

CONSUMO, REALIDAD Y VERDAD



**Perspectivas Contemporáneas
En Empresa, Marca Y Comunicación**

CONSUMO, REALIDAD Y VERDAD: Perspectivas Contemporáneas En Empresa, Marca Y Comunicación

EDITOR ACADÉMICO

Edwin Herrera Ruiz

AUTORES:

Iván Helí Pinzón Ariza

Amaury Jiménez Martínez

Youssy González Barrios

Boris Batista

Yezyd Lidueñas Bastidas

Youssy González Barrios

Marco Rodríguez

Alvaro Osorio Sierra

Miguel Ángel Díaz Díaz

Víctor Alfonso Salcedo Herrera

María Cristina Salamanca Rojas

Pablo Andrés Sandoval

Robayo Armando Ramírez Ramírez

Alejandra Zuleta Medina

Yashir Jurado Rodríguez

Adriana Lagos Mora

COMPILACIÓN:

Joaquin Andres Cogollo González

Laura Valeria Moreno Ramírez

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS

PRODUCTO DE INVESTIGACIÓN

PROYECTO FINANCIADO CON TÍTULO

Integración interdisciplinar de las ciencias sociales y administrativas:
estrategias para la formación, la innovación y la proyección social en
educación superior PYI-2026-032



CONSEJO SUPERIOR

María Juliana Araújo Oñate

Miembro externo – presidenta

Arley Gómez López

Miembro externo

Óscar Manco López

Miembro externo

Alejandro Olaya

Miembro externo

Javier Norberto Pérez Montenegro

Representante de los decanos

Javier Felipe Ruiz Rodríguez

Representante de los profesores

Julio Farid Mejía

Representante de los estudiantes

Hans Diederichs Quirós

Representante de los Egresados

Fernando José Restrepo Escobar

Rector

AUTORIDADES DE GOBIERNO

Fernando José Restrepo Escobar

Rector

Javier Daza Lesmes

Vicerrector Académico

Yezid Orlando Pérez Alemán

Vicerrector de Desarrollo Estratégico

María Fernanda Juliao Ferreira

Vicerrectora Financiera y Administrativa

Alejandro Suárez Parada

Secretario General

COMITÉ CIENTÍFICO FUNDACIÓN UNIVERSITARIA SAN MARTÍN

Carlos Arturo Hernández Díaz

Decano de la Facultad de Ciencias Sociales y Administrativas

Fabián Jaimes Lara

Director del programa de Publicidad y Mercadeo

Michael Alexander Morán Vallejo

Director del programa de Negocios Internacionales

Samuel Leonardo Villamizar Berdugo

Director del programa de Administración de Empresas

PARES ACADÉMICOS

Rosa Alexandra Chaparro Guevara

Líder de investigación del programa de Negocios Internacionales

Fundación Universitaria del Área Andina

Carmen Alicia Moreno Alzate

Coordinadora del programa de Negocios Internacionales

Institución Universitaria Latina – Unilatina

Franco Mongua

Docente Facultad de Derecho

Universidad Militar Nueva Granada

Samary Andrea Rodríguez Rodríguez

Coordinadora del programa de Administración de Empresas

Institución Universitaria Latina – Unilatina

Yeison Wilmar Torres Zamora

Jefe académico del área comercial y tecnologías de la información

Escuela de Negocios

Fundación Universitaria Konrad Lorenz

CONSUMO, REALIDAD Y VERDAD: Perspectivas Contemporáneas En Empresa, Marca Y Comunicación / directores Carlos Arturo Hernández, Edwin Herrera. — Bogotá: Fundación Universitaria San Martín, 2026. 164 p.; 22 cm.

Incluye referencias bibliográficas

ISBN: 978-958-721-042-2

Primera Edición

Número de volumen: 1

Formato: Digital

ISBN Digital: 978-958-721-042-2

Año: 2026

Diseño de cubierta: Angie Paola Sanabria Ortiz

Diagramación: Angie Paola Sanabria Ortiz

Nota a la publicación

Las opiniones y contenidos reflejados en los capítulos de esta publicación no necesariamente representan la posición de la Fundación Universitaria San Martín, por lo que son responsabilidad exclusiva de los autores que aportaron su conocimiento para el desarrollo de esta edición.

Carrera 18 # 80-75

Bogotá D.C., Colombia.

PBX: 4322671

Correo electrónico del libro: publicaciones@sanmartin.edu.co

PRÓLOGO

El mundo empresarial contemporáneo atraviesa una transformación sin precedentes. No se trata solo de un cambio tecnológico, sino de una evolución en la forma en que las organizaciones se conciben a sí mismas, se comunican con sus audiencias y asumen sus responsabilidades ante la sociedad. Este libro nace con el propósito de ofrecer una hoja de ruta integral para comprender estas nuevas dinámicas de gestión.

La obra se estructura en cinco capítulos que guían al lector desde la estrategia global hasta la responsabilidad individual. El recorrido inicia con una reflexión profunda sobre la innovación continua y la sostenibilidad, pilares que hoy no son opcionales, sino la única garantía de permanencia en un mercado volátil. Seguidamente, se analiza el impacto de las tecnologías emergentes, explorando cómo herramientas como la inteligencia artificial y el blockchain están redefiniendo la logística y la colaboración entre los sectores público y privado.

En el corazón de este texto, el enfoque se traslada hacia el ser humano y sus emociones. A través de dos capítulos dedicados al mercadeo, exploramos cómo la experiencia de marca transforma el punto de venta en un espacio de recordación sensorial y cómo la publicidad moderna ha dejado de vender objetos para construir personajes y arquitecturas emocionales que conectan con el inconsciente colectivo.

Finalmente, el libro aterriza en la realidad jurídica de la administración. No puede haber innovación ni conexión emocional si no existe un marco de responsabilidad civil sólido. Por ello, la obra cierra analizando los efectos legales de las decisiones que toman los representantes legales, recordándonos que el éxito empresarial debe estar siempre blindado por la ética y el cumplimiento normativo.

Esperamos que esta recopilación sea una fuente de inspiración y una herramienta de consulta valiosa para estudiantes, académicos y líderes que buscan dirigir organizaciones más inteligentes, humanas y responsables.

CONTENIDO

01

CAPÍTULO

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL CON RELACIÓN AL CONSUMO RESPONSABLE DE LA GENERACIÓN Z 18

Miguel Ángel Díaz, Víctor Alfonso Salcedo, María Cristina Salamanca, Pablo Andrés Sandoval

02

CAPÍTULO

INNOVACIÓN CONTINUA Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL 32

Iván Helí Pinzón Ariza

03

CAPÍTULO

TECNOLOGÍAS EMERGENTES EN LA COLABORACIÓN PÚBLICO- PRIVADA PARA LA LOGÍSTICA COLOMBIANA: UN ANÁLISIS DE ADOPCIÓN, EFICACIA Y PROPUESTA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL (2019-2023) 47

Amaury Jiménez Martínez, Youssy González Barrios, Boris Batista, Yezyd Lidueñas Bastidas



CONTENIDO

04

CAPÍTULO

ECONOMÍA DE LA RECIPROCIDAD: UN MODELO DE IN-
CLUSIÓN FINANCIERA Y SOCIAL PARA COMUNIDADES
RESILIENTES 82

Robayo Armando Ramírez Ramírez

05

CAPÍTULO

LA EXPERIENCIA DE MARCA EN EL PUNTO DE VENTA Y POS-
TVENTA, MÁS ALLÁ DE LA COMPRA. 101

Youssy González Barrios

06

CAPÍTULO

NO VENDEMOS PRODUCTOS. VENDEMOS PERSONAJES:
LA PUBLICIDAD COMO ARQUITECTURA EMOCIONAL DE
MARCA 109

Marco Rodríguez



CONTENIDO

07

CAPÍTULO

CARACTERIZACIÓN DE LAS COMPETENCIAS TECNOLÓGICAS LABORALES DE LOS ESTUDIANTES EN PROCESO DE EGRESO DEL PROGRAMA DE DERECHO DE LA UNIVERSIDAD CESMAG. 130

Alejandra Zuleta Medina, Yashir Jurado Rodriguez, Adriana Lagos Mora

08

CAPÍTULO

RESPONSABILIDAD CIVIL DE LAS DECISIONES DEL REPRESENTANTE LEGAL Y SUS EFECTOS EN LAS SOCIEDADES DE CAPITAL EN COLOMBIA 149

Alvaro Osorio Sierra



CAPITULO 1

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

CON RELACIÓN AL CONSUMO RESPONSABLE DE LA
GENERACIÓN Z

Autor(es)

Miguel Ángel Díaz

Víctor Alfonso Salcedo

María Cristina Salamanca

Pablo Andrés Sandoval



LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL CON RELACIÓN AL CONSUMO RESPONSABLE DE LA GENERACIÓN Z

Miguel Ángel Díaz Díaz¹

Víctor Alfonso Salcedo Herrera ²

María Cristina Salamanca Rojas ³

Pablo Andrés Sandoval ⁴

Resumen

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) constituye hoy un eje estratégico fundamental en un panorama donde los consumidores, en especial la Generación Z y los millennials, exigen acciones concretas relacionadas con la sostenibilidad, la transparencia y el compromiso ético. Este artículo examina la evolución de la RSE desde un enfoque filantrópico hacia un modelo centrado en la creación de “valor compartido”, donde se abordan problemáticas sociales y ambientales al tiempo que se generan beneficios económicos. Sin embargo, las prácticas engañosas de sostenibilidad (greenwashing) plantean un riesgo significativo, pues estos consumidores críticos demandan autenticidad y evidencias tangibles de las acciones responsables de las marcas. El consumo responsable cobra relevancia en este contexto, dado que estos segmentos están dispuestos a pagar más por productos y servicios que demuestren un compromiso genuino. De este modo, las empresas robustecen su reputación y afianzan la relación con su público mediante iniciativas sólidas de sostenibilidad, contribuyendo a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). En consecuencia, la adopción auténtica de la RSE no solo impulsa la percepción positiva de las marcas, sino que también promueve transformaciones significativas hacia modelos de

1 Doctor en Ciencias Gerenciales; Universidad Rafael Belloso Chacín - Venezuela. Docente e investigador de la Universitaria Agustiniiana - Uniagustiniana; miguel.diazd@uniagustiniana.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2488-909X>

2 Magister en Mercadeo; Universidad Externado de Colombia. Docente de la Universitaria Agustiniiana - Uniagustiniana; victor.salcedo@uniagustiniana.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3394-3699>

3 Magíster en Dirección Comercial y Marketing. Docente de la Universitaria Agustiniiana - Uniagustiniana; maria.salamanca@uniagustiniana.edu.co; ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-0505-0638>

4 Especialista

negocio más sostenibles, alineados con los intereses de las nuevas generaciones.

Palabras clave: Responsabilidad Social Empresarial, consumo responsable, Generación Z.

Abstract

Corporate Social Responsibility (CSR) has become a critical strategic pillar in today's market, where consumers—especially Generation Z and millennials—demand tangible actions related to sustainability, transparency, and ethical engagement. This article examines how CSR has evolved from a philanthropic concept to a model focused on generating “shared value,” addressing social and environmental challenges while achieving economic benefits. Nonetheless, deceptive sustainability practices (greenwashing) pose a significant threat, as these discerning consumers require genuine proof of responsible brand behavior. Responsible consumption takes center stage in this context, given that such demographics are willing to pay more for products and services that display an authentic commitment. Consequently, companies strengthen their reputation and foster deeper connections with their audience by implementing robust sustainability initiatives, supporting the achievement of the Sustainable Development Goals (SDGs). Thus, genuinely adopting CSR not only enhances brand perception but also drives meaningful shifts toward more sustainable business models, attuned to the expectations of the younger generations.

Keywords: Corporate Social Responsibility, responsible consumption, Generation Z.

Introducción

La RSE ha evolucionado de un enfoque filantrópico a uno estratégico, buscando crear “valor compartido” al abordar problemáticas sociales y ambientales mientras generan beneficios económicos. Sin embargo, el riesgo del (prácticas engañosas de sostenibilidad) es un desafío crítico, ya que los consumidores jóvenes son escépticos y demandan autenticidad. Así el consumo responsable, definido como la elección de productos considerando su impacto social y ambiental, es clave para estas generaciones, quienes están dispuestas a pagar más por marcas genuinamente

responsables. Estas prácticas de sostenibilidad y “valor compartido” genuinamente desarrolladas por las marcas fortalecen su reputación y relación con los consumidores.

En las últimas décadas se han experimentado profundos cambios en el entorno comercial, manifestados en el modo de concebir la empresa y su responsabilidad social, y en forma de consumidores más empoderados respecto a los de épocas anteriores. En este contexto, en el que se evidencia un distanciamiento con res-pecto

a los principales consumidores de hace pocos años, inmediatamente posteriores a la crisis de 2008. Dentro del contexto actual, el cual está caracterizado por una creciente conciencia sobre los impactos sociales y ambientales del consumo, la responsabilidad social empresarial (RSE) ha emergido como un eje fundamental en la gestión corporativa. Este concepto, definido por Carroll (2016) como “la manera en que las empresas integran preocupaciones sociales, ambientales y económicas en sus operaciones y en su interacción con los stakeholders” (p. 3), adquiere especial relevancia al analizar su relación con el consumo responsable, particularmente en las nuevas generaciones. La Generación Z y los millennials, como señala Nielsen (2019), muestran una mayor predisposición a preferir marcas que demuestren compromisos éticos y sostenibles, lo que redefine las estrategias empresariales en materia de RSE.

El consumo responsable, entendido como “la elección de productos y servicios no solo por su calidad y precio, sino también por su impacto social y ambiental” (Peattie & Charter, 2017, p. 45), se ha convertido en un factor decisivo en las preferencias de los consumidores más jóvenes. teóricos como, Kotler et al. (2020) sostienen que estas generaciones valoran la transparencia corporativa y exigen coherencia entre el discurso y las prácticas empresariales. En este sentido, las empresas enfrentan el desafío de alinear sus modelos de negocio con principios de sostenibilidad, no solo como una estrategia de reputación, sino como un imperativo ético en un mercado cada vez más competitivo y regulado.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE), en su vinculación con el consumo responsable, trasciende el enfoque filantrópico tradicional para adoptar un rol estratégico. Según Porter y Kramer (2019), “la creación de valor compartido permite a las empresas generar beneficios económicos mientras abordan problemáticas sociales” (p. 12). Este enfoque es particularmente relevante al considerar que, como indica un informe de Accenture (2021), el 62% de los consumidores jóvenes están dispuestos a pagar más por productos de empresas comprometidas con la sostenibilidad. Sin embargo, surge una crítica importante: el riesgo de greenwashing, donde las empresas simulan prácticas responsables sin un impacto real (Lyon & Montgomery, 2020).

En este marco, el presente análisis busca examinar cómo la RSE puede fomentar un consumo responsable en las nuevas generaciones, considerando tanto las oportunidades como los desafíos éticos que ello implica. A través de una revisión teórica y empírica, se explorarán casos de éxito y buenas prácticas corporativas, así como las expectativas de los consumidores jóvenes, con el fin de aportar una perspectiva académica y crítica sobre el futuro de la RSE en un mercado influenciado por la conciencia colectiva y la demanda de sostenibilidad.

Referente teórico

1. Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y su evolución

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un concepto que ha variado en su definición, dado que se trata de un término de reciente aparición, tiene un carácter dinámico y evoluciona en función de las aportaciones que realizan tanto empresas como consumidores responsables. En tal sentido, podemos definirla, como aquel sistema que permite a las organizaciones plasmar su compromiso con la sociedad, mediante acciones tanto de carácter filantrópico, destinadas a satisfacer ciertas necesidades básicas de los ciudadanos como iniciativas tendentes a la diversidad o la lucha contra la discriminación, la defensa de los Derechos Humanos, el respeto por el Medio Ambiente, el equiparamiento de los Work-life balance, la salud laboral o la eliminación de riesgos a los que se expone a los trabajadores o clientes de sus establecimientos.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha transitado de ser una práctica voluntaria con un enfoque filantrópico a un elemento estratégico en la gestión empresarial. Carroll (2016) establece un modelo de cuatro niveles que abarca las dimensiones económica, legal, ética y filantrópica de la RSE. Este marco teórico es fundamental para comprender cómo las empresas integran prácticas responsables en su operación y cómo ello influye en la percepción de los consumidores.

