporte aéreo español, al unificar de manera forzada las cuatro empresas aéreas existentes en el país ibérico, brindándoles una parte accionaria sobre la compañía.

<sup>2</sup> Línea Aérea de Postales Española, fundada en 1932 durante la época de la II república española, tenía el objetivo de reemplazar las operaciones de CLASSA, sin embargo, su periodo de operaciones no fue extenso y finalizó en 1936.

<sup>3</sup> Las primeras ciudades a donde se dirigió fueron Lisboa (Portugal), París (Francia) y Londres (Inglaterra).

A inicios de la década de los sesenta, la aerolínea decidió incluir en sus flotas de aviones Douglas DC-8, los cuales se tenía pensado utilizar en los viajes de larga duración. En el último lustro de la década de los sesenta, se resolvió hacer una acelerada aplicación de la flota aérea, esto impulsado por la alta demanda de transporte de pasajeros aéreo.

En 1987, la aerolínea española en compañía de la aerolínea francesa Air-France y la alemana Lufthansa se inauguró el sistema informático AMADEUS, el cual es considerado el sistema de reserva informatizado más grande a nivel mundial. Acompañado de una remodelación de las flotas aéreas para tener un alto poder de mercado, por lo que llegó a tener mayor reconocimiento en el ámbito mundial y se consolidó como una compañía importante en todos los sentidos.

A inicios de la década de los noventa, la empresa se expandió aún más a territorio suramericano y adquirió en propiedad Aerolíneas Argentinas, parte de la aerolínea chilena LADECO<sup>4</sup> y la venezolana VIASA. Lo que se veía como una estrategia de aerolínea para invadir más el mercado, terminó como un fracaso por la pésima gestión realizada por Iberia e hizo que ingresara en una crisis profunda.

A inicios del siglo XXI, la compañía cerró su privatización con su ingreso a la bolsa de valores con uno de los principales índices de cotización bursátil con el cual cotizó hasta el 2011 (Iberia, 2010).

### ***Actualidad***

Tiene un proyecto fomentado en el 2019 para aumentar la reducción de residuos a bordo en los vuelos de Iberia es llamado Life + Zero Cabin Waste para el reciclaje de los residuos de catering con apoyo de

---

4 LADECO, sin las siglas de Líneas Aéreas de Cobre.

**Figura 1.** Organizaciones de apoyo de Iberia



Fuente: elaboración propia.

Opera en todos los vuelos internacionales y europeos actualmente que realiza la compañía. Su objetivo es crear un modelo de gestión sostenible para reducir, reutilizar y reciclar todos los residuos generados durante el servicio de catering, ya que son uno de los principales contaminantes que tienen a cargo las aerolíneas, en especial, los trayectos más extensos los que realiza la aerolínea a nivel internacional; en estos se producen residuos de todo tipo y por cada comida entregada a los pasajeros durante el trayecto, se produce un promedio de 140 kg en residuos, de los cuales, al menos, un 60 % son potencialmente reciclables. El proceso de separación entre los residuos generados a bordo facilita el buen manejo de los desechos una vez aterriza el vuelo en su destino. Por último, con los desechos generados en un solo vuelo es posible producir 6 llantas de bicicleta, 205 libretas y 200 bolígrafos.

Gracias a todo el proceso realizado por las diferentes entidades asociadas en conjunto y los procesos de separación, selección y reutilización de residuos se ha logrado recoger de manera adecuada y productiva más de 5200 kg de desechos en vuelos de corto y medio trayecto, que es un 61 % de los residuos totales generados en los vuelos, lo que ha evitado emitir más de 600 toneladas de CO<sub>2</sub>. Con todo el proceso y alcance que ha tenido hasta el momento la aerolínea su próxima meta es llegar a la recuperación del 80 % de los residuos a través de procesos como el reciclaje, el compostaje y la valorización energética (Iberia, 2019).

## Misión

Ofrecer servicios de transporte aéreo, aeroportuarios y de mantenimiento de aeronaves que satisfagan las expectativas de nuestros clientes y creen valor económico y social de manera sostenible (Tareas, Iberia: mision, vision y valores, 2010).

## Visión

Ser líder en satisfacción del cliente, innovación y rentabilidad económica y social, percibida como líder en el mercado doméstico, europeo y latinoamericano (Buenas Tareas,).

## Flota

**Tabla 2.** Flota aérea Iberia

Avión	En servicio	Pedidos
Airbus A319-100	13	0
Airbus A320-200	14	0
Airbus A320neo	6	15
Airbus A321-200	11	0
Airbus A321XLR	0	8
Airbus A330-200	12	0
Airbus A330-300	8	0
Airbus A340-600	17	0
Airbus A350-900	5	20
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>41</b>

Fuente: <https://www.iberia.com/co/>

En la actualidad, Iberia tiene sus principales trayectos entre el territorio español, viajes entre el continente europeo e intercontinentales con Latinoamérica, en la tabla 2 se puede ver una breve descripción de la flota aérea de la que es considerada la principal aerolínea española de la actualidad. Como se puede observar en la tabla la aerolínea cuenta con una mayor cantidad de Airbus A340-600 con 17 unidades, avión que cuenta con la capacidad de transportar entre 261 a 380 pasajeros; cada uno

debe ser tripulado por dos pilotos y de ocho a quince auxiliares de vuelo (Iberia, 2019).

## **Delta**

### ***Historia***

Delta Airlines se inició en 1924 como una pequeña empresa de aviones pequeños para fumigación agrícola. La Huff Daland Dusters fueron las raíces de Delta, la fue fundada en Macon, Georgia y fue es adquirida en 1928 por Woolman, el principal fundador de Delta Airlines. En 1929, operaron los primeros vuelos de pasajeros sobre la ruta que se extiende desde Dallas, Texas, a Jackson, Mississippi, a través de Shreveport y Monroe, Luisiana con los aviones Travel Air S-6000B que podían llevar cinco pasajeros y un piloto. En 1945, cambió a su nombre oficial a Compañía Delta Airlines llegando sus más de 300 millones de millas de vuelo con pasajeros y por sus 10 años de operaciones sin fatalidades en pasajeros o tripulación. En 1970, contaba con una flota de aviones jet para pasajeros e inició el servicio con los Boeing 747. Después de la caída financiera de Delta, los empleados recaudaron \$ 30 millones de dólares a través de deducciones de nómina para poder adquirir el primer Boeing 767 y es llamado El Espíritu de Delta, a mediados de 1982. Este llamado es dedicado a los Juegos Olímpicos y es pintado con los colores de las olimpiadas y es nombrada la aerolínea oficial del Centenario de los Juegos Olímpicos; en ese año es la primera aerolínea de los Estados Unidos que voluntariamente prohibió fumar en todos sus vuelos. Luego, en el 2000, se lanzó el programa SkyTeam que es una alianza global en sociedad entre Delta, Aeroméxico, Air France y Korean Air. Entre el 2008 y 2010, Delta adquirió Northwest Airlines, por lo tanto, creó una aerolínea global con importantes operaciones en cada región del mundo y expandió el código compartido en los acuerdos de mercadotecnia con Alaska Airlines para incrementar las conexiones de los clientes a lo largo de la Costa Oeste. A la fecha, gracias a esta unión, forman una de las aerolíneas más grandes del mundo, transportado algo más de 170 millones de pasajeros al año y volando a 375 destinos en 66 países (Writer, 2016).

### ***Actualidad***

La aerolínea Delta Airlines tiene varios métodos enfocados en la preservación del medio ambiente, como es la eliminación del uso de una variedad

de artículos de plástico de un solo uso, como lo son los removedores, pajitas de plástico rojo, envoltorios, utensilios y sorbetes de sus aviones; la aerolínea busca reemplazar por agitadores de bambú y abedul y pajitas biodegradables respetuosas con el medio ambiente. A partir de abril del 2018, los utensilios envueltos en plástico de la cabina principal ya no tienen envoltura de plástico y, en cambio, se enrollan en una servilleta.