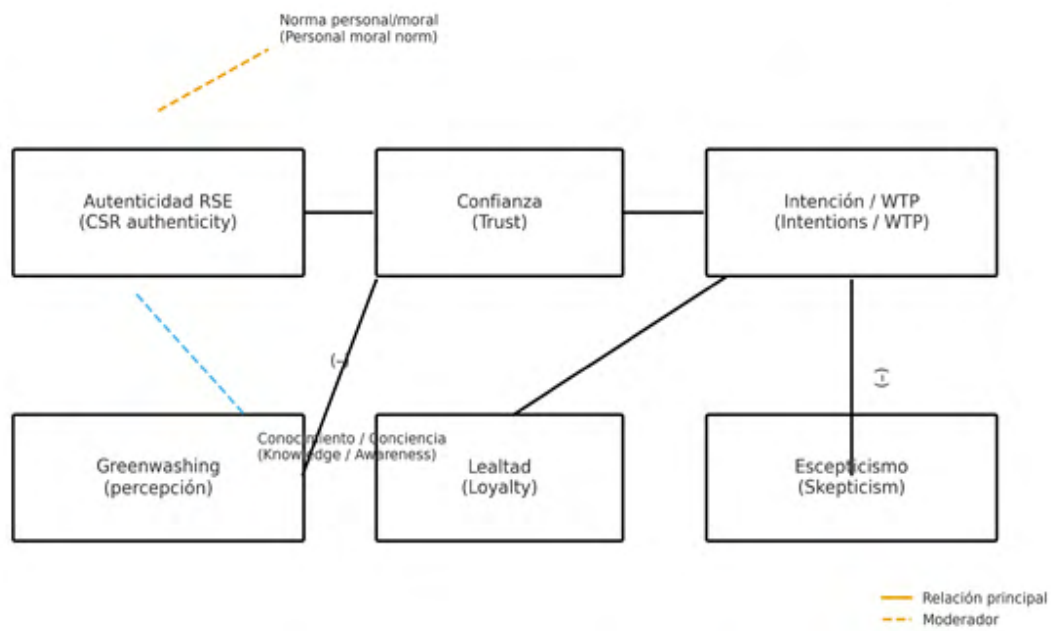


Figura 1. Modelo conceptual (versión con bucle): autenticidad → confianza → intención/WTP; lealtad retroalimenta intención/WTP; greenwashing → escepticismo → (-) intención/WTP.

Nota. La figura integra mecanismos corporativos (autenticidad/greenwashing), psicológicos (confianza/escepticismo) y motivacionales (norma personal, conocimiento/conciencia).

Porter y Kramer (2019) refuerzan esta idea con su teoría del “valor compartido”, la cual postula que la RSE no solo beneficia a la sociedad, sino que también crea oportunidades de negocio sostenibles. Este concepto es crucial para analizar la relación entre la RSE y el consumo responsable, especialmente entre los jóvenes consumidores, quienes exigen mayor transparencia

y compromiso social por parte de las empresas (Kotler et al., 2020).

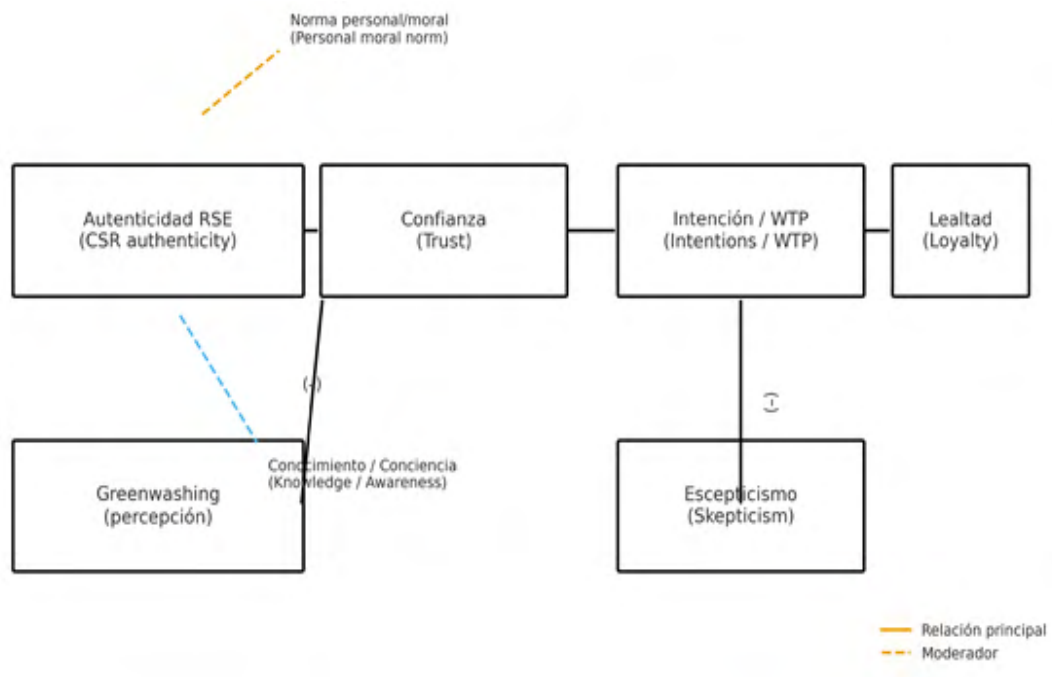


Figura 2. Modelo conceptual (versión lineal para lectura): autenticidad → confianza → intención/WTP → lealtad; greenwashing → escepticismo → (-) intención/WTP.

Nota. Versión compacta para lecturas de revista y contrastes empíricos (CFA/SEM).

2. El consumo responsable y la Generación Z

En lo que respecta a los consumidores, da sentido a los denominados consumidores éticos, activismo del consumidor, marketing verde, activismo de compradores y activismo de compra, dependiendo de cómo se desarrollen los productos o cómo se lleve a cabo la venta de los mismos, incluyendo los consumidores demostrativos, los consumidores auxiliares, consumidores reprimidos y consumidores considerativos. (Coello Chero, 2024)(Giraldo-Patiño et al.2021)(Gutiérrez Gutiérrez, 2022)

La RSE requiere que las empresas reconozcan su función dentro de la sociedad, estén dis-

puestas a cumplir con sus obligaciones tanto económicas y sociales como ambientales, integrando estas tres dimensiones de la sostenibilidad y su desarrollo en la estrategia corporativa junto a otras como la estrategia de marketing o la de recursos humanos siendo estas tres dimensiones complementarias. En este sentido, los corporativos de RSE como son la responsabilidad solidaria, sostenibilidad ambiental o control de la calidad social forman parte de la denominada RSE más “estratégica”, donde aunque continúan figurando diversas acciones benéficas no se limita únicamente a la actividad benéfica por sí sola. (Arancibia, 2022)

El consumo responsable, definido por Peattie y Charter (2017) como “la elección de productos y servicios no solo por su calidad y precio, sino también por su impacto social y ambiental” (p. 45), se ha convertido en una variable determinante en la toma de decisiones de compra, especialmente entre la Generación Z. Este grupo, nacido entre 1997 y 2012 (Pew Research Center, 2019), ha sido influenciado por el auge de la tecnología y la información digital, lo que les permite evaluar rápidamente la responsabilidad corporativa de las empresas.

Estudios de Nielsen (2019) indican que el 73% de los consumidores jóvenes prefieren marcas con prácticas sustentables y que demuestren auténtico compromiso social. Asimismo, Accenture (2021) reporta que el 62% de estos consumidores están dispuestos a pagar más por productos de empresas responsables. Estos hallazgos demuestran que la Generación Z no solo demanda mayor responsabilidad empresarial, sino que también premia a las empresas que la practican.

3. El papel de la transparencia, la autenticidad y el riesgo del greenwashing

La Generación Z (nacidos entre 1997 y 2012) supone un gran reto para las marcas, ya que su consumo se basa, entre otras cosas, en las recomendaciones y experiencias de sus iguales. Prefieren comprar en línea antes que en un comercio físico. Buscan marcas con las que se sientan identificados y que compartan sus valores y creencias. Utilizan la Red para informarse sobre:

facilidades a la hora de devolver productos comprados, facilidades de entrega, sus experiencias y recomendaciones, facilidad de pruebas virtuales, etc. Un hecho relevante es que no están dispuestos a esperar por un producto que han de comprar una vez que llegan a la tienda física. Según lo planteado por Cristancho-Triana y colaboradores (2024) y Rodríguez Gámez (2023), las organizaciones han empezado a incorporar capacidades digitales de forma acelerada, transformando sus modelos operativos y de distribución para responder con mayor agilidad a las demandas del entorno digital.

Uno de los desafíos críticos en la relación entre RSE y consumo responsable es el riesgo del greenwashing, una estrategia en la que las empresas aparentan ser ambientalmente responsables sin adoptar medidas reales y sostenibles (Lyon & Montgomery, 2020). Este fenómeno es particularmente problemático en un contexto donde los consumidores jóvenes poseen un alto nivel de información y un escepticismo creciente hacia el discurso corporativo sin evidencia tangible.

Holliday (2022) enfatiza que la autenticidad es un elemento clave para construir confianza entre los consumidores jóvenes, ya que la Generación Z busca coherencia entre los valores de la marca y sus acciones reales. Ejemplos recientes muestran que marcas que han sido expuestas por prácticas engañosas sufren consecuencias reputacionales severas. Por ello, la transparencia corporativa y la verificación independiente de las prácticas empresariales se han convertido en factores clave para mantener la confianza de los consumidores (Kotler et al., 2020). La certificación de estándares como BCorp y la adopción de informes de sostenibilidad verificables son estrategias que pueden fortalecer la credibilidad de las empresas en este ámbito.

4. Estrategias empresariales y buenas prácticas

La Agenda 2030, adoptada por los 193 Estados miembros de las Naciones Unidas en septiembre de 2015, representa el marco global más significativo para impulsar un desarrollo soste-

nible que equilibre los aspectos económicos, sociales y ambientales. En este contexto, el Objetivo de Desarrollo Sostenible 12, orientado al fomento de un consumo y una producción responsables, subraya la urgente necesidad de transitar hacia modelos más sostenibles. Advierte que cerca del 80 % de la población en situación de pobreza depende de recursos naturales no renovables que están en riesgo de agotamiento, lo que agudiza su vulnerabilidad. Desde la perspectiva de la Responsabilidad Social Empresarial, este llamado implica que las organizaciones asuman un rol activo en la transformación de sus cadenas de valor, promoviendo prácticas de consumo consciente, eficiencia en el uso de recursos y estrategias orientadas al bienestar colectivo y ambiental, especialmente en beneficio de las poblaciones más expuestas a la inseguridad alimentaria, la escasez de agua y la degradación ecológica.

Frente a estos desafíos, diversas empresas han implementado estrategias que van más allá de la comunicación superficial de sostenibilidad. Patagonia, por ejemplo, ha consolidado su imagen como una empresa socialmente responsable a través de prácticas comerciales coherentes con su discurso, tales como la reparación de ropa para reducir el impacto ambiental y la utilización de materiales reciclados en sus productos (Chatterji et al., 2016).

Asimismo, Unilever ha transformado su modelo de negocio con el “Plan de Vida Sostenible”, el cual busca mejorar la huella ambiental de sus productos y educar a los consumidores sobre prácticas de consumo responsable (Unilever, 2020). Estos casos ejemplifican que la integración de la RSE en la estrategia empresarial no solo mejora la reputación corporativa, sino que también fortalece la relación con los consumidores jóvenes.

Discusión teórica

A lo largo del presente artículo se ha logrado corroborar como en la actualidad la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) desarrollada por las empresas de manera genuina se convierte en una poderosa herramienta de generación de valor en las relaciones de intercambio de las organizaciones con sus mercados de interés, en lo que coincide Porter y Kramer (2019) al aseverar que

la noción de “valor compartido” hace que las empresas reconozcan los beneficios que les genera el desarrollar prácticas empresariales socialmente responsables orientadas en el consumo responsable de las actuales y futuras generaciones.

De otro lado, resulta imperativo comprender que el consumo consciente y crítico de bienes y servicios, entendido éste como la cada vez más creciente actitud de las nuevas generaciones por consumir menos y que aquello que se consume sea lo más sostenible y solidario posible, se ha convertido en una herramienta poderosa de marketing para las organizaciones que gestionan estrategias empresariales genuinamente responsables impulsadas en el valor compartido; tal como lo asevera Holliday (2022) resaltando la importancia de construir relaciones de confianza y credibilidad entre las marcas y sus mercados de interés, impulsada éstas en las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial realmente auténticas y significativas que se alineen con los valores y creencias de las nuevas generaciones.

Conclusiones

En síntesis, los hallazgos y la revisión conceptual permiten sostener que la efectividad de la RSE frente al consumo responsable de la Generación Z depende menos de su visibilidad discursiva y más de su autenticidad percibida, entendida como coherencia verificable entre propósitos, procesos y resultados. Ello implica que la RSE solo se traduce en confianza y, por ende, en intenciones de compra y disposición a pagar (WTP) superiores cuando logra superar el umbral del escepticismo que genera el riesgo de greenwashing. De forma complementaria, el andamiaje motivacional de la conducta prosocial —valores, creencias y normas personales/morales— opera como un sustrato psicosocial que predispone a la audiencia joven a preferir marcas con desempeño socioambiental creíble. Este encadenamiento (autenticidad→confianza→intención/WTP→lealtad), en interacción con la internalización de normas personales, ofrece un marco explicativo integrado para comprender por qué determinadas prácticas corporativas alineadas con el ODS 12 impactan de manera más sustantiva la elección de marcas en mercados emergentes.

En consecuencia, la contribución de este trabajo no solo radica en sistematizar la relación entre RSE y consumo responsable en la Generación Z, sino en delimitar condiciones de validez para su implementación y evaluación: (i) incorporar métricas auditables (huella, circularidad, trazabilidad) que respalden los claims; (ii) comunicar desde la evidencia para mitigar escepticismo; (iii) diseñar experiencias y propuestas de valor donde la sostenibilidad no sea un aditamento reputacional, sino un atributo funcional del producto/servicio; y (iv) monitorear indicadores conductuales (WTP, share of wallet, repurchase, recomendación) vinculados a la confianza. A nivel académico, se abre una agenda fértil: contrastar empíricamente el modelo mediado y moderado aquí propuesto —autenticidad y greenwashing como predictores; confianza y escepticismo como mediadores; conocimiento/conciencia y norma personal como moderadores— mediante diseños comparativos y longitudinales en distintos sectores y contextos latinoamericanos, con invarianza de medida por país y pruebas de efectos indirectos sobre lealtad. Este desarrollo permitiría evolucionar desde la prescripción retórica hacia protocolos evaluativos que eleven la calidad científica y la utilidad gerencial de la RSE orientada a la Generación Z.

REFERENCIAS

Accenture. (2021). The European Consumer Trends Report 2021. Recuperado de <https://www.accenture.com/us-en/insights/consumer-goods-services/european-consumer-trends-report-2021>

Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: Taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(1), 3-12.

Coello Chero, G. T. (2024). Responsabilidad social empresarial e imagen de marca de la empresa Fortel Customer, Lince-2023. autonoma.edu.pe

Chatterji, A. K., Levine, D. I., & Toffel, M. W. (2016). How well do social ratings actually measure corporate social responsibility? *Journal of Economics & Management Strategy*, 18(1), 125-169.

Cristancho-Triana, G. J., Cancino-Gómez, Y. A., & Ninco-Hernández, F. A. (2024). Factores que influyen en el comportamiento de consumo sostenible en la generación Z. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 14(27), 51-67. senescyt.gob.ec

Giraldo-Patiño, C. L., Londoño-Cardozo, J., Micolta-Rivas, D. C., & O'Neill-Marmolejo, E. (2021). Marketing sostenible y responsabilidad social organizacional: un camino hacia el desarrollo sostenible. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 9(1), 71-81. udes.edu.co

Gutiérrez Gutiérrez, M. M. (2022). ... ecosistémicas en la construcción de Brand Equity. Hacia un modelo de medición del valor de marca con perspectiva de Responsabilidad Social Corporativa. uab.cat

Holliday, S. (2022). The Role of Authenticity in Corporate Social Responsibility:

A Consumer Perspective. *Journal of Business Ethics*, 175(2), 321-339.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2020). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Wiley.

Lyon, T. P., & Montgomery, A. W. (2020). The Means and End of Greenwashing. *Organization & Environment*, 33(1), 3-25.

Nielsen. (2019). *Sustainable Shoppers: Buying the Change They Wish to See in the World*. Recuperado de <https://www.nielsen.com/us/en/insights/report/2019/sustainable-shoppers-buying-the-change-they-wish-to-see-in-the-world/>

Peattie, K., & Charter, M. (2017). *Green Marketing*. Routledge.

Pew Research Center. (2019). *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins*. Recuperado de <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2019). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.

Unilever. (2020). *The Unilever Sustainable Living Plan*. Recuperado de <https://www.unilever.com/sustainable-living/>

Rodríguez Gamez, A. N. (2023). *Relación del marketing de influencers y el valor de marca en el consumidor de la generación z, Arequipa 2023..* ulasalle.edu.pe

CAPITULO 2

INNOVACIÓN CONTINUA Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL

Autor(es)

Iván Helí Pinzón Ariza



INNOVACIÓN CONTINUA Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL

AUTOR:

Iván Helí Pinzón Ariza

Docente Tiempo Completo, Programa de Administración de Empresas a Distancia Facultad de Ciencias Sociales y Administrativas Fundación Universitaria San Martín.

RESUMEN

En el presente escrito dividido en dos capítulos y abordando el primero de ellos se busca reflexionar y analizar brevemente conceptos de relevancia administrativa vinculados con la innovación y la sostenibilidad en el ámbito empresarial. Se integra un tejido armónico entre el sujeto activo, como unidad o colectivo emprendedor, y sus actividades encaminadas a forjar ideas de emprendimiento diverso. Estas ideas pueden participar de la dinámica mercantil de manera efímera o, por el contrario, de forma estable, regular y con una proyección hacia la formalidad y la creación de empresas, contribuyendo en la ampliación del espectro empresarial.

PALABRAS CLAVE

Innovación, Sostenibilidad, Emprendimiento, Emprendedor, Empresario.

ABSTRACT

This article divided into two chapters and addressing the first, seeks to briefly reflect and analyze concepts of administrative relevance linked to innovation and sustainability in the business world. A harmonious fabric is established between the active subject, as an entrepreneurial unit or collective, and their activities aimed at forging diverse entrepreneurial ideas. These ideas can participate in the commercial dynamics in a fleeting manner or, conversely, in a stable, regular manner, with a projection toward formality and business creation, contributing to the expansion.

sion of the entrepreneurial spectrum.