Otras iniciativas de sostenibilidad a largo plazo de Delta incluyen la eliminación de poliestireno extruido en las cafeterías de la sede de Delta en Atlanta. Los campus de oficinas de Delta en Minneapolis abandonaron el poliestireno extruido por completo en el 2015. Con lo anterior, Delta espera reducir en más de 136 000 kg —más del peso de dos aviones Boeing 757— con los desechos de plástico generados anualmente con estas medidas.

La decisión de Delta de reducir los plásticos innecesarios de un solo uso es parte de su estrategia de sostenibilidad, asimismo, es líder en la industria, lo que condujo a un análisis de ruta para alinear mejor la cantidad de alimentos, bebidas y otros artículos a bordo con la demanda de los clientes, lo cual dio como resultado reducciones significativas en el desperdicio y las emisiones. Por otra parte, en el 2018, Delta creó *green up*, un grupo de apoyo dirigido por empleados que han dado como resultado iniciativas como la donación de uniformes viejos cuando la compañía introdujo nuevos para los empleados de primera línea, lo cual evitó que más de 150 000 kg de textiles fueran desechados en vertederos.

Todo esto se enmarca en una estrategia de sostenibilidad más amplia que incluye otros aspectos, como ser la primera línea aérea en los Estados Unidos en reciclar latas de aluminio, periódicos y revistas procedentes de los residuos generados a bordo en casi 10 años (equivalentes a 22 aviones Boeing 747). Con los objetos reciclados se contribuyó al con la construcción de 12 viviendas de las más de 260 que han construido a través de Habitat for Humanity con colaboración de la ONG.

Otro método que hace Delta es ofrecer compensaciones de carbono a los clientes y es la única que limita voluntariamente las emisiones de carbono a mediados del 2012, mediante la compra de compensaciones de carbono: más de 2,5 millones solo en el 2017, y casi 9 millones de compensaciones de carbono desde que comenzó; de esa se suma a su compromiso con la sostenibilidad medioambiental al sustituir cientos de aviones durante los próximos cinco años por Airbus A321 y A220 y Boeing 737-900ER, modelos mucho más eficientes en el ámbito del consumo energético (Nuevo, 2018).

## ***Misión***

Los empleados, clientes y socios comunitarios de Delta juntos forman una fuerza para un cambio local y global positivo, dedicado a mejorar los estándares de vida y el medio ambiente donde los clientes viven y trabajan (COMPARABLY, Aerolínea Delta, 2019).

## ***Visión***

Ser la aerolínea más confiable del mundo (COMPARABLY, Aerolínea Delta, 2019).

## ***Objetivo estratégicos***

La estrategia de Delta se basa en alianzas, las cuales les permiten a los operadores individuales ampliar su servicio sin volar a nuevos territorios. La alianza de Delta con SkyTeam les permitió llegar a más de 900 destinos en más de 170 países de todo el mundo. Esta alianza le permitió a Delta adquirir más cobertura global. Delta también hizo alianzas similares con compañías como China Eastern Virgin Atlantic y Korean Air para ayudar a aumentar la presencia de Delta en Asia y Europa (Nuevo, 2018).

## ***Flota***

- Airbus A220
- Airbus A319
- Airbus A320
- Airbus A321
- Airbus A330
- Airbus A350
- Boeing 717
- Boeing 737
- Boeing 757
- Boeing 767
- Boeing 777 (Delta, 2019)

## **Análisis**

Como se pudo observar en las secciones anteriores y cumpliendo con los objetivos del documento se hizo una comparación entre las estrategias en

el uso de desechos, de la aerolínea española Iberia, la australiana Qantas y la estadounidense Delta.

Se logró evidenciar que las tres aerolíneas han tomado medidas diferentes en torno al manejo de los desechos residuales en los servicios de transporte aéreo que cada una de estas presenta. Sin embargo, las estrategias presentadas por cada una de estas aerolíneas presentan similitudes en sus bases, pero logran tener grandes diferencias en los resultados finales.

Por un lado, se encuentra la aerolínea australiana (Qantas), la cual tomó las medidas más drásticas, llegando a eliminar aproximadamente 1000 artículos de plástico en uno de los trayectos ofrecidos por la aerolínea, todo esto con el objetivo de reciclar al máximo y dejar de generar 150 toneladas de residuos anuales, no obstante, la aerolínea solo tomó uno de sus trayectos como prueba piloto, lo que deja como resultados particulares del vuelo una mejora en el cuidado del medio ambiente y como resultados generales, la aerolínea debería implementar las medidas tomadas en este trayecto en el resto para poder ayudar y colaborar de una manera más eficiente al medio ambiente y, de esta manera, tener mayores beneficios tributarios.

Por su parte, la aerolínea española aplicó unas estrategias diferentes, las cuales consistían seguir utilizando los elementos que venían utilizando, pero adecuaron los carritos repartidores y recolectores con la finalidad de lograr hacer una distinción de los envases y los materiales, para categorizarlos y poder reutilizarlos en otros vuelos. La estrategia consistía en hacer una clasificación y categorización de los residuos para, de esta manera, entregarlos a la empresa encargada del catering de la aerolínea y poder contribuir de manera positiva al cuidado del medio ambiente.

Por último, se considera que la manera más efectiva y más prudente de abarcar el problema ambiental es la tomada por la aerolínea estadounidense Delta, que consiste en hacer reducciones paulatinas del plástico utilizado, es decir, un cambio lento de los artículos de plásticos sustitutos biodegradables, con el objetivo de ir mirando el funcionamiento del proceso y poder tomar los correctivos necesarios en los momentos precisos.

Se considera que la manera más adecuada de realizar un proceso es la adoptada Delta, porque es la única que va a permitir llevar un análisis detallado de los impactos que va a tener la medida en la economía y el funcionamiento de las aerolíneas paso a paso, con el fin de tomar las me-

didadas necesarias y los cambios en el momento adecuado, lo que no podría pasar con las medidas tomadas por Qantas, porque fue un cambio drástico desde el principio, lo que solo nos dejaría analizar el impacto total, mas no el parcial. Sin embargo, es necesario tener presente el tipo de mercado en el cual compiten cada una de estas compañías es altamente competitivo, mientras que Qantas se encuentra en un mercado oligopólico, ya que es la firma líder y está en la capacidad de competir con las empresas rivales por medio del precio y las cantidades.

## Resultados

### Delta

Con base en los métodos de reducción de residuos, Delta empezó a eliminar la envoltura de plástico de los cubiertos de la cabina principal y se espera que elimine más de 300 000 libras de desechos plásticos anualmente,