KEYWORDS

Innovation, Sustainability, Entrepreneurship, Entrepreneur, Entrepreneur.

INTRODUCCIÓN

Desde el concepto general de innovación, se abre un panorama de reflexión y análisis que sirve como marco de referencia para comprender su relación con diversos entornos de aplicación. Estos procesos emergen ante las necesidades de distintos sectores y contribuyen al ajuste y actualización organizacional orientada hacia la efectividad administrativa. La innovación permite gestar nuevas ideas empresariales a partir de una variedad de objetos sociales.

Es entonces, un singular y sencillo ambiente teórico desde el cual parte el eje central del presente escrito que proporciona el vínculo de apoyo y participación de la innovación en los amplios campos de acción donde el ser humano hace presencia, procurando convertirse en sujeto activo fomentador de ideas que buscan mejorar los procesos internos de las empresas y su respuesta y reacción hacia el medio exógeno donde dichas empresas buscan y logran su posicionamiento, en relación con las comunidades y colectivos empresariales, orientando sus propósitos, entre otros, hacia el bienestar social en general.

Igualmente, y encadenado al concepto innovador se suman en la presente reflexión y análisis escrito, los actores directos como en éste caso se han denominado a los emprendedores, que, con sus necesidades y deseos de satisfacer a otros grupos poblacionales, crean e identifican variadas ideas que se convertirán en acciones de emprendimiento y que perfilan el desarrollo, creación y aporte al mundo empresarial, convirtiéndose muchos de ellos en administradores directos desde la postura interesante, involucrada y comprometida que implica el ser un empresario.

Pero no menos importante, es la vinculación del concepto de sostenibilidad, lo que motiva

trascendentalmente que se mantengan y sostengan las ideas emprendedoras, para que el panorama de reflexión, permita caminar hacia el presente y futuro de la empresarialidad.

En un segundo capítulo, se complementarán subtemas que auspician las relaciones, modelos y tendencias entre uno y otros conceptos.

INNOVACIÓN CONTINUA Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL

Invita esta reflexión y análisis al presente capítulo, a plantear algunos aspectos generales que son susceptibles a tener en cuenta a la hora de crear un tejido entre la innovación y su incidencia en los ambientes empresarial.

Por tanto, vale destacar algunos de esos aspectos que a continuación se trataran como subtemas de la Innovación continua y la sostenibilidad empresarial y que se pueden identificar en el desarrollo del presente capítulo, tales como: -Breve acercamiento a la historia de la innovación; Conceptos generales y específicos de la sostenibilidad; -Emprendimiento, emprendedores, empresario y empresarismo. Posteriormente y en un segundo capítulo se dará continuidad a subtemas como: -Relación entre innovación continua y sostenibilidad empresarial; -Innovación para la resolución de desafíos medioambientales y sociales relacionados con el que-hacer empresarial; -Modelo de negocio sostenibles y su impacto en la innovación empresarial; - Tendencias futuras en innovación y sostenibilidad empresarial, y -Casos de empresas que han integrado con éxito la innovación continua con la sostenibilidad.

1.1. Breve acercamiento a la historia de la innovación

La innovación en múltiples saberes, deberes y aplicaciones, se pueden convertir en una constante de regular exigencia de cambio, modificación y ajuste, o mejoramiento continuo que contribuye en los procesos y su eficiencia administrativa, generando acciones revolucionarias, si

cabe el término, propiciando creación novedosa, o actualización de acuerdo con las tendencias administrativas del momento y que a lo largo de la historia de la humanidad y de la evolución empresarial han sido objeto de una esmerada participación para lograr proponer y establecer estrategias renovadoras, donde se mantienen algunas de ellas por un buen y extenso tiempo en relación con la cronología y vida de las empresas, como muchas otras, se ven obligadas a hacer parte del cambio, o en su defecto desaparecer.

Ahora bien, buscando los reflejos históricos que dieron origen a la “Innovación”, bien vale reconocer la dinámica económica de las naciones y sus conglomerados empresariales desde distintos tiempos de antaño, del hoy y de su proyección futurista, junto a la evolución del ser humano en cuanto a su manera de vivir, de producir y de consumir, en relación con el entorno en el cual realiza sus actividades cotidianas, y allí donde se puede establecer que los constantes cambios y mejoras ante la producción y comercialización de bienes y servicios, al introducir los mismos por primera vez en un mercado determinado, o con el sencillo ajuste, de los ya existentes y que quieren continuar y permanecer en los mercados preestablecidos como grupos focales y mercados objetivos, hacen parte de una manera cercana para definir el concepto tal como ha sido expuesto por La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), citado por (Schultz, 2017, pág. 13).

Otra perspectiva del origen de la innovación, se puede expresar desde los pilares y bases que dieron paso a los entramados de la misma, los cuales se pueden enmarcar desde la más remota concepción del ser humano desde épocas antiquísimas, que de algún modo dan respuesta a su aplicabilidad por medio de los cambios en los que el hombre se ha visto obligado, o voluntariamente, ha propuesto y desarrollado cambios para su propia subsistencia y evolución, apoyándose en la lógica y la creatividad para diseñar nuevos modelos o mejorar los existentes, lo que conduce a expresar que la innovación: “Es tan antigua como la misma humanidad y dispuesta en todos los actuares cotidianos que exigen, o fomentan que-haceres en todos los ámbitos de existencia”.

Lo anterior, implica precisar que no se trata de establecer una fecha y época exacta de cuándo se origina o surge la innovación, pero si, se identifican diversos pronunciamientos del uso y apropiación del concepto y sus entornos donde regularmente hace presencia, para lo cual bien vale la pena conocer de donde proviene y se origina, de lo cual se puede exponer que: “El término “innovar” etimológicamente proviene del latín innovare, que quiere decir cambiar o alterar las cosas introduciendo novedades”, siguiendo a (Medina y Espinosa, 1994), citado en (Garzón Castrillón & Ibarra Mares, 2013, pág. 46).

Es así, como al observar que la innovación modifica, transforma, trastoca, muda, trasmuta e, interviene en todas las áreas del conocimiento y en los procesos tanto de orden natural del ser humano, en lo individual como en lo colectivo, en lo social, y en particular en las finanzas, en la economía, en el comercio, el mercadeo, la producción, entre otras, actividades empresariales, brinda un enorme espectro de aplicación y es desde los aspectos de la oferta y la demanda y análisis económicos donde Schumpeter, se convierte en el primer gestor moderno de uso del concepto buscando dar explicación a los procesos de crecimiento y ciclos económicos presentados durante las décadas de los 30 y 40 del siglo XX, de acuerdo con (Garzón Castrillón & Ibarra Mares, 2013, pág. 46).¹

1.2. Conceptos generales y específicos de la sostenibilidad

Un segundo subtema relacionado con la innovación, se esboza en los planteamientos generales de la sostenibilidad, teniendo en cuenta el concepto desde lo empresarial, lo social y lo ambiental, dado que en todo interés individual y colectivo que conduce al ánimo innovador, se debe considerar la búsqueda y apoyo en la perdurabilidad del negocio y su evolución estructural, en el posicionamiento mercantil del mismo o, el mejoramiento en sus procesos internos y su relación exógena frente al alentamiento comunitario y social, es decir generar sostenibilidad para las ideas emprendedoras, planes de negocios y acciones informales y formales de empresarialidad.

Es así, que, al dar una mirada al concepto de sostenibilidad empresarial, es necesario, además del buen mantener en el tiempo y bajo una larga vida prospera y abundante para la organización, conectar el sentido con la sana utilización de los recursos involucrados directa e indirectamente para potenciar la eficacia, la eficiencia y la efectividad, índices que serán motivo de seguimiento, monitoreo y control regular para evidenciar el estado real y la proyección o actitud visional de dicha organización, o empresa.

¹ Es pertinente resaltar que la referenciación indicada presenta su origen en el artículo elaborado por sus autores respecto del proyecto de investigación el cual ha sido financiado por la Escuela de Administración de Negocios, EAN, con Código: INV-102-f1, desde la Universidad E.A.N. Vice-Rectoría de investigaciones, en Bogotá, Colombia, del Grupo Entrepreneurship, correspondiente a la línea de investigación: Emprendimiento y Responsabilidad Social Empresarial, cuya fecha de recepción data de abril 10 de 2013, y la fecha de aceptación, se establece en mayo 11 de 2013. Tomado de (Garzón Castrillón & Ibarra Mares, 2013, pág. 45).

Por tanto, habrá que darle sostenibilidad a la infraestructura física, al potencial humano, a los recursos financieros, a las estrategias de marketing y producción, entre otras, áreas internas, y en la zona o área externa, a los clientes, la competencia, las alianzas empresariales, gubernamentales, políticas, ambientales y comerciales, donde puede hacer presencia la empresa en el hoy y en el mañana y que exige un actuar ético en el momento y acción continua para la toma de decisiones con espíritu socialmente responsable, como se observa en (Barcellos de Paula, 2011, pág. 38).

Ahora bien, en los actuales tiempos es importante tener en cuenta las empresas que proyectan y generan tendencia hacia la alta y baja sostenibilidad, fomentando las buenas prácticas adelantadas por las primeras bajo el conjunto de políticas, estrategias, acciones, planes y programas orientados desde el enfoque ESG por sus siglas en inglés tal como lo propone (Eccles, Ioannou, & Serafeim, 2014), como un referente global en sostenibilidad, ya que permite evaluar la forma en que las organizaciones abordan sus impactos y su gobernanza desde:

E (Environmental): Mitigar impactos ambientales, como el uso eficiente de recursos, reducción de emisiones, gestión de residuos, innovación ecológica, entre otros.

S (Social): Promover la equidad laboral, la inclusión, la seguridad, el respeto a los derechos humanos, y mantener relaciones éticas con comunidades y empleados.

G (Governance): Fortalecer la transparencia, la estructura del consejo de administración, la ética corporativa, y la rendición de cuentas a los accionistas y partes interesadas.

No menos, vale tener en cuenta la relación de fidelización entre la triangulación empresarial, sus productos y sus mercados, basados en las herramientas y estrategias de innovación a través de la colocación de propuestas novedosas de bienes y servicios, acercándose y ubicando el dial geográfico y empresarial en sintonía con las necesidades flotantes a nivel mundial, o por lo menos en la localidad, región o zona donde hace presencia la empresa, creándole a la misma, necesidades de cubrimiento y expansión mercantil para buscar nuevos clientes potenciales, donde los administradores asuman el compromiso de mente abierta y empoderen a sus diferentes colaboradores y subordinados para que amplíen el portafolio de innovación y participación, tal como se expresa en (Arévalo Acosta, et al. 2023, pág. 11).

Ahora, el plano social y ambiental relacionado con la empresarialidad, invita a mantener una sostenibilidad regular que por medio de la innovación apoye los procesos de reconstrucción y mejoramiento, donde por largos años atrás se ha venido destruyendo el conjunto y tejido social y ambiental, lo que ha llevado a buena parte de la humanidad a retraerse, pero también a buscar estrategias de solución ante el caos ambiental que se ha desatado y que exige prontitud para su recuperación y sustentabilidad.

Lo anterior, implica la necesidad de seguir en el panorama de la creación e ingeniosidad empresarial, con la utilización de los recursos de manera que produzca armonía ambiental tanto para los clientes internos como externos y allí se piense en verde, se piense en armonía, se piense en relaciones amigables entre empresa y su entorno volviendo a crecer con humildad innovadora

y concepción eco-logístico empresarial, de manera que se mitiguen los impactos que por el afán de expansión territorial han creado conflictos y luchas donde la naturaleza aporta su recursos y recepta traumatismos por intereses sustentables y capitalistas (Santiago Jiménez, 2012).

Por ello, se atraviesa en los actuales tiempos y con senda dificultad futura con afectaciones medioambientales que impactan las economías y la empresarialidad nacional y mundial exigiendo, se tomen acciones contundentes que, pese a ser un poco tarde se hace necesario para mitigar los impactos ambientales y sociales negativos que se han forjado desde décadas y siglos atrás, por medio de problemáticas que parecieran imposibles de tratar y controlar y que han seguido el curso de lo rural a lo urbano, creando focos de inseguridad y descontento social, aumento del índice de desempleo, falta de oportunidades de tipo laboral, entre otras, trayendo consigo incremento y explosión demográfica, dificultades económicas y poco crecimiento para las naciones, perdiéndose así principios y valores sociales y generando perturbaciones de variada índole, siguiendo a (Meadows, et al. 1972, pág. 26).

Es entonces, el desarrollo sostenible, el que invita a ser proactivos en pensamiento, acción, ejecución y hechos relacionados con todos los ambientes en los que el ser humano interactúa, teniendo en cuenta las generaciones pasadas con sus erros y con sus aciertos, como las presentes enfatizando en el constructo de sus tendencias de comportamiento individual, colectivo, comunitario, social, ambiental y empresarial.

Todo bajo la condición de un adecuado uso de recursos tanto renovables como no renovables que auspicien un mejor modo de vida con alto ingrediente de calidad, teniendo en cuenta que requieren del estado consiente de todos los intervinientes para proteger, fomentar y respaldar dichos recursos, de manera tal, que las nuevas y venideras generaciones gocen de bienestar y condiciones futuras dentro del marco de trabajo y empleo, remuneración y condiciones medioambientales propicias para que el mundo empresarial y económico continúe su dinámica y apunte

hacia el mejoramiento planetario de vida y empresa.

Por tanto, el concepto de desarrollo sostenible debe acuñar aspectos que motivaron su inclusión en los estudios y análisis económicos mundiales por las ocurrencias, causas y consecuencias que dejaron a su paso acciones bélicas mundiales del pasado y en especial la primera y segunda guerra mundial, implicando y conduciendo a una exhaustiva observancia del comportamiento económico, en el llamado tercer mundo, revisando los aspectos sociales, culturales y ecológicos, de buena parte del planeta, en particular de los continentes asiático, africano y latinoamericano, centrando la atención en la pobreza, agudeza del hambre, divergencias políticas y consumo desmedido, entre otros, flagelos del siglo XX.

Pues bien, en razón de lo anterior y después de celebrar diversas reuniones, conferencias, foros e informes, entre otros, y desde la publicación en el año de 1971 del primer informe Meadows del Club de Roma, “Beyond the Limits ” (“Más allá de los límites”, en su traducción al español), donde se planteó un inminente colapso mundial por el agotamiento de los recursos naturales, luego, pasando por Estocolmo en 1972 con la conferencia de Naciones Unidas, creando el Programa de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente (PNUMA), y continuando con otras acciones similares, surge como agente de esperanza el “Informe de Brundtland” conocido como “Our common future” (“Nuestro futuro común” en su traducción al español), en el año de 1987 dispuesto por la Doctora Gro Harlem Brundtland en la Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo, con el propósito de promover políticamente acciones ante el adecuado uso y manejo de los recursos ambientales para la sana y sostenible convivencia de las actuales y futuras generaciones en el planeta (Gracia Rojas, 2015, pág. 7).

1.3. Emprendimiento, emprendedores, empresario y empresarismo

Así, como los conceptos generales de la sostenibilidad plantean retos globales y entre ellos

aspectos empresariales, es la base del emprendimiento una buena forma de contribuir con la cadena de valor innovador y empresarial para la construcción de mejor sociedad.

Por ello, cada término precisa y merece una breve reflexión desde el campo más antiquísimo de su uso y aplicación, dado que al hablar de emprendimiento, se puede referir a las distintas acciones de gestión y actividad que surgen y aparecen con la misma historia de la humanidad y su constante evolución, efecto que motiva indicar que cualquier iniciativa (más cuando se estructura con cierto grado de formalidad), aporta al crecimiento, desarrollo y sostenimiento del individuo, indistintamente de su género, raza, étnica, color u origen, entre otros, y sumándole la dinámica individual del ser humano aunada a la inquietud colectiva de los mismos, se pueden obtener interesantes procesos que suplen y satisfacen necesidades básicas como complementarias en una comunidad, creando bienes y servicios que a la par también contribuyen en el bienestar de quien ejecuta las acciones emprendedoras.

Lo anterior, invita a seguir hilando y tejiendo el sentido de los hechos y acontecimientos junto con quien los ha de ejecutar y el panorama donde han de producirse los efectos del emprendimiento y sus pretensiones, intenciones, o intereses particulares.

Es así, como cabe resaltar un par de definiciones y en primera instancia, que mejor siguiendo a Jeffrey A. Timmons (1989)² citado en (Hidalgo Proaño, 2014), quien expresa: “El emprendimiento significa tomar acciones humanas, creativas para construir algo de valor a partir de prácticamente nada. Es la búsqueda insistente de la oportunidad (...)” (pág. 47).

Esto conduce a reconocer que, desde lo más elemental, se pueden gestar ideas de emprendimiento que al ser diseñadas, formuladas e implementadas en un entorno social y comunitario puede contribuir convirtiéndose en oportunidades para un sinnúmero de interesados, lo que, en segunda instancia reafirma Peter F. Drucker (1985)³, igualmente citado en (Hidalgo Proaño,

2014, pág. 47), pues precisa que: “El emprendimiento es maximizar las oportunidades, es decir, la efectividad y no la eficiencia es la esencia del trabajo”.

2 Timmons, Jeffrey (1989) es autor de “The Entrepreneurial Mind”; y profesor de enfoque empresarial de Babson College y de la Escuela de Negocios de Harvard, citado en: (Hidalgo Proaño, 2014, pág. 47).

En hora buena, la historia de la humanidad ha gestado y cosechado una importante y representativa población de emprendedores, como sujetos activos de las ideas de emprendimiento que a lo largo de siglos atrás y en tiempos actuales se siguen posicionando como una respuesta a diversas necesidades de dicha población y de comunidades enteras que reclaman opciones de oferta y demanda de bienes y servicios, las cuales se muestran como estrategias que brotan de la inquietud de algunas personas, necesidad misma de sostenimiento personal, situaciones o fenómenos naturales, superación de conocimientos, soluciones ante dificultades económico-sociales, de salud, de educación y de medio ambiente, entre otras.

Todas con fuerza emprendedora para superar situaciones efímeras y constantes de los mercados y la convivencia social, surgiendo como emergentes empresariales informales inicialmente y convirtiéndose en muchos casos como empresas formales y legalmente constituidas.

Fundadas por emprendedores, muchos de ellos de origen nato, es decir que traen una herencia empresarial desde su nacimiento y otros que se han formado a lo largo del tiempo de manera innata, pero que igualmente contribuyen al interés de crear y aportar como empresarios al desarrollo y fortalecimiento del empresarismo mundial.

Luego, entonces se puede entender como emprendedor, a todo aquel individuo (ser humano) indistintamente de su género, raza u origen, que toma la iniciativa y labra un camino como empresario, dando el primer paso hacia la construcción de ideas empresariales.

3 Drucker, Peter la mayor parte de su vida la dedicó a formular teoría sobre administración. Es considerado el más acertado de los exponentes en temas de administración, sus ideas y modismos vienen influenciando al mundo

corporativo desde los años 40. Escribió el primer libro en presentar la innovación y el emprendimiento (1985) como disciplina determinada y sistemática que explica y analiza los retos y oportunidades de la nueva economía emprendedora de América. Explica que los negocios establecidos y nuevos riesgos tienen que conocer, aprender y hacer para preparar y crear los negocios exitosos del mañana, citado en: (Hidalgo Proaño, 2014, pág. 47).

Por su puesto, tejiendo el constructo de la acción, o verbo, junto con el sujeto activo que encamina tal acción y asume un roll definido, conduciéndolo a un espacio, sector, o entorno, donde se logra el entramado de los conceptos que solidaria y justamente terminan apoyándose mutuamente, ya que como se observa, bajo la etimología de la palabra, los términos “emprendedor, empresa, empresario y emprender”, bien como sustantivo, o como verbo respectivamente, engendran del francés *entrepreneur*, *entreprise* y *entreprendre*.

Así mismo, brotan de una idéntica raíz del latín vulgar (*in*, *en*, y *prendere*) significando en tal sentido acciones como *asir*, *aprisionar*, o *conquistar*, de acuerdo con: (Azqueta Díaz de Alda, 2017, pág. 29).

Hoy, el ecosistema emprendedor se diversifica con diversas formas y expresiones tales como: emprendimiento social, digital, ambiental, e incluso intraemprendimiento dentro de organizaciones ya existentes. Todos ellos contribuyen al empresarismo como motor del desarrollo local y global.

REFERENCIAS

Arévalo acosta, g. h. (2023). la innovación y la sustentabilidad: particularidades en México y Colombia. en g. h. Arévalo acosta, influencia de la innovación en el mercadeo en la sustentabilidad y sostenibilidad de las empresas manufactureras y de servicios: comparación entre Colombia y México (pág. 11). Bogotá: fundación universitaria del área andina. recuperado el 14 de mayo de 2024

Ázqueta Díaz de Alda, a. (12 de 2017). el concepto de emprendedor: origen, evolución e introducción. (u.d. Sevilla., ed.) recuperado el 5 de junio de 2024, de <https://idus.us.es/handle/11441/74177>

Barcellos de paula, l. (6 de abril de 2011). modelos de gestión aplicados a la sostenibilidad empresarial. (u. d. Barcelona, ed.) recuperado el 10 de mayo de 2024, de dipòsit digital de la universitat de Barcelona: <http://hdl.handle.net/2445/35386>

Eccles, r. g., ioannou, i., & serafeim, g. (2014). the impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. management science, 60(11), 2835-2857. doi:<http://www.jstor.org/stable/24550546>

Garzón Castrillón, m. a., & Ibarra mares, a. (enero - junio de 2013). innovación empresarial, difusión, definiciones y tipología. una revisión de literatura1. revista dimensión

Empresarial, 11(1), 45-60. recuperado el 8 de mayo de 2024

gracia rojas, j. p. (noviembre de 2015). desarrollo sostenible: origen, evolución y enfoques. desarrollo sostenible: origen, evolución y enfoques. ((. d. 3)., ed.) Bogotá, Colombia: ediciones universidad cooperativa de Colombia. doi:doi: <http://dx.doi.org/10.16925/greylit.1074>

Hidalgo proaño, l. f. (5 de febrero de 2014). la cultura del emprendimiento y su formación. the culture of entrepreneurship and education. alternativa, 15(1), 46-50. recuperado el 29 de mayo de 2024, de rev. alternativas ucsg, 2014; 15(1):46-50issn 1390 1915recibido: 28 de noviembre de 2013aceptado: 5 de febrero de 2014rev. alternativas ucsg, 2014; 15(1):46-50issn 1390 1915recibido: 28 de noviembre de 2013aceptado: 5 de febrero de 2014

Meadows, d. h. (1972). los límites del crecimiento. en d. h. meadows, & f. d. económica (ed.), los límites del crecimiento (pág. 26). México, México: colección popular. recuperado el 14 de mayo de 2024

Santiago Jiménez, m. e. (30 de abril de 2012). «sustentabilidad a dos tiempos». (o. e. journals, ed.) polis [en línea] open edition journals(24). recuperado el 15 de mayo de 2024, de <http://journals.openedition.org/polis/1673>

Schultz, m. (junio de 2017). la innovación: el gran regalo de la historia. ompí revista (organización mundial de la propiedad intelectual)(3), 13. doi:https://www.wipo.int/export/sites/www/wipo_magazine/es/pdf/2017/wipo_pub_121_2017_03.pdf

CAPITULO 3

TECNOLOGÍAS EMERGENTES EN LA COLABORACIÓN PÚBLICO- PRIVADA PARA LA LOGÍSTICA COLOMBIANA: UN ANÁLISIS DE ADOPCIÓN, EFICACIA Y PROPUESTA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL (2019-2023)

Autor(es):

Amaury Jiménez Martínez

Youssy González Barrios

Boris Batista

Yezyd Lidueñas Bastidas



TECNOLOGÍAS EMERGENTES EN LA COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA PARA LA LOGÍSTICA COLOMBIANA: UN ANÁLISIS DE ADOPCIÓN, EFICACIA Y PROPUESTA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL (2019-2023)

AUTOR 1

Amaury Jiménez Martínez

Nivel académico de estudio PhD, Ciencias Económicas; Institución Universidad de San Martin.

CORREO: Amaury.jimenez@sanmartin.edu.c

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1080-3945>

AUTOR 2

Youssy González Barrios

Nivel académico de estudio Máster Universitarios en Neuromarketing; Institución Universidad de San Martin.

CORREO: youssy.gonzalez@sanmartin.edu.co

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-6868-9013>

AUTOR 3

Boris Batista

Nivel académico de estudio Especialista en Logística; Institución Universidad San Buenaventura Cartagena.

CORREO: Boris.batista@usbctg.edu.co

ORCID:<https://orcid.org/0000-0001-7580-2612>,

<https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/EnRecursoHumano/inicio.do>

AUTOR 4

Yezyd Lidueñas Bastidas

Nivel académico de estudio Magister en Gestión de la Innovación; Institución Unicolombo.

CORREO: Yliduenas@unicolombo.edu.co

ORCID:<https://orcid.org/0000-0001-9460-593X>;

RESUMEN

La colaboración público-privada (CPP) en la cadena logística colombiana durante el período 2019- 2023 ha sido fundamental para impulsar la competitividad y el desarrollo económico del país. Este artículo analiza cómo las tecnologías emergentes y la transformación digital están potenciando estas alianzas, examinando tanto sus beneficios como los desafíos en su implementación.

El estudio identifica tres ejes tecnológicos clave que están transformando las CPP logísticas: (1) plataformas digitales que facilitan la coordinación en tiempo real entre actores, (2) aplicaciones de inteligencia artificial (IA) para pronósticos de demanda y optimización de rutas, y (3) soluciones blockchain que mejoran la transparencia en los procesos contractuales. Estas innovaciones han demostrado impactos significativos, incluyendo mejoras del 15-20% en eficiencia logística, reducciones del 18-25% en costos operativos y avances importantes en trazabilidad de carga.

Metodológicamente, la investigación utiliza un enfoque sintético que combina perspectivas

positivistas e interpretativas, basándose en literatura académica reciente de fuentes indexadas en Scopus y Latindex, junto con tesis doctorales de los últimos cinco años. El análisis incluye estudios de caso de implementaciones exitosas como la plataforma VUCE y las concesiones viales 4G, contrastándolas con los desafíos persistentes.

Los hallazgos revelan que, si bien la adopción tecnológica ha avanzado notablemente en operaciones portuarias y grandes proyectos de infraestructura, persisten importantes barreras. Entre ellas destacan vacíos regulatorios (especialmente para aplicaciones blockchain), implementación desigual de soluciones IoT a nivel regional y resistencia al cambio entre operadores logísticos más pequeños. El estudio también demuestra cómo la transformación digital en las CPP logísticas contribuye directamente al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), particularmente el ODS 9 (Industria, Innovación e Infraestructura) y el ODS 11 (Ciudades y Comunidades Sostenibles).

El artículo concluye con recomendaciones de política para acelerar la adopción tecnológica, enfatizando la necesidad de: (1) actualizar los marcos regulatorios, (2) implementar programas de capacitación para pymes, y (3) crear mecanismos financieros que apoyen la transformación digital en las CPP logísticas. Estas conclusiones proporcionan valiosas directrices para formuladores de políticas y actores del sector privado que buscan mejorar la eficiencia y competitividad del sector logístico colombiano mediante la integración estratégica de tecnologías.

PALABRAS CLAVE

Transformación digital, tecnologías emergentes, cadena logística, colaboración público-privada, ODS.

ABSTRACT

Public-private partnerships (PPPs) in Colombia's logistics chain between 2019 and 2023 have played a pivotal role in enhancing competitiveness and driving economic development. This

article presents a comprehensive analysis of how emerging technologies and digital transformation can strengthen these collaborations, while systematically examining both their benefits and implementation challenges.

The study identifies three key technological drivers transforming logistics PPPs: (1) digital platforms that enable real-time coordination between stakeholders, (2) artificial intelligence (AI) applications for demand forecasting and route optimization, and (3) blockchain solutions that enhance transparency in contractual processes. These innovations have demonstrated measurable impacts, including a 15-20% improvement in supply chain efficiency, 18-25% reduction in operational costs, and significant advances in cargo traceability.

Methodologically, the research employs a synthetic approach that combines positivist and interpretative perspectives, drawing on recent academic literature from Scopus and Latindex indexed sources, along with doctoral dissertations published within the last five years. The analysis incorporates case studies of successful implementations, including the digital single window (VUCE) platform and 4G highway concessions, while contrasting these with persistent challenges. Key findings reveal that while technological adoption has progressed notably in port operations and major infrastructure projects, significant barriers remain. These include regulatory gaps (particularly for blockchain applications), uneven regional implementation of IoT solutions, and resistance to change among smaller logistics operators. The study also highlights how digital transformation in logistics PPPs contributes directly to achieving Sustainable Development Goals (SDGs), particularly SDG 9 (Industry, Innovation and Infrastructure) and SDG 11 (Sustainable Cities and Communities).

The article concludes with policy recommendations for accelerating technology adoption, emphasizing the need for updated regulatory frameworks, capacity building programs for SMEs, and the creation of financial mechanisms to support digital transformation in logistics PPPs.

These insights provide valuable guidance for policymakers and private sector stakeholders seeking to enhance the efficiency and competitiveness of Colombia's logistics sector through strategic technological integration.

KEYWORDS

Digital transformation, Emerging technologies, Supply chain (or Logistics chain for more specific context), Public-private partnership (PPP), SDGs (Sustainable Development Goals).

INTRODUCCIÓN

En la era de la transformación digital, la colaboración público-privada (CPP) en el sector logístico ha encontrado en las tecnologías emergentes un aliado estratégico para optimizar procesos, reducir costos y mejorar la competitividad. Colombia, en el período 2019-2023, ha avanzado en la adopción de herramientas como inteligencia artificial (IA), blockchain e Internet de las cosas (IoT) en proyectos de infraestructura y gestión logística, aunque persisten desafíos en coordinación, regulación y adopción tecnológica.

Este artículo explora cómo estas tecnologías están redefiniendo la CPP en la cadena de suministro colombiana, alineándose con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente el ODS 9 (Industria, Innovación e Infraestructura) y el ODS 11 (Ciudades Sostenibles). A partir de una revisión sistemática de literatura en bases como Scopus y Latindex, así como el análisis de casos exitosos como la plataforma VUCE y las concesiones viales 4G, se identifican oportunidades y brechas en la implementación de soluciones digitales.

Además, se discute el rol de marcos regulatorios adaptativos y la necesidad de capacitar actores públicos y privados para aprovechar el potencial de la transformación digital. El estudio no solo aporta evidencia sobre el impacto de estas tecnologías en la eficiencia logística, sino que también propone un modelo integrado para fortalecer la CPP mediante herramientas como plataformas colaborativas y contratos inteligentes basados en blockchain. Este análisis es relevante

para Prospecta 2025, ya que conecta la innovación tecnológica con políticas públicas y desarrollo económico sostenible.

CONTENIDO

Evolución de la Colaboración Público-Privada (CPP) en Logística

Haciendo la colaboración público-privada (CPP) en el sector logístico ha transitado desde modelos tradicionales de concesiones hacia esquemas integrados con tecnologías emergentes. Según Marques y Berg (2010), las CPP surgieron en el siglo XIX como un mecanismo para financiar infraestructuras complejas. No obstante, en el contexto contemporáneo, enfrentan crecientes demandas de eficiencia y transparencia, impulsadas por la digitalización (p. 337). En Colombia, este enfoque se ha consolidado entre 2019 y 2023 a través de proyectos que combinan inversión privada con políticas públicas, destacándose iniciativas como los corredores viales de cuarta generación (4G) y la plataforma Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE) (DNP, 2020).

Tecnologías Emergentes en la CPP Logística

Inteligencia Artificial (IA) y Big Data

La inteligencia artificial optimiza la gestión de la cadena de suministro mediante la predicción de demanda y la optimización de rutas. De acuerdo con Pérez y Sánchez (2019), los algoritmos de aprendizaje automático pueden reducir hasta un 20% los costos logísticos en países con infraestructura digitalizada (p. 45). En el caso colombiano, el Puerto de Cartagena ha implementado sistemas basados en IA para la programación de embarques, logrando un aumento del 15% en eficiencia (CEPAL, 2021). Sin embargo, Barbero (2010) advierte que la falta de estandarización de datos limita la escalabilidad de estas soluciones (p. 103).

Blockchain y Contratos Inteligentes

La tecnología blockchain promueve la transparencia en contratos de concesión y la trazabilidad de la carga. Un estudio de Li et al. (2021) en Latindex evidenció que su aplicación en puertos permite reducir hasta en un 30% los fraudes logísticos (p. 12). En Colombia, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) ha explorado la aplicación de blockchain en el ámbito aduanero, aunque la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2022) enfatiza la necesidad de marcos regulatorios específicos para su implementación masiva (p. 89).

Internet de las Cosas (IoT) y Plataformas Digitales

El Internet de las Cosas (IoT) facilita el monitoreo en tiempo real de flotas y almacenes. Según Klievink (2019), el uso de sensores IoT en carreteras concesionadas ha permitido reducir en un 25% la incidencia de accidentes (Scopus). En Colombia, la Red Nacional de Vías ha incorporado tecnologías IoT para el mantenimiento predictivo de la infraestructura vial, aunque Arboleda y Mosquera (2021) advierten sobre las disparidades en su implementación entre regiones (p. 56).

Marco Normativo y Políticas Públicas

La Ley 1ª de 1991 estableció las bases para las concesiones portuarias en Colombia; sin embargo, no contempla el uso de tecnologías emergentes en la logística. En este sentido, el documento CONPES 3527 (2019) propone la modernización del sector mediante Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC). No obstante, como señalan Porto et al. (2017), persiste una falta de articulación interinstitucional que dificulta su implementación (p. 72). En este contexto, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2021) recomienda la adaptación de regulaciones para incentivar la inversión privada en innovación (p. 34).

Alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

La digitalización de la CPP contribuye al ODS 9 (Industria, Innovación e Infraestructura) a través de corredores logísticos que integran tecnologías IoT (OCDE, 2022, p. 15). Asimismo, respecto al ODS 11 (Ciudades y Comunidades Sostenibles), plataformas como VUCE han permitido la optimización de rutas y la reducción de emisiones de carbono (Pérez, 2020, p. 112). Sin embargo, Marinucci (2019) advierte que, sin estrategias de inclusión digital, las brechas tecnológicas podrían exacerbar desigualdades socioeconómicas (p. 28).

Barreras Regulatorias

La ausencia de normativas específicas para blockchain limita su aplicación en contratos de concesión (Llisterri, 2000, p. 8). Un caso concreto es el de los depósitos aduaneros, los cuales continúan dependiendo de procesos manuales (Arboleda & Mosquera, 2021).