**Figura 2.** Proporciones de contaminación Delta

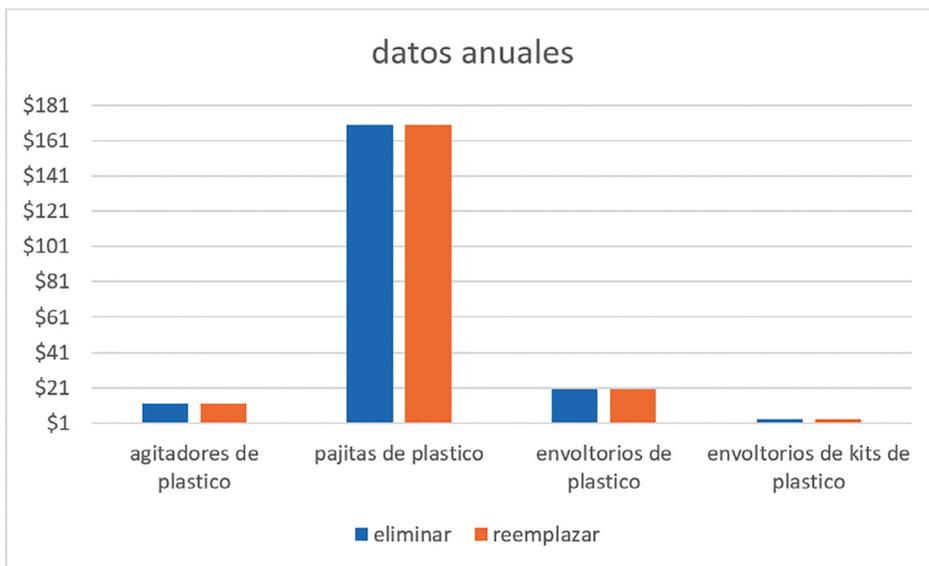


Fuente: <https://news.delta.com/beyond-straw-delta-removes-single-use-plastics-onboard-clubs>

Esta decisión de Delta de reducir los plásticos innecesarios de un solo uso es parte de su estrategia de sostenibilidad líder en la industria que condujo un análisis de ruta para alinear mejor la cantidad de alimentos, bebidas y otros artículos a bordo con la demanda de los clientes, quienes ya están comenzando a ver estos cambios sostenibles. En la figura 3 se

muestra qué cantidad de desechos plásticos se eliminan y la cantidad que se reemplaza.

**Figura 3.** Estrategia de sostenibilidad Delta



Fuente: elaboración propia.

- Las varillas de agitación de plástico se están reemplazando actualmente por agitadores de bambú para bebidas frías, agitadores de madera de abedul para bebidas calientes. Con esta medida se eliminarán 20 millones de agitadores plásticos anualmente.
- Pajitas de plástico se están reemplazando por agitadores de bambú para bebidas frías, agitadores de madera de abedul para bebidas calientes y se eliminara 170 millones de pajitas plásticas anualmente.
- Envoltorios de plástico: se reemplazan con utensilios envueltos en biodegradable, servilletas de papel; con esto se eliminarán 20 millones de envoltorios.
- Los kits de amenidades n: envoltorios plásticos exteriores de kits de servicios se reemplazan con pestillo para asegurar kits y se eliminarán 2,7 millones de envoltorios plásticos.

Gracias al proceso de delta al reciclar latas de aluminio, periódicos y revistas procedentes de los residuos generados a bordo se da como resultado que:

**Figura 4.** Resultados de reciclaje Delta



Fuente: <https://news.delta.com/beyond-straw-delta-removes-single-use-plastics-onboard-clubs>

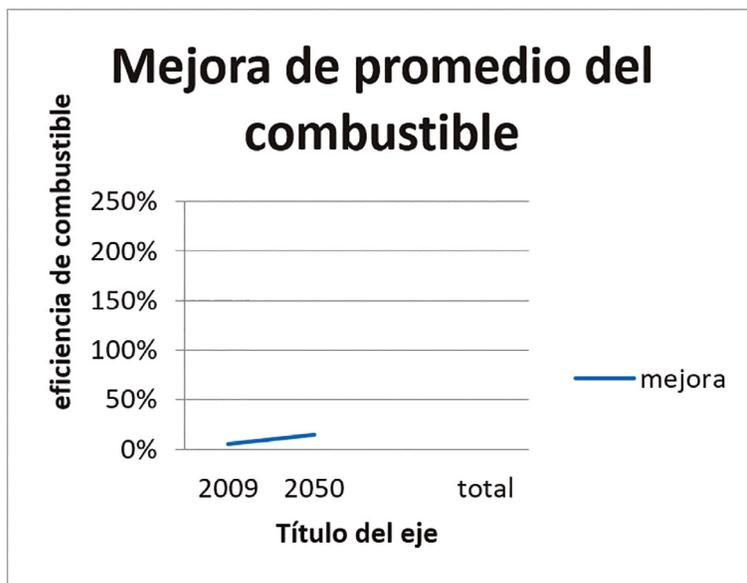
**Qantas**

**Tabla 3.** Objetivo y estrategia de Qantas

Objetivo	Estrategia de resultado para entregar
1,5 % de mejora promedio anual de eficiencia de combustible del 2009 a 2020.	Eficiencia de combustible a través de la modernización de la flota y mejoras operativas a través de la introducción del B787-9 y de la retirada de B747.
Eliminar de sus implementos de viajes 1000 artículos de plástico, los cuales tenían un uso único en el trayecto Sídney y Adelaida.	Reciclar y reutilizar estos materiales, que generan aproximadamente 150 toneladas de basura anuales, tomando este trayecto como un ejercicio piloto para poder tomar medidas en los otros trayectos ofertados por la aerolínea.
Reducción del 50 % en las emisiones netas para el 2050	Inversión continua en nuevas tecnologías de aeronaves, biocombustibles y desarrollo de la industria del mercado de carbono.

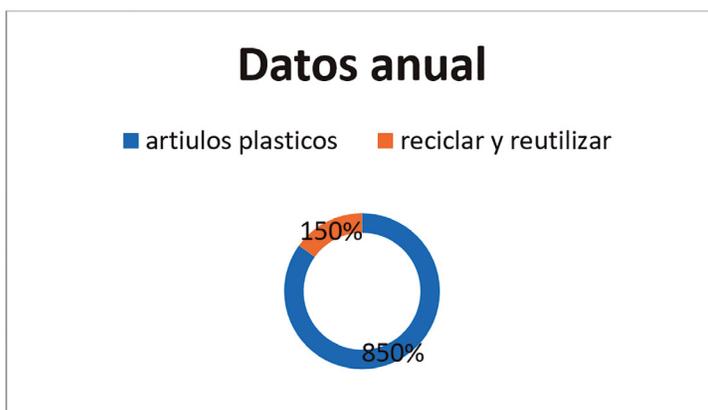
Fuente: elaboración propia.

**Figura 5.** Mejora de combustible Qantas



Fuente: elaboración propia.

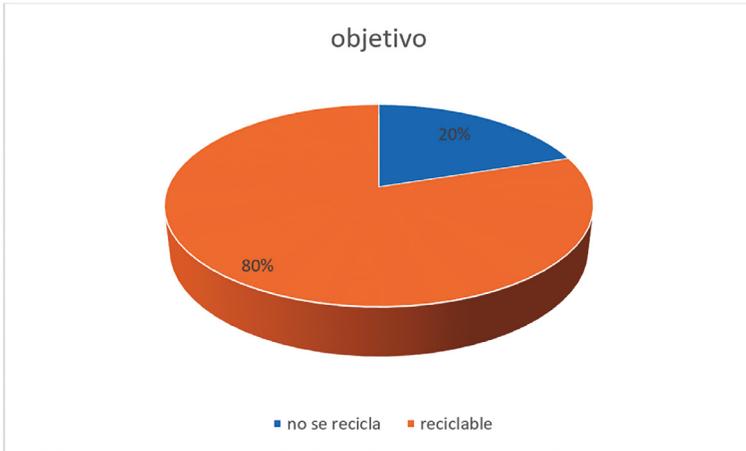
**Figura 6.** Datos anuales Qantas



Fuente: elaboración propia.

En cabina, el 100 % de los residuos terminan en vertederos. El objetivo es reciclar el 80 % de los residuos generados, ya que con lo reutilizado se pueden generar 6 llantas de bicicleta, 250 librtas y 200 boligrafos.

**Tabla 7.** Objetivos Qantas

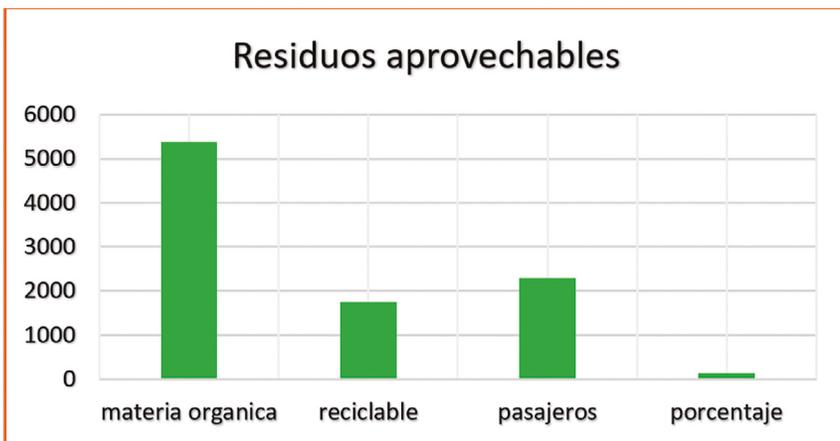


Fuente: elaboración propia.

### **Iberia**

De 53 820 toneladas de materia orgánica que es generada por 230 millones de pasajeros al año, si se valorizara, se recuperarían 17 520 toneladas que es equivalente al 10,67 % de la huella de carbono anual en España.

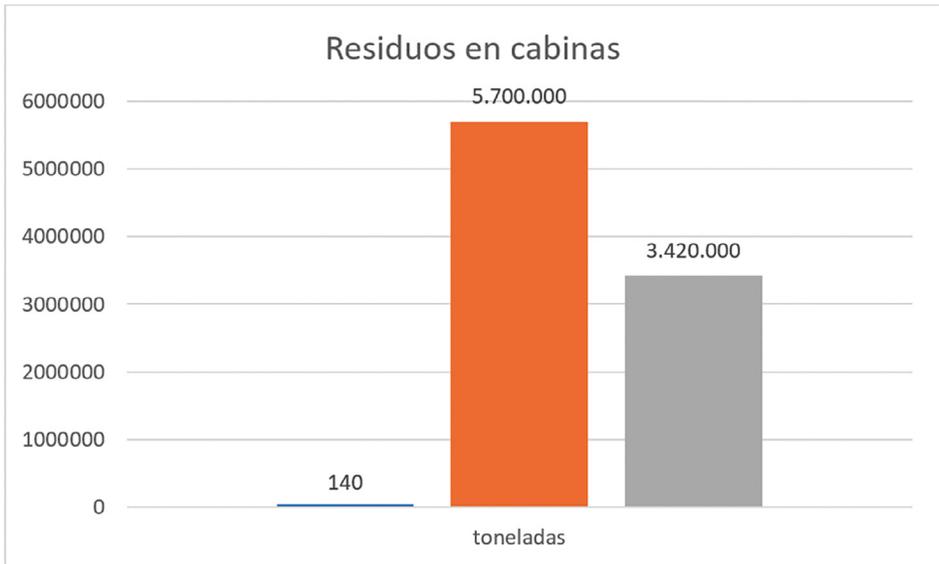
**Figura 8.** Residuos aprovechables Iberia



Fuente: elaboración propia.

De 140 kg de residuos generados el 60 % es reciclable; al año, serían 5,7 millones de toneladas de las cuales 3,42 millones se recuperarían.

**Figura 9.** Residuos en cabina Iberia



Fuente: elaboración propia.

## Conclusiones

La aerolínea Qantas fue la primera aerolínea en eliminar de sus viajes mil artículos de plástico, con el propósito de reciclar y reutilizar estos artículos, puesto que este tipo de plásticos generan una gran contaminación al medio ambiente, ya que anualmente sacaban 150 toneladas de basura que no se reciclaba. Se espera que con este nuevo método de reciclaje la aerolínea puede eliminar el 75 % de residuos en el 2021. Desde que Qantas comenzó a realizar vuelos sin producción de residuos, algunas grandes aerolíneas implementaron esta forma de reciclar, ya que muchas de ellas están haciendo separación de los materiales reciclables como lo son copas, las latas, las tazas y las botellas con el fin de lograr una mejora en la aviación que ayude al medio ambiente.

Iberia también tiene el propósito de aumentar la reducción de residuos; actualmente, esta aerolínea tiene diferentes métodos para reducir los re-

siduos. En Iberia, los vuelos que reciclan son llamados Life + Zero Cabin Waste, el proceso de reciclaje se hace en el servicio de catering, ya que es la actividad que más contaminación produce.

Delta empleó tres métodos para hacer reciclaje; el primero es reducir el uso de plásticos que se usan una sola vez como platos cubiertos o pitillos de plástico, el segundo es evitar el uso de poliestireno extruido en las cafeterías de la sede de Delta en Atlanta, y tercero ofrecer compensaciones de carbono a los clientes con fin de reducir materiales que contaminen el medio ambiente.

## Referencias bibliográficas

- AeroLatinNews. (2019, 13 de mayo). Qantas operó el primer vuelo con cero desechos del mundo. *NEWS Latin publication*. <https://aerolatinnews.com/destacado/qantas-opero-el-primer-vuelo-con-cero-desechos-del-mundo/>
- Air-Hostess. (2015, 15 de enero). El origen de las aerolíneas comerciales. *Air-Hostess*. <https://air-hostess.net/blog/el-origen-de-las-aerolineas-comerciales/gmx-niv53-con99962.htm>
- Buenas Tareas. (2010, 4 de noviembre). *Iberia: misión, visión y valores*. <https://www.buenastareas.com/ensayos/Iberia-Misi%C3%B3n-Visi%C3%B3n-y-Valores/1031253.html>
- Comparably. (2019). *Aerolínea Delta*. <https://www.comparably.com/companies/delta-air-lines/mission>
- Delta. (2019). *Viaje con nosotros*. [https://es.delta.com/content/www/en\\_US/traveling-with-us/airports-and-aircraft/Aircraft/boeing-737-800-738.html](https://es.delta.com/content/www/en_US/traveling-with-us/airports-and-aircraft/Aircraft/boeing-737-800-738.html)
- Ecolave. (2014, 13 de mayo). La importancia de reciclar. <http://ecovale.com.mx/la-importancia-de-reciclar/>
- Iberia. (2010, 1 de enero). *Quienes somos*. [https://grupo.iberia.es/about\\_us/historical\\_timeline](https://grupo.iberia.es/about_us/historical_timeline)
- Iberia. (2019). *Experiencia Iberia*. <https://www.iberia.com/es/flota/iberia/>
- Iberia. (2019, 17 de mayo). #IberiaRecicla los residuos generados a bordo. *Press Releases*. <https://grupo.iberia.com/pressrelease/details/109/11092>
- Nuevo, M. (2018, 29 de octubre de 2018). Las aerolíneas emprenden una cruzada contra el plástico. [https://www.cerodosbe.com/es/transportes/aerolineas/aerolineas-emprenden-una-cruzada-contra-el-plastico\\_585914\\_102.html](https://www.cerodosbe.com/es/transportes/aerolineas/aerolineas-emprenden-una-cruzada-contra-el-plastico_585914_102.html)

- Qantas. (2009, 12 de septiembre). Desarrollos en la flota. <https://www.qantas.com/travel/airlines/our-company/global/es>
- Qantas. (2019). Nuestra historia. [https://translate.googleusercontent.com/translate\\_c?depth=1&hl=es&prev=search&rurl=translate.google.com&sl=en&sp=nmt4&u=https://www.qantas.com/us/en/about-us/our-company/our-history.html%3Fint\\_cam%3Dus%253Aabout-us%253Aarticle%253Aour-history%253Aen%253An](https://translate.googleusercontent.com/translate_c?depth=1&hl=es&prev=search&rurl=translate.google.com&sl=en&sp=nmt4&u=https://www.qantas.com/us/en/about-us/our-company/our-history.html%3Fint_cam%3Dus%253Aabout-us%253Aarticle%253Aour-history%253Aen%253An)
- Writer, S. (2016, 26 de abril). Cronología de la aerolínea. <https://news.delta.com/cronolog-de-la-aerol-nea>