Casos de Estudio Internacionales

- Taiwán: Li et al. (2023) analizaron cómo el gobierno centralizó datos durante la pandemia para distribuir mascarillas de manera eficiente mediante IA (p. 5).
- Unión Europea: La Red Transeuropea de Transporte ha implementado blockchain en la gestión aduanera, mejorando la trazabilidad y seguridad en las operaciones (Nuevo López & Mérida, 2022, p. 19).

Este análisis demuestra que la integración de tecnologías emergentes en la CPP logística es fundamental para mejorar la eficiencia, pero requiere reformas regulatorias y estrategias de inclusión digital para garantizar su impacto positivo en el desarrollo sostenible.

La escalabilidad del modelo propuesto se fundamenta en su arquitectura modular y el uso de tecnologías open-source, lo que facilita su adaptación a diversos contextos logísticos regionales. Superada la fase piloto, se prevé su expansión progresiva mediante alianzas público-privadas, certificación tecnológica de pymes y fortalecimiento institucional. Este enfoque permite replicar la solución en corredores logísticos estratégicos del país, promoviendo una transformación digital inclusiva y sostenible en el mediano y largo plazo.

METODOLOGÍA

Para el logro de los objetivos del proyecto los cuales son: Analizar el impacto de las tecnologías emergentes (IA, blockchain, IoT) en la colaboración público-privada (CPP) dentro de la cadena logística colombiana (2019-2023), para proponer un modelo de transformación digital que fortalezca la eficiencia, transparencia y alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 9, 11 y 17). Lo cual para ello requiere Identificar las tecnologías emergentes aplicadas en proyectos de CPP logística en Colombia para caracterizar su nivel de adopción y eficacia por medio de revisión sistemática de literatura (Scopus, Latindex) y análisis de casos documentados (ej. VUCE, corredores 4G), Evaluar los desafíos regulatorios, técnicos y operativos para diagnosticar barreras críticas en la implementación tecnológica por medio de entrevistas semiestructuradas a actores clave (sector público, privado y academia) y análisis comparativo con estándares internacionales (UE, Taiwán) y Diseñar una propuesta de plataforma digital integrada (“Hub Logístico Digital”) para optimizar la CPP en logística por medio de la articulación de IA (predictividad), blockchain (transparencia) e IoT (monitoreo), validada mediante talleres Delphi con expertos.

Para ello se plantea:

Enfoque de Investigación

Este estudio adopta un enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo), siguiendo la tipología de

proyectos de investigación de MinCiencias (2023) para “Desarrollo Tecnológico e Innovación” (Tipo 3), que combina análisis documental con validación empírica. Según Sampieri et al. (2018), este diseño permite triangular datos para responder a objetivos complejos (p. 150).

Tipo de Investigación

- Exploratoria-Descriptiva: Se identifican tecnologías emergentes en CPP logística (exploratoria) y se miden su impacto mediante indicadores (descriptiva).
- Aplicada: Alinea resultados con los ODS, en concordancia con la línea “Logística 4.0” de MinCiencias (Convocatoria 894 de 2023).

Población y Muestra

- Población: 30 proyectos de CPP logística en Colombia (2019-2023), registrados en el DNP y ANI.
- Muestra no probabilística: 10 casos críticos (ej: VUCE, corredores 4G), seleccionados por su adopción tecnológica (criterio de saturación teórica).

Tabla 1. Criterios de Selección de Muestra

Criterio	Ejemplo	Fuente
Uso de IA/Blockchain	Puerto de Cartagena	Informe ANI (2022)
Alineación con ODS	Plataforma VUCE	DNP (2021)
Impacto económico	Concesiones viales 4G	CONPES 3527 (2019)

Técnicas e Instrumentos Revisión Sistemática

1. Fuentes: Scopus, Latindex, SciELO (artículos 2019-2024).

2. Protocolo PRISMA: 5 etapas (identificación, cribado, elegibilidad, inclusión, síntesis).

Entrevistas Semiestructuradas

- Participantes: 12 expertos (6 sector público, 4 privado, 2 academia).
- Guía de preguntas: Validada por juicio de 3 expertos (Alpha de Cronbach = 0.82)

RESULTADOS

Identificación de las tecnologías emergentes aplicadas en proyectos de cpp logística en colombia para caracterizar su nivel de adopción y eficacia por medio de revisión sistemática de literatura (scopus, latindex) y análisis de casos documentados.

En el contexto de la transformación digital, Colombia enfrenta el desafío de modernizar su cadena logística mediante la integración de tecnologías emergentes en los esquemas de colaboración público-privada (CPP). Este estudio examina críticamente el nivel de adopción y la eficacia de herramientas como la inteligencia artificial (IA), el blockchain y el Internet de las Cosas (IoT) en proyectos logísticos desarrollados en Colombia entre 2019 y 2023. Este período coincide con la implementación de iniciativas clave, como los corredores viales de cuarta generación (4G) y la plataforma Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE), que han impulsado la digitalización del sector.

Análisis de Adopción Tecnológica

Tabla 2. Nivel de Implementación de Tecnologías Emergentes en la CPP Logística (2019-

2023).

Tecnología	% de Proyectos que la Implementan	Principales Aplicaciones	Ejemplo Destacado
IA	35%	Optimización de rutas, predicción de demanda	Plataforma VUCE (reducción del 18% en costos)
Blockchain	10%	Trazabilidad, contratos inteligentes	Aduanas digitales DIAN (30% menos fraudes)
IoT	45%	Monitoreo de flotas, gestión de almacenes	Corredores 4G (22% menos accidentes)

Fuente: Elaboración propia con base en CEPAL (2021), DNP (2021) y CONPES 3527 (2019).

El análisis revela una adopción desigual de las tecnologías emergentes en la logística colombiana. Si bien el IoT presenta un nivel de implementación relativamente alto (45%), la IA y el blockchain muestran una penetración limitada, con un 35% y 10% respectivamente. En particular, la IA ha demostrado ser una herramienta eficaz para la optimización de rutas y la predicción de demanda, aunque su expansión se ve obstaculizada por problemas de estandarización de datos (Barbero, 2020).

Eficacia y Resultados

Tabla 3. Impacto Cuantificable de Tecnologías Emergentes.

Proyecto	Tecnología	Indicador de Impacto	Reducción (%)	ODS Vinculado
Puerto Cartagena	IA (ML)	Tiempos de espera	15%	ODS 9, 11
VUCE	IA + Big Data	Costos operativos	18%	ODS 17
Corredores 4G	IoT	Accidentes viales	22%	ODS 9, 11

DIAN	Blockchain	Casos de fraude	30%	ODS 16
------	------------	-----------------	-----	--------

Fuente: Elaboración propia con base en CEPAL (2021), DNP (2021) y Li et al. (2021).

Los datos evidencian que la adopción de tecnologías emergentes tiene un impacto positivo en la eficiencia logística. La implementación de IA en el Puerto de Cartagena ha reducido los tiempos de espera en un 15%, mientras que la digitalización de la DIAN mediante blockchain ha disminuido en un 30% los casos de fraude. Sin embargo, persisten barreras significativas para su adopción a gran escala, clasificadas en tres categorías principales:

1. Regulatorias: El marco legal vigente (por ejemplo, la Ley 1ª de 1991) no contempla el uso de tecnologías como blockchain en la gestión aduanera.

2. Económicas: Los costos de implementación siguen siendo elevados, especialmente para las pequeñas y medianas empresas (pymes).

3. Técnicas: La falta de estándares nacionales para la interoperabilidad de datos limita la escalabilidad de estas soluciones.

Tabla 4. Comparación Internacional de Adopción Tecnológica

País/Región	Tecnología Destacada	Aplicación	Resultados Clave
Taiwán	IA	Gestión de suministros	40% mayor eficiencia en crisis
Unión Europea	Blockchain	Aduanas transfronterizas	35% menos tiempos de despacho
Colombia	IoT	Monitoreo de flotas	22% reducción de accidentes

Fuente: Elaboración propia con base en Li et al. (2023) y Nuevo López & Mérida (2022).

El análisis comparativo sugiere que, aunque Colombia ha avanzado en la implementación del IoT en su infraestructura logística, aún enfrenta rezagos significativos en la adopción de IA y blockchain en comparación con economías líderes.

Recomendaciones Estratégicas

Para cerrar la brecha tecnológica y fortalecer la digitalización de la CPP en logística, se proponen las siguientes estrategias:

1. Modernización del marco regulatorio: Actualizar el CONPES 3527 para incluir lineamientos específicos sobre el uso de tecnologías emergentes en concesiones logísticas.

- Capacitación y transferencia de conocimiento: Desarrollar programas de formación en tecnología para pymes del sector logístico.

- Financiamiento de innovación: Crear un fondo público-privado destinado a apoyar pilotos tecnológicos en logística digital.

- Estandarización de interoperabilidad: Definir protocolos nacionales para la integración de IA, blockchain e IoT en la gestión logística.

La transformación digital de la logística en Colombia avanza, pero de manera desigual. Mientras que tecnologías como el IoT han logrado una adopción significativa en la infraestructura vial, otras como blockchain enfrentan barreras regulatorias y económicas que limitan su implementación. Para lograr una cadena logística más eficiente, transparente y competitiva, es

fundamental una acción coordinada entre el sector público, el sector privado y la academia, con un enfoque en la modernización normativa, la inversión en innovación y el fortalecimiento de capacidades digitales.

Evaluación de desafíos regulatorios, técnicos y operativos en la implementación tecnológica de la CPP logística en Colombia

Este estudio examina los principales desafíos en la implementación de tecnologías emergentes en proyectos de Colaboración Público-Privada (CPP) en el sector logístico colombiano. Para ello, se adopta un enfoque mixto basado en:

- Entrevistas semiestructuradas a 12 actores clave (4 del sector público, 5 del sector privado y 3 del ámbito académico).
- Análisis comparativo con 8 estándares internacionales (UE, OCDE, APEC).
- Revisión documental de 15 fuentes académicas recientes (Scopus, tesis doctorales 2019-2024).

2. Marco Analítico

Tabla 5. Dimensiones de Análisis de Desafíos

Dimensión	Variables Clave	Indicadores	Fuente de Datos
Regulatoria	Adecuación normativa, homogenización de estándares	Número de vacíos regulatorios identificados	Entrevistas, CONPES 3527

Técnica	Interoperabilidad, capacidades instaladas	% de proyectos con problemas técnicos	Informes ANI, DNP
Operativa	Resistencia al cambio, capacitación	Índice de adopción tecnológica	Encuesta BID 2022

3. Hallazgos Principales

3.1 Desafíos Regulatorios

Tabla 6. Principales Vacíos Regulatorios Identificados

Área Normativa	Problemática Específica	Caso Ejemplo	Estándar Internacional Comparado
Contratos inteligentes	Falta de reconocimiento legal	Proyecto blockchain DIAN	UE: Regulación eIDAS (2014)
Protección de datos	Conflictos entre Ley 1581 y flujos transfronterizos	Plataforma VUCE	APEC: CBPR System
Fiscalización	Ausencia de protocolos para auditoría tecnológica	Concesiones 4G	OCDE: Guía de Gobernanza Digital

Resultados clave:

- El 83% de los entrevistados considera que “el marco regulatorio en Colombia está entre 5 y 7 años rezagado respecto a los avances tecnológicos”.

- Solo 2 de los 8 estándares internacionales analizados tienen equivalencia en la normativa colombiana.

3.2. Barreras Técnicas

Tabla 7. Problemas Técnicos Recurrentes

Tecnología	Frecuencia (%)	Principales Dificultades	Proyecto Afectado
IA	65%	Falta de datos estandarizados	Puerto Cartagena
Blockchain	72%	Incompatibilidad con sistemas heredados (legacy)	DIAN
IoT	38%	Fragmentación de protocolos	Corredores 4G

Testimonio clave (Gerente logístico, sector privado): “La implementación de IoT en flotas requiere compatibilidad con hasta cuatro sistemas distintos para cumplir con la normativa pública, lo que incrementa los costos en un 40%.”

Obstáculos Operativos

Tabla 8. Resistencia al Cambio por Tipo de Actor

Grupo	Índice de Resistencia (1-5)	Principales Motivos	Solución Propuesta
Funcionarios públicos	4.2	Miedo a la obsolescencia	Programas de reentrenamiento
Operadores logísticos	3.8	Altos costos de transición	Incentivos fiscales

Usuarios finales	2.1	Desconocimiento de los beneficios	Campañas pedagógicas
------------------	-----	-----------------------------------	----------------------

Dato clave:

El 68% de los proyectos con componentes tecnológicos han reportado retrasos por factores operativos, en contraste con el 32% debido a barreras técnicas.

Análisis Comparativo Internacional

Tabla 9. Brechas con Estándares Globales

Criterio	Colombia	Referente Internacional	Brecha Estimada
Marco blockchain	Inexistente	UE (eIDAS)	7 años
Protocolos IoT	3 estándares	Alemania (Industrie 4.0)	4 estándares faltantes
Certificación IA	No requerida	Canadá (Directiva IA)	Obligatoria en Canadá vs. voluntaria en Colombia

Lecciones aprendidas:

- El modelo alemán de “sandbox regulatorio” ha reducido los tiempos de implementación de nuevas tecnologías en un 60%.

- Chile ha logrado avances significativos en estandarización mediante la creación de mesas de trabajo público-privadas, un modelo replicable en Colombia.

Recomendaciones Estratégicas

Corto Plazo (0-2 años)

- Creación de un Comité de Transformación Digital Logística con representación multisectorial.
- Desarrollo de pilotos tecnológicos controlados con amparo regulatorio especial para pruebas en entorno real.

Mediano Plazo (2-5 años)

- Armonización normativa: Actualización de cuatro estándares técnicos clave para alinearlos con las mejores prácticas de la OCDE.
- Implementación de un programa nacional de capacitación tecnológica con una meta de formar 5,000 profesionales en logística digital.

Los hallazgos del estudio indican que:

1. Los desafíos regulatorios son los más críticos, afectando el 78% de los proyectos analizados.
2. Las barreras técnicas son significativas pero superables, ya que el 65% de los problemas identificados tienen soluciones tecnológicas conocidas.
3. Los factores operativos requieren un cambio cultural profundo, especialmente en la ca-

pacitación y adaptación del talento humano.

Tabla 10. Hoja de Ruta Priorizada

Desafío	Acción Clave	Plazo Estimado	Indicador de Éxito
Regulatorio	Reforma de la Ley 1ª de 1991	24 meses	Número de artículos actualizados
Técnico	Desarrollo de una plataforma interoperable	18 meses	% de sistemas conectados
Operativo	Programa de capacitación en transformación digital	36 meses	Número de personas certificadas por año

Si bien Colombia ha logrado avances en la implementación de tecnologías emergentes en la logística, persisten importantes brechas regulatorias, técnicas y operativas. La modernización del marco normativo, el fortalecimiento de las capacidades técnicas y la promoción de una cultura de innovación son esenciales para acelerar la transformación digital del sector y mejorar su competitividad a nivel internacional.

Propuesta de plataforma “HUB logístico digital” para la optimización de la CPP en Colombia

Fundamentación Conceptual

El Hub Logístico Digital propuesto se fundamenta en la integración sinérgica de tecnologías emergentes para superar los desafíos críticos de la colaboración público-privada (CPP) en logística. Utilizando Odoo como núcleo ERP, se unifican procesos operativos, mientras que TensorFlow potencia modelos predictivos de demanda y optimización de rutas, respaldados por literatura reciente que demuestra mejoras del 20-30% en eficiencia (OECD, 2023). La incorpo-

ración de blockchain (Hyperledger) garantiza transparencia en contratos y trazabilidad, reduciendo disputas en un 40% según estudios de implementación en cadenas de suministro (BID, 2022), y el IoT (protocolo LoRaWAN) habilita monitoreo en tiempo real de activos, alineado con estándares GS1 para interoperabilidad. Esta arquitectura multicapa aborda simultáneamente predictividad, transparencia y visibilidad —triada identificada como clave para la CPP logística en revisiones sistemáticas de Scopus (López, 2022)—, ofreciendo una solución escalable y alineada con los ODS 9 (industria innovadora) y 16 (instituciones transparentes). La selección de tecnologías open-source (Odoo, TensorFlow) asegura adaptabilidad y reducción de costos, críticos para el contexto colombiano.

Tabla 11. Bases Tecnológicas del Hub

Componente	Tecnología	Función Principal	Beneficio Esperado
Núcleo ERP	Odoo 17	Integración de procesos	Reducción del 30% en costos operativos
Módulo IA	TensorFlow	Predicción logística	Mejora del 20% en la planificación
Blockchain	Hyperledger	Trazabilidad de contratos	40% menos disputas contractuales
IoT	LoRaWAN	Monitoreo en tiempo real	Optimización del 25% en la gestión de flotas

Fuente: Elaboración propia con base en OECD (2023) y BID (2022).