# Capítulo 9

## Análisis prospectivo del subsector de vigilancia y seguridad privada en Bogotá

*Prospective analysis of the surveillance and  
private security subsector in Bogota*

Angie Daniela Veloza Ticora  
[anveloza3@poligran.edu.co](mailto:anveloza3@poligran.edu.co)

Luis Enrique Castañeda Nieves  
[lucastaneda14@poligran.edu.co](mailto:lucastaneda14@poligran.edu.co)

Mayerli Díaz Espitia  
[madiazes2@poligran.edu.co](mailto:madiazes2@poligran.edu.co)

Leidy Tatiana Quintero García  
[lequintero13@poligran.edu.co](mailto:lequintero13@poligran.edu.co)

Lisbeth Marina Molero Suárez  
[lmolero@poligran.edu.co](mailto:lmolero@poligran.edu.co)



## Resumen

---

El objetivo de la investigación fue desarrollar un análisis prospectivo del subsector de Vigilancia y Seguridad Privada en Colombia, teniendo en cuenta los diferentes aspectos externos que rodean el desarrollo de su actividad económica. En función de lo anterior, se aplicó una metodología basada en herramientas prospectivas, tomando el análisis de diferentes documentos, que permitieron establecer un escenario probable para el futuro. Este se llevó a cabo, mediante un análisis en el que se evidenciaron treinta tendencias dentro del subsector, las cuales se clasifican de acuerdo con su impacto, ranking y el rol que desempeña el análisis DOFA. Las diez primeras tendencias se valoran en la matriz de impactos cruzados, en la que se determina la influencia y la dependencia entre cada una de ellas y se evalúan los posibles escenarios, lo que permite medir la probabilidad con la que pueda llegar a ocurrir. Con lo anterior, se lograron identificar las problemáticas que enfrenta el subsector para, finalmente, desarrollar estrategias efectivas en favor de la gestión y operación. Como resultado de este análisis, se evidencia el escenario de cómo se verían afectadas las empresas que desempeñan actividades en este subsector en el caso de ser hackeadas, para lo cual se sugieren estrategias orientadas a la defensa y la protección de las redes mediante herramientas tecnológicas como *software*, que cifren y protejan los diferentes archivos que se encuentren en la red pública o privada de los clientes (empresas o personas) a las que se les preste el servicio. Este cifrado solo sería dentro del acceso a la red o servidores protegidos, ya que los usuarios y los propietarios de los documentos verían los documentos y los archivos sin ningún tipo de cambio de estructura ni acceso.

**Palabras clave:** Prospectiva, sector vigilancia, escenarios.



## Introducción

---

La seguridad privada tiene gran relevancia en países como Colombia, afectados por la inseguridad y la delincuencia común. De acuerdo con información presentada por la Encuesta de Percepción y Victimización de la Cámara de Comercio de Bogotá (2021), la variación de los resultados en función a los individuos víctimas de la delincuencia fue del 15 %, en el 2019, y del 17 %, en el 2020. De igual manera, el coronel Luis Fernando Atuesta Zarate, jefe del Centro Cibernético de la Policía Nacional, señaló sobre el tema que, en el CAI Virtual aumentó en un 89 % las denuncias en comparación con el 2020; por otra parte, en el marco de la Ley de Delitos Informáticos, se pasó de 23 907 denuncias en el 2019 a 45 105, durante el 2020. El porcentaje más significativo estuvo en los delitos relacionados con los hurtos por medios informáticos y semejantes (+37 %), luego la violación de datos personales (+174 %). También se resaltó el acceso abusivo a sistema informático (+89 %), asimismo, la suplantación de sitios web en un +303 % y, por último, la transferencia no consentida de activos (+86 %; Securilatam, 2021). Por ende, este subsector representa la forma más efectiva para contrarrestar este fenómeno social, ofreciendo diversos métodos que garanticen o mejoren la calidad de vida y la seguridad en determinados sectores, establecimientos o comunidades.

El subsector ha tenido un crecimiento acelerado en Colombia, dado que se estima que existen más de 16 000 empresas militares y de seguridad privada, las cuales emplean aproximadamente a 2,4 millones de personas. Sin embargo, el Decreto 365 de 1994 establece que las empresas deben estar constituidas por personas naturales de nacionalidad colombiana, lo que representa una barrera de crecimiento de las empresas en el mercado, debido a la falta inversión extranjera que, entre otras cosas, proporciona el capital requerido para la adquisición de herramientas de alta tecnología e innovación (*La República*, 2019).

Asimismo, el escaso nivel de especialización, la casi nula introducción de nuevas tecnologías y la falta de prácticas internacionales han generado que el 97 % de la seguridad física del país esté a cargo de las Fuerzas Militares (*Razón Pública*, 2019).

Es necesario considerar que, el nivel de participación del subsector en eventos de carácter público y privado sigue siendo bajo, debido a que, en la actualidad, para los eventos deportivos como partidos de fútbol, beisbol, voleibol, patinaje, atletismo e, incluso, conciertos se emplea a la Policía. Por su parte, el gremio de la seguridad privada busca una licencia de funcionamiento nacional, la cual elimine trámites obsoletos ante la Superintendencia (*El Espectador*, 2021).

Por otra parte, dentro del subsector se han ido implementando nuevas tecnologías fundamentadas principalmente como complemento de los servicios ya prestados anteriormente, pero con un enfoque a la tecnología de la seguridad, ya que las grandes organizaciones podrán optimizar los procesos a través de esta innovación (*Siete24*, 2021) en los cuales se pueden encontrar:

*Sistemas de seguridad a través de cámaras*, las cuales se enfocan en una plataforma unificada, para que, con el dispositivo integrado con sensores, cámaras con reconocimiento facial y otras herramientas de seguridad integradas dentro de la sala de monitoreo, se puedan tomar decisiones acertadas en el cuidado de las instalaciones y las personas que habitan o se encuentran en estas, además de la eficiencia a través de la video analítica, control de acceso y reconocimiento de placas, en el caso de parqueaderos o garajes de las unidades. Todo lo anterior centralizado dentro de una sola plataforma (*Siete24*, 2021).

*Sistemas de identificación virtual*, mediante el uso de tarjetas virtuales para identificación de personas y control de accesos; esta reemplaza las tarjetas de acceso físicas, las cuales los diferentes usuarios las pueden perder o dañar por el uso. Esta tarjeta se usa mediante el teléfono celular y evita su pérdida, además de la lectura a larga distancia y un menor gasto en temas de logística. El sistema de identificación virtual permite una identificación rápida y segura, monitoreo del control de acceso de empleados y visitantes de los sectores donde se implementen; por último, el uso de este es compatible con cualquier plataforma que el cliente ya esté utilizando (*Siete24*, 2021).

*Sistemas de detección de incendios.* La ventaja en la utilización de estos es el ahorro en cuanto a las pérdidas que puede dejar en caso de incendio, ya que este arrasa con cualquier activo de la instalación. Dentro de estos sistemas se encuentran diferentes tipos, los cuales pueden ser convencionales, inteligentes (funcionan a través de sensores, audio), evacuación, antiexplosivos, sistemas marinos y sistemas inalámbricos (Siete24, 2021).