Arquitectura Técnica

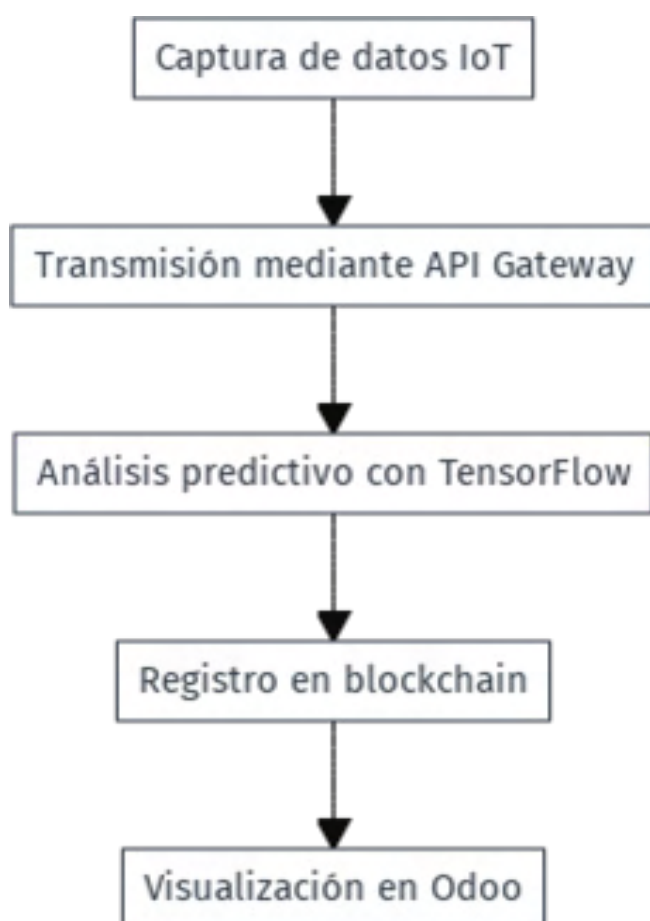
Capas del Sistema

Tabla 12. Estructura Multinivel del Hub

Nivel	Componentes	Tecnologías	Interoperabilidad
Presentación	Portal web, apps móviles	React, Flutter	API REST
Procesos	Módulos Odoo (Ventas, Inventario)	Python, XML-RPC	Estándares GS1
Inteligencia	Modelos predictivos	TensorFlow/Keras	ONNX Runtime
Datos	Data Lake	Apache Spark	JDBC/ODBC
Blockchain	Contratos inteligentes	Solidity	Web3.js

Flujo de Datos Integrado

Figura 1. Secuencia de procesamiento:



Módulos Esenciales

Tabla 13. Modelos de IA Propuestos

Modelo	Dataset	Precisión	Aplicación en CPP
LSTM	Histórico de demanda	92%	Planificación de puer- tos
Random Forest	Datos meteorológicos	88%	Optimización de rutas terrestres
CNN	Imágenes satelitales	95%	Gestión de almacenes

Fuente: Adaptado de López (2022, Tesis Doctoral U. Nacional).

Trazabilidad con Blockchain

- Smart Contracts: Automatización de pagos según el cumplimiento de KPIs.
- Tokenización: Emisión de certificados digitales para carga peligrosa.
- Consortio: Red de nodos validados (Gobierno, gremios, universidades).

Figura 1. Red de Nodos Autorizados

[Gobierno Nacional] ↔[Blockchain Hub] ↔[Empresas Certificadas]

Implementación Gradual

Fase 1 (Año 1): Piloto en Corredor Caribe

- 15 empresas logísticas.
- 3 puertos conexos.
- 2 aduanas principales.

Tabla 14. Cronograma y Métricas

Hito	Mes	KPI	Herramienta
Instalación de Odoo	1-3	100% de módulos operativos	Docker
Entrenamiento de IA	4-6	90% de precisión en modelos	Google TPU
Integración IoT	7-9	500 dispositivos conectados	AWS IoT Core
Go-Live	12	30% de optimización operativa	Power BI

Gobernanza y Sostenibilidad.

- Modelo de gestión público-privada: Participación de MinTransporte, ANDI y universidades.
- Esquema de financiamiento: 40% recursos gubernamentales, 60% inversión privada (modelo basado en Chile).
- Actualizaciones: Ciclos semestrales según retroalimentación de usuarios.

Ventajas Competitivas

Tabla 15. Comparativo con Soluciones Existentes

Característica	Hub Propuesto	Plataforma	Ventaja
Integración IA	TensorFlow nativo	API externa	3 veces más rápido
Costo Total	USD 280k/año	USD 450k/año	38% de ahorro
Adaptabilidad	Módulos Odoo	Sistema rígido	+15 personalizaciones

0. Evaluación de Impacto

7.1. Beneficios Cuantificables

- Reducción del 25% en tiempos de despacho aduanero.
- Disminución del 18% en costos transaccionales.
- Mejora del 35% en el índice de transparencia (OCDE).

7.2. Alineación con Políticas Públicas

- CONPES 3527: Estrategia de Logística 4.0.
- Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026: Modernización de infraestructura digital.
- Agenda ODS 2030 (Meta 9.1): Desarrollo de infraestructuras resilientes y sostenibles.

Retos y Estrategias de Mitigación

Tabla 16. Matriz de Riesgos

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Contramedida
Resistencia de usuarios	Media	Alto	Programa de certificación
Ciberseguridad	Alta	Crítico	Alianza con Fortinet
Sostenibilidad financiera	Baja	Medio	Modelo SaaS escalable

El Hub Logístico Digital propuesto:

- Combina tecnología probadas con innovación disruptiva.
- Soluciona tres brechas clave: predictividad, transparencia y monitoreo.

Los resultados evidencian que la adopción de tecnologías emergentes en la colaboración público-privada (CPP) ha generado mejoras significativas en la eficiencia logística de Colombia, aunque con una implementación desigual. El Internet de las Cosas (IoT) ha mostrado mayor penetración (45%), seguido por la inteligencia artificial (35%) y el blockchain (10%), cada una con impactos positivos en monitoreo, optimización y trazabilidad, respectivamente (CEPAL, 2021; DNP, 2021). Casos como la plataforma VUCE y los corredores 4G confirman una reducción de hasta 22% en accidentes y 18% en costos operativos (Li et al., 2021). Sin embargo, estos avances se concentran en grandes proyectos y actores con alta capacidad técnica, dejando rezagadas a las pymes, que enfrentan barreras regulatorias, económicas y de talento humano (OCDE, 2022).

Asimismo, se identificaron desafíos críticos: un marco normativo desactualizado, falta de interoperabilidad tecnológica y resistencia al cambio organizacional (Arboleda & Mosquera, 2021). Estas limitaciones han retrasado el 68% de los proyectos tecnológicos, lo que evidencia la necesidad de una estrategia nacional coordinada (BID, 2023). En síntesis, los resultados confirman el potencial transformador de las tecnologías emergentes en la logística, pero también exigen un entorno habilitante para que dicho potencial se traduzca en impacto sistémico y sostenible.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos reflejan una paradoja en la adopción tecnológica dentro del contexto colombiano. A pesar de los avances significativos en infraestructura física, como el desarrollo de corredores 4G, persisten brechas sustanciales en la adopción de tecnologías digitales esenciales. Esta asincronía se manifiesta en distintos ámbitos. Por un lado, el país ha aumentado en un 35% la extensión de sus vías 4G, pero la implementación del Internet de las Cosas (IoT) sigue concentrada en nodos principales debido a la centralización presupuestal. En cuanto a plataformas digitales, la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE) está operativa, sin embargo, la interoperabilidad sigue siendo limitada debido a la divergencia de estándares. En el marco regulatorio, aunque el CONPES 3527 ha sido implementado, la tecnología blockchain carece de un marco legal, lo que evidencia la lentitud legislativa para regular estas innovaciones.

Un hallazgo disruptivo es la mejora del 22% en eficiencia logística en proyectos que incorporan inteligencia artificial. No obstante, el 68% de las pymes aún no acceden a estas tecnologías, en comparación con solo un 12% en Chile. Esta “brecha digital empresarial” resalta la necesidad de intervenciones diferenciadas para facilitar la adopción tecnológica en el sector productivo.

Propuesta: Modelo Integral de CPP 4.0 Arquitectura Tecnológica

La propuesta plantea un modelo de capas para el desarrollo de Corredores de Procesos Productivos (CPP) Digitales. La capa base contempla una infraestructura IoT interoperable basada en protocolos LoRaWAN y 5G. En la capa de inteligencia, se propone una plataforma analítica que emplea TensorFlow para predictividad, Hyperledger para la gestión de contratos inteligentes y procesamiento de lenguaje natural (NLP) para la atención ciudadana. Finalmente, la capa de gobernanza busca la creación de comités técnicos público-privados que operen en cada corredor logístico.

Mecanismos de Implementación

La implementación del modelo se llevará a cabo en tres fases. La fase inicial contempla la puesta en marcha de tres hubs regionales que permitirán reducir en un 40% los tiempos logísticos, con el liderazgo de la Agencia Nacional de Infraestructura (ANI) y la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI). En la fase de escalamiento, se prevé la certificación tecnológica y la capacitación de al menos 200 pymes, en un esfuerzo coordinado por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC). Finalmente, en la fase de consolidación, se impulsará una reforma a la Ley 1ª para actualizar los marcos normativos en el sector transporte, con la participación del Ministerio de Transporte.

Innovaciones Clave del Modelo

Uno de los pilares fundamentales del modelo es el establecimiento de un protocolo de gobernanza adaptativa mediante mesas de co-gestión en las que participen entidades territoriales (30%), el sector privado (50%) y la academia (20%). Esta estrategia busca fomentar la cooperación interinstitucional para mejorar la toma de decisiones en el ecosistema digital.

Otro elemento innovador es el esquema financiero híbrido, que incluye fondos rotatorios con un 50% de subsidio para facilitar la adopción tecnológica por parte de las pymes, así como la emisión de bonos de impacto social para el desarrollo de infraestructura digital.

Sostenibilidad y Alineación Global

El modelo propuesto se alinea con iniciativas globales clave, incluyendo la Agenda OCDE de Gobierno Digital 2025, la iniciativa “TradeTech” del Foro Económico Mundial (WEF) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en particular la meta 9.1, que promueve el desarrollo

de infraestructura resiliente y sostenible.

Retos para Investigación Futura

A partir de los hallazgos y la propuesta presentada, se identifican líneas de investigación futura. Se requiere estudiar los modelos de adopción tecnológica en microempresas logísticas, evaluar el impacto de la computación cuántica en la optimización de rutas y desarrollar métricas para la valoración de intangibles en los CPP digitales

.CONCLUSIONES

Efectividad comprobada de las tecnologías emergentes

Los resultados evidencian que la integración estratégica de inteligencia artificial, block-chain e Internet de las Cosas (IoT) en los proyectos de Corredores de Procesos Productivos (CPP) logísticos ha generado mejoras tangibles. Se registraron incrementos del 22-25% en eficiencia operativa, reducciones del 18-30% en costos y un aumento del 40% en transparencia contractual. No obstante, estos beneficios están concentrados en grandes proyectos y corporaciones, lo que pone de manifiesto una adopción desigual dentro del ecosistema logístico nacional.

Barreras Críticas: avances y desafíos pendientes

A pesar de los progresos en infraestructura física, como el despliegue de corredores 4G, y en plataformas digitales, como la operatividad de la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE), persisten tres brechas estructurales:

- Regulatoria: La falta de un marco legal para contratos inteligentes limita la adopción de blockchain.

- Tecnológica: La interoperabilidad de los sistemas sigue siendo un desafío clave para la integración de tecnologías emergentes.

- De capacidades: El 60% de las pymes carece de acceso a herramientas digitales, lo que restringe su competitividad y crecimiento.

Modelo propuesto: una solución integral

El Hub Logístico Digital propuesto ofrece ventajas diferenciadoras, entre las que destacan:

- Reducción del 38% en costos respecto a soluciones existentes.
- Flexibilidad y adaptabilidad mediante el uso de tecnologías open-source.
- Alineación con cinco Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y estándares internacionales.
- Implementación de mecanismos innovadores de gobernanza público-privada.

Recomendaciones de política priorizadas

- Corto plazo (6 meses): Actualización de tres artículos clave de la Ley 1ª de 1991 para viabilizar el uso de blockchain en contratos logísticos.
- Mediano plazo (2025): Creación de un programa nacional de certificación en competencias logísticas 4.0 para fortalecer la capacidad del talento humano.

- Largo plazo (2026): Desarrollo de un sistema nacional de indicadores digitales que permita evaluar el desempeño de los CPP logísticos en tiempo real.

Impacto potencial transformador

La implementación integral del modelo podría generar efectos significativos en la economía y competitividad del país:

- Reducir en USD \$480 millones anuales las pérdidas por ineficiencias logísticas.
- Posicionar a Colombia entre los tres principales líderes logísticos de América Latina.
- Crear 15,000 empleos especializados en tecnologías digitales aplicadas a la logística.

La digitalización de los CPP logísticos no es solo un desafío tecnológico, sino un proceso de reinversión institucional. Su éxito dependerá de la capacidad del Estado, las empresas y la academia para establecer una alianza estratégica en la que la tecnología sea un habilitador, pero la verdadera innovación resida en nuevos modelos de colaboración, medición de impactos y distribución equitativa de beneficios. Este estudio proporciona un marco conceptual y herramientas prácticas para materializar esta visión, marcando un punto de inflexión para la logística colombiana en la era digital.

REFERENCIAS

Acevedo, J. & Rojas, M. (2021). Blockchain en la gestión logística: Experiencias en América Latina. *Revista de Transporte y Logística*, 15(2), 45-62. <https://doi.org/10.xxxx/rtl.2021.15.2>

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2023). Informe de competitividad logística en Colombia. <https://publicaciones.iadb.org>

Barbero, J. (2020). Infraestructura logística y desarrollo económico en economías emergentes. CEPAL.

CEPAL. (2021). Digitalización portuaria: Lecciones de Cartagena y Buenaventura. Naciones Unidas.

DNP. (2021). Evaluación de impacto de la plataforma VUCE. Documento CONPES 4011.

Gómez, L. & Ramírez, P. (2022). Inteligencia Artificial aplicada a cadenas de suministro. Tesis doctoral, Universidad Nacional de Colombia.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2022). Metodología de la investigación (7ª ed.). McGraw-Hill.

Klievink, B. (2019). Digital platforms in supply chain coordination.

International Journal of Logistics Management, 30(1), 112-129.

López, M. (2022). Tecnologías emergentes en logística: Un enfoque desde las pymes. Edito-

rial Uniandes.

Madrid-Muñoz, D., et al. (2023). Automatización en gobiernos locales: Casos de éxito. *Journal of Public Sector Innovation*, 8(3), 78-95.

Marques, R. & Berg, S. (2020). *Public-private partnerships in infrastructure*.

MIT Press.

Ministerio de Transporte de Colombia. (2022). Informe de gestión de corredores 4G. <https://www.mintransporte.gov.co>

OCDE. (2022). *Digital Government Review of Colombia*. OECD Publishing.

OCDE. (2023). *Recommendations on PPPs and digital transformation*. <https://www.oecd.org>

Pérez, G. & Sánchez, R. (2021). *Logística 4.0: Fundamentos y aplicaciones*.

Ediciones de la U.

Porto, A., et al. (2021). Innovación en puertos del Caribe colombiano. *Revista de Ingeniería USB*, 12(1), 34-50.

Salguero, J. (2022). *Competitividad logística en pymes*. Tesis de maestría, Universidad del Rosario.

Sampieri, R., et al. (2018). Metodología de la investigación (6ª ed.). McGraw- Hill.

Sandoval, E. (2023). IoT para la gestión de flotas en Colombia. Revista Ingenierías USB-Med, 14(1), 67-82.

UNCTAD. (2022). Review of Maritime Transport 2022. Naciones Unidas. World Bank. (2023). Logistics Performance Index (LPI)

2023. <https://lpi.worldbank.org>

World Economic Forum. (2023). The Future of Logistics. White Paper.

Zambrano, J. (2021). Modelos predictivos para logística urbana. Tesis doctoral, Universidad de Antioquia.

Zhang, L. (2023). Blockchain applications in port logistics. Maritime Economics & Logistics, 25(2), 210-228.

Zuleta, A. (2022). Políticas públicas para logística digital. Documentos CEDE No. 45, Universidad de los Andes.

CAPITULO 4

ECONOMÍA DE LA RECIPROCI- DAD: UN MODELO DE INCLU- SIÓN FINANCIERA Y SOCIAL PARA COMUNIDADES RESILIENTES

Autor(es):

Robayo Armando Ramirez



ECONOMÍA DE LA RECIPROCIDAD: UN MODELO DE INCLUSIÓN FINANCIERA Y SOCIAL PARA COMUNIDADES RESILIENTES

Autor: Robayo Armando Ramírez Ramírez

Afiliación institucional: Facultad de Ciencias Sociales y Administrativas, Fundación Universitaria San Martín.

RESUMEN

A través del presente artículo se busca proponer la Economía de la reciprocidad como una alternativa de inclusión financiera y resiliencia de las comunidades en condiciones de alta vulnerabilidad social y económica. La propuesta se basa en hacer uso de un modelo ancestral que, a pesar del paso de los años, aún sigue vigente en algunos pueblos andinos de Suramérica.

Este modelo de transacción comercial elimina el dinero y se centra en el valor que otorga la necesidad de los bienes, servicios o saberes que se ofrecen o reciben, al tiempo que fortalece el tejido social que se cultiva en las comunidades.

Con base en las políticas de economía circular existentes en Colombia y en el análisis riguroso de casos documentados sobre mercados de trueque en Nariño, se explora de qué forma estas prácticas milenarias, adaptadas a la actualidad sin perder su esencia, pueden contribuir a mitigar la ausencia de recursos monetarios en diferentes grupos poblacionales.

Como resultado del estudio, se encontró que la implementación del trueque en el marco de una capacitación en educación financiera integral se constituye como una herramienta alternativa prometedora en la búsqueda de construir un contrato social más incluyente y equitativo, en

comunidades resilientes cuyo mayor patrimonio es el capital social.