*Seguridad de acceso a diferentes puertas.* En el sector se considera que uno de los costos más altos en el acceso de instalaciones es el desplazamiento de seguridad física. Esta tecnología se utiliza para el acceso a las distintas áreas de las instalaciones, la colocación de candados y cerraduras digitales, los cuales cuentan con una llave mecatrónica, que controla diferentes accesos, es decir, con la misma llave se pueden abrir diferentes puertas dentro de las instalaciones, con lo que se evita la utilización de varias llaves para la apertura y se minimizan los riesgos de ingresos no autorizados a áreas de alta vulnerabilidad. Esta llave es controlada y conectada mediante dispositivos *bluetooth* y así se puede monitorear y controlar el acceso de diferentes puertas; de esta manera, también funcionan los candados digitales, ya que no necesitan llaves, sino que se abren desde la aplicación de un celular. Esta tecnología de seguridad de acceso simplifica y asegura las operaciones mientras reduce costos de seguridad (Siete24, 2021).

Cabe mencionar que, durante el año pasado, este sector ha tenido un gran impacto dentro del desarrollo de sus labores, ya que han tenido que reinventarse, modernizar los métodos para poder brindarles profesionalismo a los clientes ya existentes y potenciales que buscan seguridad en sus entornos. El término *vigilancia 4.0* ha ido cobrando fuerza, ya que varias empresas han buscado varias soluciones para ofrecerles mejores servicios a los colaboradores; en respuesta a los requerimientos de estos últimos han transformado digitalmente sus procesos para continuar con capacitaciones al personal y contratación de este (Portafolio, 2021).

Además de modernizar los métodos, también lo han hecho los servicios ofrecidos por las diferentes empresas con el fin de brindar nuevos y mejores portafolios. La nueva realidad dentro del subsector dio un giro a la perspectiva del cliente, ya que este también ha buscado en las empresas soluciones con un grado de innovación tecnológica alto, debido a que este factor se convirtió en una prioridad; la *vigilancia física* ha ido pasando a un segundo plano, ya que solicitan *seguridad digital*, no solamente para la protección de la información, sino también para las teleconferencias

y redes sociales que se manejan dentro de las empresas. Sin contar el control que se puede realizar a los colaboradores, escoltas, supervisores, gestores y operadores de medios tecnológicos, mediante escoltas en línea, transmisiones y seguimientos soportados en el uso de drones, los cuales cubren todos los aspectos necesarios en la operación (Portafolio, 2021).

Al mismo tiempo, el gran número de empresas de seguridad y vigilancia privada ilegales se ha convertido en una de las mayores dificultades para el subsector, pues estas empresas no pagan pólizas, no garantizan capacitaciones a su personal y no cumplen con los derechos laborales de los guardas (Caracol Radio, 2019).

En consecuencia, es de vital importancia identificar las diferentes variables de impacto, que influyen en el desarrollo del subsector y establecer un escenario probable para el futuro que permita desarrollar estrategias claras y eficientes en función de la problemática encontrada en el subsector.

Gastón Berger, instituía la prospectiva a medios de los años cincuenta y la definía como la ciencia que estudia el futuro para poder comprenderlo y poder influir en él (Astigarraga, 2016). De acuerdo con lo anterior, es importante destacarla como método para anticipar y proyectar escenarios a futuro. Esta herramienta permite realizar una observación a largo plazo del entorno y poder tomar bases para transformar el presente y, de este modo, identificar aspectos que pueden tener gran incidencia frente a aspectos sociales, económicos y tecnológicos.

En ese sentido, el principal beneficio de la prospectiva es que les brinda a las organizaciones o sectores la posibilidad de planificar su futuro y sobrevivir en ambientes de alta competencia, debido a que a través de la observación del entorno se pueden identificar de forma oportuna aquellos factores que pueden afectar o favorecer la organización y, asimismo, permite implementar en la estrategia los ajustes que se requieran para garantizar la continuidad del negocio (LISA Institute, 2020)

## **Método**

El método utilizado a lo largo de esta investigación es la prospectiva, mediante la cual se evalúa la problemática del subsector trabajado y se califican las hipótesis planteadas en cada variable, consideradas como importantes y relevantes para el correcto desarrollo y aplicación de la investigación. Por medio del ranking se lograron identificar diez tendencias

que fueron clasificadas de acuerdo con su nivel de importancia o relación, asignándole así un valor de impacto enfocado directamente al subsector de la vigilancia y seguridad privada (prospectiva.eu, s. f.)

A su vez, la matriz de impactos cruzados permite interpretar los sucesos, teniendo en cuenta las interacciones entre los diferentes eventos e hipótesis, lo que genera un análisis dirigido al pronóstico. El resultado de aplicar la matriz de impactos cruzados es una producción de escenarios independientemente de cómo se va a resolver el problema de la asignación de probabilidades en ciertos modelos específicos (Universidad Nacional de Cuyo, 2008).

De esta forma, se llega al análisis de la estructura MIC-MAC, la cual permite realizar un análisis estructural en el que existe la posibilidad de describir un sistema de todos sus elementos constitutivos; dicho método tiene como objetivo hacer aparecer las principales variables influyentes y dependientes. Por otra parte, este análisis cuenta con tres fases las cuales son el listado de las variables, descripción de relación entre las variables y la identificación de las variables claves (Universidad Militar Nueva Granada, s. f.); por último, en cuanto al escenario meta, este se obtiene con el fin de poder conocer cómo podrían comportarse las variables a futuro (Zepeda, s. f.)

## Resultados

**Tabla 1.** Ranking. Software prospectivo

Ranking	Nombre Variable
1	<i>Ciberseguridad y protección base de datos</i>
2	<i>Aceleración del cambio</i>
3	<i>Restricción a inversión extranjera</i>
4	<i>Utilización de drones</i>
5	<i>Inclusión primera fase de vacunación</i>
6	<i>Reducción de costos</i>
7	<i>Tasas de homicidios</i>
8	<i>Crecimiento tecnológico en el sector residencial</i>
9	<i>Participación en eventos deportivos</i>
10	<i>Propuesta de licencia de funcionamiento Nacional</i>

Fuente: elaboración propia (2022)

Teniendo en cuenta las treinta tendencias recolectadas, se tomaron como base las diez más relevantes, dos de ellas son: la ciberseguridad y la protección a las bases de datos, las cuales buscan llevar a cabo procesos más rápidos y preventivos ante un ciberataque, ya que este se encuentra categorizado como una amenaza y una debilidad de gran impacto en el subsector. Por otro lado, se encuentra la aceleración al cambio, debido a que en Colombia no se cuenta en la actualidad con una red 5G que permita facilitar ciertos procesos.

Adicionalmente, se ubica la propuesta de licencia de funcionamiento nacional, la cual permite ser parte de la solución a las diferentes problemáticas a nivel nacional que se encuentran en el subsector, así como la participación en eventos deportivos por medio de un contrato para la prestación de servicios de vigilancia y seguridad privada (*El Espectador*, 2021).

Según Max Weber, se debe implementar o llevar a cabo un lineamiento que permita resolver ciertos aspectos de la sociedad y de las organizaciones, teniendo en cuenta las variables seleccionadas como son: la ciberseguridad y la protección a las bases de datos, así como la participación en eventos deportivos. El objetivo es resolver problemas sociales para así dar respuesta a los problemas empresariales (Weber, 1974).

**Tabla 2.** Impactos cruzados. Software prospectivo

Matriz de impactos cruzados											Dependencia
	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	
V1		3	3	2	1	2	1	2	3	1	18
V2	2		2	0	1	1	2	3	1	0	12
V3	3	0		3	1	0	0	0	0	1	8
V4	1	3	0		1	1	1	2	1	2	12
V5	0	1	1	0		2	1	1	1	2	9
V6	2	2	2	0	0		2	1	0	2	11
V7	1	2	1	0	1	2		0	2	1	10
V8	3	1	2	2	2	2	1		0	1	14
V9	2	3	1	1	1	1	2	1		1	13
V10	0	1	2	1	1	3	1	0	0		9
Influencia	14	16	14	9	9	14	11	10	8	11	

**INFLUENCIA**

Max    18

Magnitud	
3	alto
2	medio
1	bajo
0	nulo

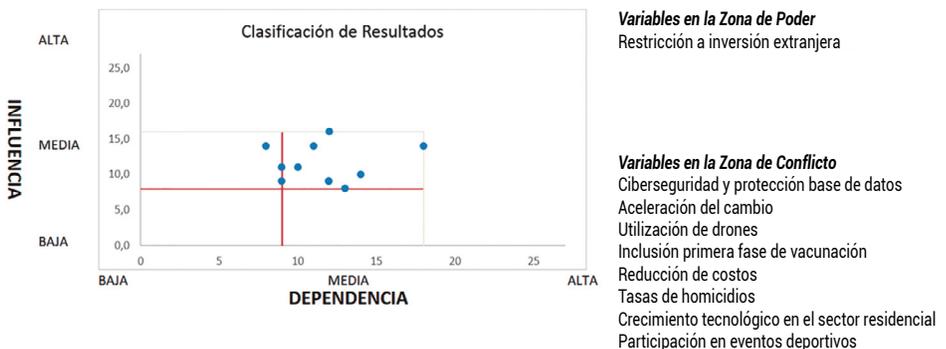
Fuente: elaboración propia (2022)

De acuerdo con lo señalado en la tabla 2, se evidencia que las variables tienen un nivel de dependencia e influencia entre medio y bajo, esto debido a que muy pocas cuentan con una relación directa. A pesar de influir en el mismo sector, tienden a tener diferentes enfoques, algunos orientados a factores políticos, otros a factores tecnológicos, económicos o legales lo cual afecta de alguna manera su correlación.

En la definición de los escenarios más favorables para el subsector, la matriz de impactos cruzados permite identificar aquellos factores que están estrechamente relacionados entre sí, de modo que, de acuerdo con la prospectiva, se puedan identificar los riesgos más destacados o aprovechar al máximo las oportunidades que se presenten en el entorno.

Frente a los resultados obtenidos en esta matriz, se destaca que los factores con mayor relación de influencia y dependencia son los que tienen que ver con aspectos de tipo tecnológico y político; lo anterior se debe principalmente a que el subsector de vigilancia y seguridad privada en Colombia se ha visto obstaculizado en sus operaciones a causa de las restricciones a la inversión extranjera establecidos en el Decreto 365 de 1994, el cual limita el crecimiento en el mercado de las empresas dedicadas a esta actividad económica, al tener poco acceso a herramientas de ciberseguridad y tecnología de punta que exige el mundo actual.

**Figura 1.** MIC MAC Software de prospectiva



Fuente: Elaboración propia (2022)

A partir de la clasificación realizada, en la gráfica MIC – MAC, se observa que la zona de conflicto está determinada por variables estrechamente relacionadas con factores tecnológicos y de líneas de negocio, las cuales

están afectando de forma contundente al sector, debido a que son variables con dependencia e influencia muy altos, estas son variables de entrada. Por otro lado, se evidencia que solo se encuentra una variable en la zona de poder; la variable se ubica en esta zona debido a la baja dependencia y alta influencia, por lo tanto, se cataloga como variable de entrada.

Las variables en la zona de conflicto, en su mayoría, se encuentran clasificadas como variables de enlace, que tienen la principal característica de ser muy influyentes y dependientes, motivo por el cual son inestables y, al tomar acciones sobre estas, afectarán indirectamente a las demás variables, lo que modificaría totalmente la prospectiva (Godet, 2009). Un ejemplo de estas puede ser la variable de aceleración al cambio, ya que, si en el país se implementa la tecnología 5G, abriría el mercado de la automatización, la cual promovería el crecimiento tecnológico en el sector y con la utilización de drones, se podría presentar la desaparición de diferentes puestos de vigilancia fija y móvil, ya que, mediante la automatización, estos se reemplazarían por puestos remotamente conectados en los que se controlará el acceso de visitantes y a las instalaciones, que, además de cubrir esos puestos, se podrían cubrir varios puestos más. Con lo anterior, los gastos asociados se verían disminuidos logrando una mayor utilidad.

Adicionalmente, se determina que la variable restricción a inversión extranjera tiene la característica de que, al ser una variable de entrada, condiciona la dinámica del conjunto, ya que esta tiene de las mayores influencias dentro del sistema y muy poca dependencia, por lo cual se podría trabajar en acciones priorizadas hacia esta variable (Godet, 2009), debido a que, con la entrada de capital extranjero se ampliarán los servicios y los insumos para llevar a cabo la actividad, ya que mejorara la calidad del servicio ofreciendo un mejor servicio y una profesionalización dentro del sector brindando una experiencia de seguridad integral a los diferentes clientes y visitantes.

**Tabla 3.** Escenario Meta. Software prospectivo

<b>Escenario Seleccionado</b>	
<b>Variable</b>	<b>Hipotesis</b>
Ciberseguridad y protección base de datos	<i>Como se vería afectada la empresa en el caso de ser hackeados</i>
Aceleración del cambio	<i>Mejoramiento de las competencias digitales para la organización y para los empleados</i>

*Fuente:* elaboración propia (2022)

Según se evidencia en el escenario meta, para el subsector de la vigilancia y seguridad privada los factores por tener en cuenta para el desarrollo de acciones concretas son: la ciberseguridad y la protección a las bases de datos y la aceleración al cambio; este resultado se da gracias a la aplicación de la prospectiva que, como se ha mencionado anteriormente, facilita y orienta la toma de decisiones futuras y, asimismo, permite visualizar de forma más clara los aspectos en los que las empresas del subsector encontrarán fortalezas que pueden ser tomadas a favor y, a partir de esto, efectuar las actividades y las estrategias basadas en el análisis de lo proyectado. El escenario se basa principalmente en aspectos como los sociales y culturales, teniendo en cuenta que, que el futuro puede estar sujeto a dificultades, consiguiendo una aproximación, de tal modo que solo la prospectiva es capaz de verlo como una variable múltiple e indeterminada y, de este modo, conseguir un número infinito de posibilidades humanas que se evidencia en los distintos campos de estudio.

De acuerdo con la teoría de la burocracia de Max Weber y teniendo en cuentas las funciones y los trabajos específicos de su campo, se puede decir que el escenario meta debe considerarse como una finalidad empresarial, que debe ser desarrollada por la extensión jerárquica de la organización (Weber, 1864-1920).

## Conclusiones

Finalmente, se concluye, de acuerdo con los resultados obtenidos por cada uno de los escenarios, que hay aspectos por mejorar, relacionados de forma directa con la ciberseguridad y la aceleración tecnológica que vive el mundo en la actualidad. El subsector debe trabajar de forma conjunta en mitigar la posibilidad de ser hackeados y en avanzar de la mano de la tecnología; por esto, se propone la incorporación en el interior de las organizaciones de diversas herramientas o mecanismos digitales que permitan alcanzar el escenario propuesto de forma ágil y segura.

En cumplimiento de lo anterior, una de las alternativas más viables es generar alianzas estratégicas con empresas dedicadas a la protección de datos logrando así conseguir movimientos de los sistemas y llevando un control de las auditorías internas y externas por las que debe atravesar la información. Adicionalmente, al ser un subsector dedicado a labores de seguridad se le debe solicitar a la Superintendencia de Vigilancia la implementación y el desarrollo de leyes o decretos que propendan al crecimiento de las empresas a nivel nacional y que, además, permitan ajustar

todos sus procesos de acuerdo con la evolución tecnológica actual como lo es la red 5G, mencionada anteriormente.