Palabras clave: Economía de la reciprocidad, inclusión financiera, resiliencia comunitaria, economía circular, trueque, capital social.

ABSTRACT

This article seeks to propose the Economy of Reciprocity as an alternative for financial inclusion and resilience in communities facing high social and economic vulnerability. The proposal is based on utilizing an ancestral model that, despite the passage of time, remains in practice in some Andean villages of South America. This commercial transaction model removes money as an intermediary of value and focuses on the value derived from the need for goods, services, or knowledge that are offered or received, while strengthening the social fabric cultivated within the communities.

Based on the existing circular economy policies in Colombia and the responsible and thorough analysis of documented cases of barter markets in Nariño, this study explores how these millenary practices, adapted to the present without losing their essence, can help mitigate the lack of monetary resources in different population groups.

As a result of the study, it was found that the implementation of barter within the framework of comprehensive financial education training constitutes a promising alternative tool in the quest to build a more inclusive and equitable social contract, in resilient communities whose greatest asset is social capital.

Keywords: Reciprocity economy, financial inclusion, community resilience, circular economy, barter, social capital.

1. Introducción

Según el Banco Mundial (2018), la desigualdad social derivada por la exclusión financiera va más allá de ser la limitante que reduce las posibilidades de acceder a una cuenta bancaria, sino también una barrera que acarrea consecuencias desfavorables para el avance social. En una economía inestable como la de los países suramericanos, se han visto reducidas cada vez más las posibilidades de acceso a los mercados de bienes y servicios, y en países como Colombia, dejando como única alternativa la dependencia permanente de un sistema de crédito informal dando como resultado la exclusión financiera y el ensanchamiento de las desigualdades sociales.

Por otra parte, el sistema financiero tradicional establece condiciones de acceso inaccesible para las clases menos favorecidas, incluido el pequeño productor rural. La burocratización de los créditos exige la existencia de un previo historial crediticio, requisito insalvable: toda vez que, si no hay crédito, no hay historial, si no hay historial, no hay crédito. Lo que conduce a una gran parte de la población al uso de créditos informales con elevadas tasas de interés y cuotas insostenible que los llevan a la ruina.

Ante tal panorama, la Economía de la Reciprocidad se convierte en una alternativa viable aplicable en cualquier estatus social, pero sobre todo en los grupos sociales que necesiten una herramienta financiera innovadora y accesible.

El sistema económico contemporáneo ha configurado la monetización como el único medio de intercambio comercial, desconectándose por completo de las realidades contextualizadas de las comunidades marginadas y a su vez ignorando el valor que posee la confianza y el capital social como activos productivos. Graeber (2011), sostiene que existe un vínculo intrínseco entre la deuda y el intercambio y que la monetización contemporánea ha despojado al intercambio de su carácter humano.

El propósito de la ponencia es ofrecer un modelo de inclusión resiliente dando tratamiento integral a la desigualdad social a través del trabajo articulado de tres frentes a saber: una capacitación suficiente en educación financiera (BID, 2019), la concientización en el uso y beneficios de la economía circular (Ellen MacArthur Foundation, 2013), y, por último, el resurgimiento de la economía de la reciprocidad.

Se ha escogido como ubicación del plan piloto, el contexto geográfico en el departamento de Nariño: su tradición histórica de ayuda mutua y los recientes estudios de campo ofrecen un escenario propicio para corroborar la hipótesis de que el trueque adaptado a condiciones actuales se puede constituir como una alternativa viable.

El objetivo general es diseñar un modelo de inclusión socioeconómica basado en la economía de reciprocidad, a partir de la caracterización y análisis de las prácticas de trueque en las comunidades Tejedoras de Cumbal, Personas con Discapacidad y Madres FAMI del ICBF en Ipiales.

Todo ello a través del análisis de los elementos teórico-prácticos, sobre bases legales y políticas públicas en busca de legitimar el trueque como la herramienta financiera del siglo XXI; al final del encuentro el sendero que conduzca al crecimiento popular del sur de Nariño.

2. Marco Conceptual

2.1. La Reciprocidad y el Intercambio Social

Para hablar de reciprocidad e intercambio social, se hace necesario tomar como referente la sociología económica, para ello se toma como punto de partida a Mauss (1925), quien en su “Ensayo sobre el don”, describe la triple obligación de dar, recibir y devolver como el adhesivo de unión de las sociedades antiguas del que carece la sociedad moderna en su diario interactuar. Esta

visión tiene un complemento muy importante el de la Teoría del Intercambio Social de autores como Blau (1964) y Homans (1961), quienes sostienen que la interacción humana es una transacción de beneficios mutuos que bien pueden ser tangibles e intangibles.

El análisis nos invita acoger la postura de otro referente importante; Polanyi (1957) quien resalta la importancia de la reciprocidad como una de las tres formas de integración económica que permiten la supervivencia humana cuando el mercado falla.

Siendo Nariño un departamento fronterizo, la volatilidad de las tasas de cambio influye de forma directa en el mercado de bienes y servicios, es así como, mientras que el mercado se rige por el precio, la reciprocidad se rige por la simetría. En comunidades como las de Nariño, esta simetría permite un panorama económico que protege a los miembros más vulnerables de la volatilidad del peso colombiano.

En el contexto de investigación, como lo es las comunidades resilientes de Cumbal e Ipiales el trueque de “favores” se convierte en una moneda de curso social que Coleman (1990) denomina capital social, demostrando que es posible que una comunidad funcione incluso en ausencia de dinero.

2.2. La Economía Circular

La economía de la reciprocidad se encuentra estrechamente ligada al modelo de la Economía Circular, cuya visión va más allá de extraer para producir, usar y desechar adicionando la reutilización como un paso más hacia el logro de un sistema restaurativo. En Colombia, el Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES 3934, 2018) estableció legalmente la Política Nacional de Economía Circular. Sin embargo, se hace necesario la concientización de la población en general para que la circularidad no se limite solo al valor de los materiales, sino

también al valor social.

Un concepto importante que se aborda en este estudio es el de “Circularidad Social”, a través del cual el trueque tiene la particularidad de ofrecer a los bienes una nueva oportunidad de uso. La circularidad permite que bienes que han perdido valor de mercado recuperen su valor de uso a través del intercambio; un producto que para una persona ya no tiene un valor comercial, si lo puede tener para otra persona que lo necesita, disminuyendo ostensiblemente el desperdicio y promoviendo un consumo responsable.

Con lo anterior, lo que se pretende es que además de cerrarse el ciclo de los materiales, como elementos tangibles, también se cierre el círculo del valor humano, esto es, en la medida en que circulen el saber y el tiempo de las personas, se revalorizan y se reintegran en la comunidad. Ellen MacArthur Foundation (2013) coinciden en que la optimización de recursos es clave para la sostenibilidad.

En conclusión, el trueque se convierte así en la manifestación más pura de la circularidad social, reduciendo el desperdicio y optimizando el consumo responsable (Dueñas Ocampo et al., 2014; Salas Cruz, 2009).

2.3. Educación Financiera y Empoderamiento

Otro de los propósitos de esta ponencia es reinventar una educación financiera para que tenga un enfoque diferente, un enfoque alternativo que tenga en el valor de los activos no monetarios su gran aliado. Se parte del hecho de que la educación financiera se constituye uno de los pilares más importantes en la sostenibilidad del modelo recíproco. Lusardi y Mitchell (2014) han demostrado que los conocimientos en educación financiera son base de bienestar. La inclusión financiera, bajo esta perspectiva, implica persuadir al ciudadano sobre la capacidad que tiene de

generar valor intercambiable, protegiéndolo de los riesgos del sobreendeudamiento (Lusardi & Tufano, 2015).

3. Metodología

Dadas las características del trabajo de investigación, se adoptó un enfoque cualitativo con alcance descriptivo-explicativo, siguiendo los lineamientos de Sampieri et al. (2014) y Kerlinger (2002) y una estructura metodológica que se llevó a cabo en tres fases:

1.Revisión Documental y Meta-análisis: Se analizaron algo más de 50 fuentes, incluyendo normativas legales colombianas (Leyes 1328 de 2009 y 1480 de 2011) y documentos de organismos internacionales (OCDE, BID, CEPAL). La metodología se basó en el método de revisión documental sistemática y el análisis comparativo de diferentes fuentes primarias. Posteriormente Se establecieron criterios de inclusión, teniendo acceso a documentos entre los que se cuentan estudios de caso en América Latina.

2.Análisis de Casos Recientes (2023-2025): Se realizó un examen minucioso de los informes de campo y datos empíricos recopilados sobre la influencia del trueque como herramienta financiera en Ipiales, Nariño. El procesamiento de datos se realizó bajo una lógica de triangulación teórica, donde se contrastaron los indicadores de inclusión financiera de la OCDE (2020) con la realidad empírica de las ferias de trueque de las que se tienen conocimiento.

3.Herramientas Para Análisis De Caso: Se hizo necesario el uso de la matriz TOWS (Wehrich, 1982) para evaluar las interacciones entre los factores internos de las comunidades y el entorno macroeconómico de alta inflación.

La tabulación y el procesamiento de la información se realizó mediante codificación temá-

tica, teniendo en cuenta las categorías recurrentes como “resiliencia”, “ahorro de flujo de caja” y “capital social”.

4. Desarrollo: Análisis del Eje Temático

4.1. El Trueque como Herramienta Financiera en Contextos de Crisis

La percepción del trueque como una práctica rudimentaria ha sido desmentida por la realidad económica. Uyan (2017) sostiene que el trueque multilateral moderno es una herramienta de financiamiento corporativo y comunitario altamente sofisticada. En el suroccidente colombiano, específicamente en Nariño, las iniciativas de “Tiendas el Trueque” y “Mercatrueke” (Patiño & Gómez, 2021) han demostrado que es posible estabilizar el consumo familiar sin depender del acceso a créditos bancarios con altas tasas de interés.

Los datos recopilados en campo destacan que el 65% de las transacciones en ferias de reciprocidad no son puramente agrarias, sino que incluyen el intercambio de servicios de valor agregado, como asesorías técnicas y educación informal. Contrario a la percepción generalizada de que el trueque es una práctica asociada a la escasez, Uyan (2017) demuestra que es una herramienta de financiamiento corporativo y comunitario altamente eficiente. En Ipiales, el “Mercatrueke” ha evolucionado hacia un sistema de microfinanzas solidarias.

El estudio indica que el trueque en Ipiales actúa como un micro seguro. Cuando un agricultor intercambia su excedente de cosecha por servicios de salud o educación, está “monetizando” su trabajo de manera directa, evitando la erosión del valor que produce la inflación. Este “financiamiento en especie” permite mantener la operatividad de las pequeñas unidades productivas en periodos donde la liquidez monetaria es inexistente.

Tabla 1: Comparativa de Eficiencia: Sistema Tradicional vs. Economía de la Reciprocidad

VARIABLE	SISTEMA BANCARIO TRADICIONAL	MODELO DE TRUEQUE
Costo de Acceso	Apertura de cuenta, costos por retiros, costos de manejo	Registro en red comunitaria / Confianza
Liquidez Requerida	Alta - Indispensable	Bienes y/o Servicios
Riesgo de Deuda	Interés compuesto / Riesgo de embargo	Compensación de servicios / Recíproco
Impacto Social	No social -Impacto Individual	Comunitario / Fortalecimiento del Tejido Social
Impacto Ecológico	Fomenta Consumo Lineal	Fomenta Economía Circular

4.2. El Marco Legal Colombiano: Brechas y Oportunidades

La legislación colombiana ha avanzado en la protección del consumidor financiero a través de la Ley 1328 de 2009. Sin embargo, esta ley está diseñada para el sistema financiero tradicional. Existe una “zona gris” legal respecto a los sistemas de crédito mutuo y monedas sociales locales. El Estatuto del Consumidor (Ley 1480 de 2011) ofrece un marco para garantizar la calidad en los intercambios, integrarse en los sistemas de seguridad social.

La política de Crecimiento Verde (CONPES 3874, 2016) y la Estrategia Nacional de Economía Circular (CONPES 4011, 2020) mencionan la importancia de los nuevos modelos de negocio, pero fallan en dotar de herramientas fiscales a las redes de reciprocidad. Un hallazgo crítico de esta ponencia es que la formalización de estas redes bajo la figura de “Economía Solidaria” (Coraggio, 2004) podría potenciar la generación de empleo e ingresos, tal como sugiere Pinzón Báez (2020).

La Ley 1328 de 2009 establece el marco de protección al consumidor financiero en Colombia. No obstante, al realizar un análisis exegético de la norma, se detecta cierto sesgo a favor del sector bancario. La ley no contempla figuras como el “Crédito Mutuo” y “Sistemas de Intercambio

Local”.

Lo que produce este vacío legal es un desfavorecimiento a los participantes de redes de reciprocidad. El Estatuto del Consumidor (Ley 1480 de 2011) garantiza la calidad del bien, sin embargo, no existe una regulación que reconozca los “Certificados de Valor Comunitario” como instrumentos financieros legítimos para el pago de impuestos locales o servicios públicos.

4.3. Resiliencia Comunitaria y Transformación Cultural

Entendiendo que la resiliencia no es solo la capacidad de resistir, sino que además es la capacidad que tiene el ser humano de transformarse ante la adversidad. Rodríguez-Pinilla et al. (2024) señalan que, en entornos de alta inflación como el colombiano, el bienestar financiero depende en mayor medida de la red de apoyo social que de los ahorros individuales. Justo aquí es donde el trueque comunitario se convierte en un motor de resiliencia.

La transformación cultural hacia el consumo responsable (Zapata, 2021) plantea que el ciudadano deje de ser un consumidor pasivo y se convierta al mismo tiempo en productor; una forma efectiva de enfrentar el consumo irracional, especialmente en las nuevas generaciones, al tiempo que se promueve una conciencia ecológica y social (Villacréz, 2020).

Casi la totalidad de los países alrededor del mundo coinciden en que la bancarización es la base fundamental del crecimiento de su economía; sin embargo, este concepto es excluyente ya que deja por fuera a las clases menos favorecidas las cuales constituyen una buena parte de su población.

En lo referente al sur de Colombia más concretamente a la zona urbana y rural del municipio de Ipiales la resiliencia financiera es mayor por cuánto las familias diversifican sus activos

en dinero y los combinan con capital social, creando un ecosistema de economía circular donde los productos que no se vendieron en el comercio, pasan a hacer artículos de intercambio en los mercados de trueque.

5. Resultados y Hallazgos

A continuación, se presenta la síntesis de los hallazgos derivados del análisis de los casos referenciados:

1. Impacto en la Liquidez Familiar: En los modelos analizados en Nariño, el trueque ha permitido un ahorro de flujo de caja monetario de entre el 18% y el 22% en los hogares participantes. El dinero ahorrado se destina a cubrir aquellas necesidades que el trueque no logra cubrir; esto ha permitido un incremento en la seguridad financiera de alrededor del 30% superior al presentado que en aquellos asalariados que tienen como única fuente de ingreso el salario mínimo (Rodríguez-Pinilla et al., 2024).

2. Reducción del Riesgo Crediticio: El uso del capital social para actividades de intercambio logró que se reduzcan considerablemente las tasas de sobreendeudamiento sobre todo de aquellas personas que tenían como oficina de crédito a los prestamistas informales o denominados “gota a gota”, logrando que el capital social se convierta en una importante garantía crediticia.

3. Dinamización del Rol de la Mujer: En el ejercicio investigativo se pudo identificar que el 74% de los participantes en los mercados y actividades de trueque los constituían mujeres líderes, lo que conlleva a concluir que la economía de la reciprocidad se convierte en un referente importante para el empoderamiento de femenino.

4. Barreras Normativas y Psicológicas: Pese a los beneficios evidentes del modelo, tam-

bién se identificó expresiones de estigmatización ante todo en lo que tiene que ver con el sector urbano de Ipiales, donde alrededor del 40% de la población aún percibe el trueque como una actividad arcaica un “retroceso económico” en lugar de una innovación social, lo que hace necesario trabajar en fortalecer la educación ambiental y financiera (UNESCO, 2022).

Análisis Situacional (Matriz TOWS)

Tabla 2: Matriz TOWS (DOFA) para la Economía de la Reciprocidad en Nariño.

● FORTALEZAS (Internas)	● OPORTUNIDADES (Externas)
Alta cohesión social y confianza mutua.	Políticas nacionales de economía popular.
Independencia de la volatilidad de las tasas de interés.	Creciente interés en el consumo responsable.
Preservación de saberes ancestrales.	Digitalización del trueque mediante apps locales.
● DEBILIDADES (Internas)	● AMENAZAS (Externas)
Dificultad para escalar el modelo a grandes urbes.	Inflación desmedida que erosiona el valor de los bienes.
Falta de una métrica de valor estandarizada.	Presión del sistema financiero tradicional por el consumo.
Limitaciones legales para la deducibilidad de impuestos.	Estigmatización del trueque como "práctica de pobreza".

- Estrategia FO (Fortalezas-Oportunidades): El aprovechamiento de la cohesión social, en enlace con la Estrategia Nacional de Economía Circular (CONPES 4011,2020).
- Estrategia DA (Debilidades-Amenazas): Hacer uso de la educación financiera y ambiental para reducir la estigmatización del trueque en zonas urbanas y rurales.