Michael Porter afirma “que la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es una ventaja competitiva” (Porter, 2007). Teniendo en cuenta lo que dice el académico, todos los planes de acción que son desarrollados e implementados por las empresas del sector de vigilancia privada serán considerados según se apliquen y se evalúen de forma individual en una ventaja competitiva, que les permitirá ser más rentables, adquirir la confianza de sus usuarios y así poder desarrollar de forma exitosa todo lo planteado en las hipótesis para conseguir alcanzar el escenario meta propuesto a lo largo del presente informe.

## Referencias bibliográficas

- 4 Nuevas tecnologías de seguridad de Siete24 para el 2021. Siete24 (2 de febrero del 2021). <https://blog.siete24.com/4-nuevas-tecnologias-de-seguridad-de-siete24-para-el-2021>
- 30 % empresas de vigilancia privada en Colombia son ilegales: supervigilancia. *Caracol Radio* (10 de marzo del 2019). [https://caracol.com.co/emisora/2019/03/10/armenia/1552223131\\_956846.html](https://caracol.com.co/emisora/2019/03/10/armenia/1552223131_956846.html)
- Alexandra, V. y Cely, B. (1999, diciembre). Metodología de los escenarios para estudios prospectivos. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4902902.pdf>
- Astigarraga, E. (2006, 10 de octubre). Prospectiva estratégica: orígenes, conceptos clave e introducción a su práctica. [http://prospectiva.eu/dokumentuak/Astigarraga-E\\_prospectiva\\_publication\\_ICAP\\_2016.pdf](http://prospectiva.eu/dokumentuak/Astigarraga-E_prospectiva_publication_ICAP_2016.pdf)
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2021, febrero). *Conozca los resultados de la Encuesta de Percepción y Victimización de Bogotá- 2020*. <https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-CCB/2021/Febrero/Conozca-los-resultados-de-la-Encuesta-de-Percepcion-y-Victimizacion-de-Bogota-2020>
- Godet, M. (2009). *La perspectiva estratégica para las empresas y los territorios*. DUNOD.
- Gremio de la vigilancia privada pide actualizar norma que permita uso de drones. *El Espectador* (14 de enero del 2021). <https://www.elespectador.com/noticias/economia/gremio-de-la-vigilancia-privada-pide-actualizar-norma-que-permita-uso-de-drones/>
- Inversión extranjera en la seguridad privada: ¿una amenaza a la soberanía? *Razón Pública* (15 de abril del 2019). Inversión extranjera en la

seguridad privada: ¿una amenaza a la soberanía? - Razón Pública (razonpublica.com)

- La reinención del sector de seguridad privada gracias a la tecnología. *Portafolio* (11 de abril del 2021). <https://www.portafolio.co/negocios/la-reinencion-del-sector-de-seguridad-privada-gracias-a-la-tecnologia-550830>
- La vigilancia privada da el salto hacia el 'guarda virtual'. *Portafolio* (2021, 28 de marzo). <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/la-vigilancia-privada-da-el-salto-hacia-el-guarda-virtual-550486>
- LISA Institute. (2020, 15 de enero). Qué es la prospectiva y el análisis prospectivo: cómo anticipar el futuro. <https://www.lisainstitute.com/blogs/blog/prospectiva-y-analisis-prospectivo>
- Porter, M. (2007). *Ventaja competitiva*. <https://www.itson.mx/micrositios/pimpiie/Documents/ventaja%20competitiva.pdf>
- Prospectriva.edu. (s. f.). MIC MAC. Análisis estructural. [http://prospectiva.eu/curso-prospectiva/programas\\_prospectiva/micmac](http://prospectiva.eu/curso-prospectiva/programas_prospectiva/micmac)
- Securilatam (2021, 1 de abril). Coronel Luis Fernando Atuesta Zarate: "El CAI Virtual atendió un 89 % más de denuncias en 2020" [https://www.segurilatam.com/entrevistas/el-cai-virtual-atendio-un-89-mas-de-denuncias-en-2020\\_20210401.html](https://www.segurilatam.com/entrevistas/el-cai-virtual-atendio-un-89-mas-de-denuncias-en-2020_20210401.html)
- Somos los únicos que restringimos inversión extranjera en seguridad. *La República* (3 de abril del 2019). <https://www.larepublica.co/empresas/somos-los-unicos-que-restringimos-inversion-extranjera-en-seguridad-2846966>
- Universidad Nacional de Cuyo. (2008). Método de Impacto Cruzado. <https://cepcuyo.com/wp-content/uploads/2018/10/08.-Metodo-matriz-de-impacto-cruzado.pdf>
- Universidad Militar Nueva Granada. (s. f.). FEADIS. [http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/odin/odin\\_desktop.php?path=Li4vb3ZhcY9hZG1pbmlzdHJhY2lubl9lbXBvZXNhcy9wcm9zcGVjdGl2YV9n-ZXJlbnNpYWwvdW5pZGFkXzQv#slide\\_7](http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/odin/odin_desktop.php?path=Li4vb3ZhcY9hZG1pbmlzdHJhY2lubl9lbXBvZXNhcy9wcm9zcGVjdGl2YV9n-ZXJlbnNpYWwvdW5pZGFkXzQv#slide_7)
- Weber, M. (1864-1920). *Teoría de la burocracia*. [https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/procesos\\_th\\_administrativas/unidad1\\_pdf6.pdf](https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/procesos_th_administrativas/unidad1_pdf6.pdf)
- Zepeda, A. V. (s. f.). La nueva gestión pública basada en rankings: de la planeación a la evaluación. <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/opera/article/view/5130/6822>



La investigación que sucede en las aulas de la facultad de Negocios, Gestión y Sostenibilidad del Politécnico grancolombiano es aplicada a organizaciones reales; cada vez más, toman fuerza este tipo de ejercicios que conjugan lo pedagógico y lo instruccional con la realidad de las empresas como base de estudio. Particularmente, se presentan los mejores trabajos de investigación formativa, producto de las clases que tienen proyecto de aula o bien llamado PIF, de lo que se resalta el acompañamiento y la asesoría de los docentes que hacen parte de la institución, desde una mirada metodológica y disciplinar. Por su parte, el concurso de proyectos de investigación formativa es un espacio de disertación donde los estudiantes realizan disertaciones argumentativas y expositivas sobre los trabajos presentados, en el marco de evaluación y coevaluación de pares evaluadores. Desde el 2019, se viene haciendo este ejercicio y muestra de ello es la recopilación de los trabajos que aquí se presentan, teniendo en cuenta el interés particular por incrementar las capacidades para la resolución de problemas y análisis de estos en un contexto real, aplicado a empresas de diversos sectores e, inclusive, analizando los sectores en sí. La estructura de los escritos propuestos por los estudiantes tiene los apartados propios de un artículo científico bajo el sistema IMRAD, con título, resumen, palabras claves, introducción, referente teórico, metodología, resultados, discusión y conclusiones, por lo que su nivel de exigencia es importante para aquellos que se presentan al concurso y postulan sus trabajos.

El concurso de investigación formativa POLIPIF, por tratarse de un evento de la facultad que invita a estudiantes y profesores internos y externos (de otras instituciones) a postular sus trabajos para ser evaluados en un entorno académico competitivo, insta un proceso de evaluación riguroso, mediante la verificación de información, aval por parte del profesor titular y la revisión mediante herramientas de control del plagio, lo que denota las condiciones habilitantes para participar.

El material propuesto en el libro resume gran parte de la calidad de los trabajos presentados y la evolución en el desarrollo de las capacidades de los estudiantes en un contexto actual, complejo y retador, que refleja la realidad de las organizaciones actuales sobre escenarios estratégicos y manejo de situaciones complejas, para que, cuando lleguen a ser empleados o emprendedores, sepan afrontar cada paso hacia el cambio.