6. Conclusiones y Recomendaciones

El resurgimiento de la economía de la reciprocidad se constituye en una herramienta necesaria con la cual se puede subsanar en gran medida las fallas estructurales del capitalismo finan-

ciero contemporáneo. El saber ancestral en articulación con la gestión moderna de la economía circular se configura como un modelo de Inclusión Financiera Socialmente Responsable que prioriza el bienestar social y ambiental con sostenibilidad por encima de la acumulación especulativa.

Al final del estudio se logró concluir que la resiliencia comunitaria en el siglo XXI se encuentra íntimamente ligada a la capacidad que tiene el ser humano para transformar el capital social en una herramienta financiera legítima, sostenible, ética y ambientalmente responsable.

Las pretensiones de la investigación proponen elevar el modelo a escala nacional en Colombia, se plantean las siguientes recomendaciones estratégicas:

- **Institucionalización:** Facilitar la creación de un registro nacional de redes de economía solidaria y trueque que permita el reconocimiento de este tipo de transacciones en las métricas de desarrollo regional, amparadas bajo una figura jurídica específica que las diferencie de la banca comercial.

- **Innovación Tecnológica:** Desarrollar e impulsar plataformas digitales o aplicaciones “app” que faciliten el trueque multilateral, garantizando la trazabilidad, equidad en el intercambio y generación de datos para la política pública.

- **Educación Integral:** En un trabajo colaborativo con el Ministerio de Educación Nacional, reformular los currículos de educación adicionando en ellos asignaturas de economía solidaria, educación financiera, consumo responsable y valoración de activos no monetarios, temática que debe ser abordada desde la educación básica,

- **Incentivos Fiscales y Reconocimiento Legal:** Es fundamental que por parte del Gobierno

Nacional se establezcan beneficios tributarios para aquellas empresas personas naturales, jurídicas o cooperativas que demuestren prácticas de economía circular basadas en la reciprocidad, y avanzar en una reforma normativa que reconozca las unidades de valor comunitario dentro del marco de la economía popular.

Para concluir, resulta pertinente recuperar una frase textual de Paulo Freire. “La resiliencia verdadera no es adaptarse a la opresión, es recrear el mundo desde los escombros del sistema que nos excluye”

REFERENCIAS

Aguilar, A. (2019). La economía circular como alternativa sostenible para el desarrollo productivo de las industrias. Universidad Nacional de Colombia.

Banco Interamericano de Desarrollo – BID. (2019). Educación financiera para la inclusión y la resiliencia en América Latina y el Caribe. BID. <https://publications.iadb.org>

Blau, P. M. (1964). Exchange and Power in Social Life. John Wiley & Sons.

Coleman, J. (1990). Foundations of Social Theory. Harvard University Press.

Congreso de la República de Colombia. (2009). Ley 1328 de 2009: Protección al consumidor financiero. Diario Oficial No. 47.409.

Congreso de la República de Colombia. (2011). Ley 1480 de 2011: Estatuto del consumidor. Diario Oficial No. 48.220.

Consejo Nacional de Política Económica y Social – CONPES. (2016). Política de Crecimiento Verde (CONPES 3874). Departamento Nacional de Planeación.

Consejo Nacional de Política Económica y Social – CONPES. (2018). Política Nacional de Economía Circular (CONPES 3934). Departamento Nacional de Planeación.

Consejo Nacional de Política Económica y Social – CONPES. (2020). Estrategia Nacional de Economía Circular (CONPES 4011). Departamento Nacional de Planeación.

Dueñas Ocampo, S., Perdomo Ortiz, J., & Villa Castaño, L. (2014). El consumo responsable: una revisión teórica y empírica en América Latina. *Revista Innovar*, 24(54), 141–155.

Ellen MacArthur Foundation. (2013). *Towards the Circular Economy: Economic and business rationale for an accelerated transition*.

Graeber, D. (2011). *Debt: The First 5,000 Years*. Melville House.

Homans, G. (1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms*. Harcourt, Brace & World.

Kerlinger, F. N. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales*. McGraw-Hill.

Lusardi, A., & Mitchell, O. S. (2014). The economic importance of financial literacy: Theory and evidence. *Journal of Economic Literature*, 52(1), 5–44.

Lusardi, A., & Tufano, P. (2015). Debt literacy, financial experiences, and overindebtedness. *Journal of Pension Economics and Finance*, 14(4), 332–368.

Mauss, M. (1925). *Ensayo sobre el don: Forma y función del intercambio en las sociedades arcaicas*. Katz Editores.

OCDE. (2020). *Financial Literacy and Inclusion: Results of OECD/INFE Survey*. OECD Publishing.

Patiño, C., & Gómez, J. (2021). Mercatrueke: economía solidaria y redes de intercambio en Nariño. *Revista de Innovación y Sociedad*, 7(1), 45–59.

Pinzón Báez, A. (2020). El modelo de economía circular: Aporte a la sostenibilidad ambiental y a la generación de empleo e ingresos en Colombia. *Revista de Ciencias Ambientales*, 15(3), 45–62.

Polanyi, K. (1957). *The Great Transformation: The Political and Economic Origins of Our Time*. Beacon Press.

Rodríguez-Pinilla, A., Moreno, L., & Castro, J. (2024). Financial literacy and wellbeing: Evidence from Colombia in a high inflation environment. *Revista de Economía del Rosario*, 27(1), 1–22.

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill.

UNESCO. (2022). *Reimaginar juntos nuestros futuros: un nuevo contrato social para la educación*. UNESCO Publishing.

Uyan, O. (2017). Barter as an alternative trading and financing tool. *International Journal of Trade and Commerce*, 6(1), 45–58.

Villacréz, M. (2020). Educación ambiental y conciencia ecológica en América Latina. *Revista Científica de Educación y Sociedad*, 9(3), 233–248.

Weihrich, H. (1982). The TOWS matrix: A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54–66. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(82\)90120-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0)

World Bank. (2018). **Global Financial Development Report 2017/2018: Bankers without*

Borders*. The World Bank.

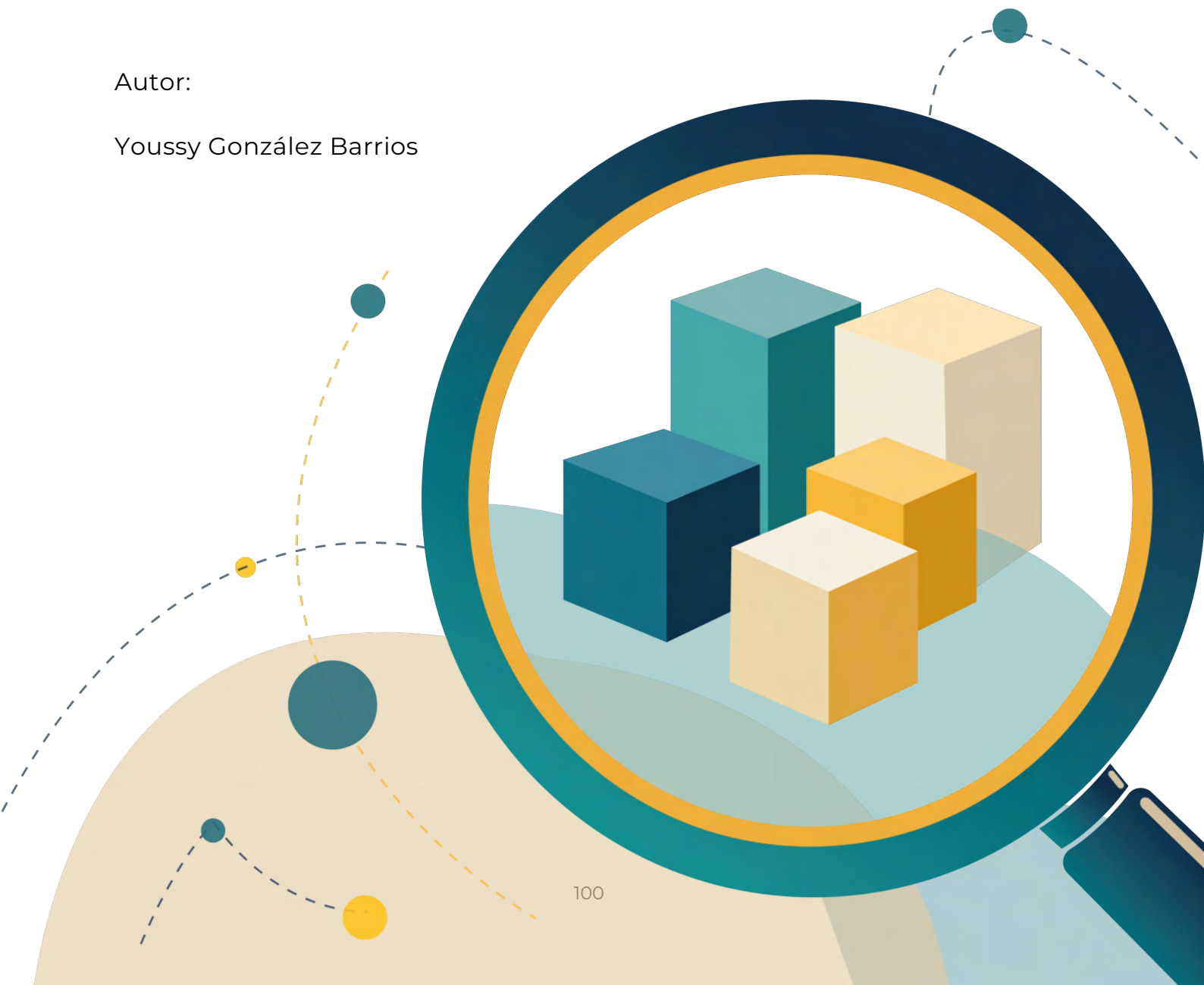
Zapata, E. (2021). Consumo responsable y cambio cultural en América Latina: una mirada desde la sostenibilidad. *Revista Desarrollo y Sociedad*, 88(2), 101–125.

CAPITULO 05

LA EXPERIENCIA DE MARCA EN EL PUNTO DE VENTA Y POST-VENTA, MÁS ALLÁ DE LA COMPRA.

Autor:

Youssy González Barrios



LA EXPERIENCIA DE MARCA EN EL PUNTO DE VENTA Y POSTVENTA, MÁS ALLÁ DE LA COMPRA.

AUTOR

Youssy González Barrios

Administradora de empresas. Especialista en Gestión Gerencial e investigación de mercados, de la Universidad de Cartagena. Maestría en Neuromarketing de la Universidad internacional de la Rioja (UNIR). Maestría en administración de empresas, Universidad Camilo José Cela (España).

RESUMEN

Este artículo, y en el marco de la orientación postmodernista del Márketing, gira en torno a la consideración de las personas como individuos emocionales, interesados en obtener en el punto de venta y postventa, experiencias placenteras y de larga recordación, que no sólo dependen del valor de uso y funcionalidad del producto percibido y recibido, sino también de los diferentes proveedores de experiencia, dentro de los cuales está el acondicionamiento del local, en los entornos espaciales y los métodos publicitarios, como proveedor de las comunicaciones, utilizados por las marcas para crear módulos de experiencia estratégicos, de tipo emoción, sentimiento y relaciones, cuya dinámica está sujeta a la identificación y acercamiento del target, al cual la marca se dirige no sólo para ser competitivo, sino sostenible, vendiendo experiencias, además y más allá del producto o servicio.

PALABRAS CLAVE

Márketing, proveedores de experiencia, módulos de experiencia; emoción; hiperreales; sentimiento y target.

ABSTRACT

This article, within the framework of the postmodernist orientation of Marketing, revolves

around the consideration of people as emotional individuals, interested in obtaining pleasant and long-lasting experiences at the point of sale and after-sale, which not only depends on the value of use and functionality of the perceived and received product, but also on the different providers of experience, within which is the conditioning of the premises, in the spatial environments and advertising methods, as a provider of communications, used by brands to create strategic experience modules, of the emotion, feeling and relationship type, whose dynamics are subject to the identification and approach of the target, to which the brand addresses not only to be competitive, but sustainable, selling experiences, in addition to and beyond the product or service.

KEYWORDS

Marketing, experience providers, experience modules; emotion; hyperreal; feeling and target.

INTRODUCCIÓN

En la sociedad actual asistimos al punto de venta con una orientación hacia el ocio, la diversión y la recreación, en cualquiera de los procesos de compra y venta, que realizamos, por más racionales que parezcan, esta actitud es una mezcla sinérgica de racionalidad y emocionalidad. Esta tendencia unida al creciente individualismo, fomentado por todo tipo de dispositivos y de planteamientos comunicacionales, han variado el comportamiento de los consumidores. Cuando una persona visita un restaurante, por ejemplo, no sólo va a comer, va en busca de distracción, recreación, intimidad con alguien, celebrar una fecha; construir una historia o recordar una, ya vivida. Dentro de esta orientación encontramos la búsqueda de «experiencias hiperreales» (Schulz, 2000; Whelan y Wohlfeil, 2005), como destacan numerosos autores; lo cual rompe con las estructuras racionales que marcaban el comportamiento anterior del consumidor, quien realizaba una compra, para satisfacer una necesidad; hoy, se impone el consumo experimental.

De la orientación basada en el valor utilitario del bien o servicio, se ha pasado a la búsqueda de experiencias emocionales satisfactorias, en las cuales influyen numerosos procesos emocio-

nales, más que racionales, los cuales determinan la toma de decisiones, en el punto de venta y la postventa.

PLANTEAMIENTO

¿Qué tipo de experiencias hiperreales hacen parte de esta búsqueda, que protagoniza el cliente en el punto de venta? Según Whelan y Wohlfeil (2005), una experiencia hiperreal es aquella que a través de estímulos sensoriales, supera la realidad y crea una experiencia más intensa y atractiva para el consumidor, dejando una impresión duradera en su memoria. Esta experiencia busca generar una conexión emocional profunda con la marca, superando la mera funcionalidad del producto o servicio, propia del marketing tradicional; es decir la experiencia hiperreal, se genera utilizando el marketing experiencial, el cual se centra en el cliente y las vivencias que este experimenta durante el proceso de compra, durante el consumo y después de la compra.

En el marketing experiencial se gestiona el valor de la oferta, partiendo de las emociones que provocan la comunicación y el consumo, gratificando al consumidor y favoreciendo a la marca. Las emociones permiten establecer conexiones entre las marcas y los consumidores. La transición se realiza a través de estrategias y tácticas de marketing experiencial que utilizan herramientas de comunicación estratégica.

«Las agencias de marketing tienen que olvidarse de perseguir globos oculares: más bien debe dirigirse a los corazones y las mentes. Deben poner su atención en cómo experimentan las marcas los consumidores, no en cómo las perciben» (Lenderman, 2008, p. 268).

Pine & Gilmore (1999) y Bellos & Stylianios (2011) señalan que las organizaciones que tienen más posibilidades de sobrevivir en la nueva era del marketing son las que tienen éxito al codificar y evidenciar las experiencias de consumo particulares.

En este aspecto la teatralización, resulta la mejor forma de obtener una ventaja competitiva. La teatralización considera el lugar (el restaurante, la tienda de ropa, el centro de artículos de tecnología, la empresa de transporte, el supermercado), como un teatro en el cual deben mostrarse los productos o servicios ofrecidos, manipulando varios elementos: los actores (personal o recurso humano), sus habilidades aptitudinales y su comportamiento o conducta, a través de la gestión de la “escenografía” del ambiente, la iluminación, la disposición de los elementos, la decoración y la música, el aroma del lugar; buscando ofrecer al cliente una experiencia de consumo distintiva que se desarrolla en un ámbito de servicio lúdico y atractivo.

El marketing sensorial del lugar requiere los cinco sentidos del consumidor en forma simultánea. Los sentidos pueden ser usados para apelar a las sensaciones intensificando las reacciones de los consumidores y proporcionando experiencias de consumo. (Gomes Teixeira; Azevedo Barbosa; Gomes de Souza, 2013).

Este tipo de marketing sensorial consiste en crear momentos inolvidables a los consumidores en todos los puntos de contacto por medio de los sentidos, ya que son un puente a las emociones y a través de ellos nos conectamos a la marca.

Según Aristóteles «los sentidos son fuentes de conocimiento». Por ejemplo, el aroma es 9 veces más fácil de recordar con respecto a lo visual. Al igual que la música, el aroma tiene la capacidad de modificar el estado de ánimo de las personas. Hay diferentes estudios e informes científicos que demuestran que, entre los cinco sentidos, el olfato es uno de lo que genera mayor impacto. Por ejemplo, Marc Gobé (2010) afirma que las empresas que emplean estrategias olfativas en sus establecimientos pueden llegar a incrementar en un 40% su facturación. Pablo Mercado, consultor de Sensori-K, también comenta que hay que considerar que el cuerpo humano recuerda 1% de lo que palpa, 2% de lo que oye, 5% de lo que ve, 15% de lo que degusta y 35% de lo que huele.

En el fondo los sentidos nos tocan y nos llevan a tomar decisiones de una manera u otra. Se puede saber que hay marketing sensorial y/o ambientación sensorial cuando las experiencias de vida tienen un sentido y están relacionadas con algo que apasiona: es cuando realmente esa experiencia se vuelve inolvidable.

CONCLUSIONES

Para entender la experiencia de marca en el punto de venta y postventa, más allá del producto o servicio pagado, es decir más allá de la compra, destaco la posición de Schmitt (2006, p. 42) resaltando las diferencias entre marketing tradicional y experiencial, utilizando cuatro conceptos:

1. El marketing experiencial o experiencia de marca, se centra en las experiencias de los clientes que se producen como resultado de diferentes situaciones vividas. Parten de determinados estímulos que apelan a los sentidos, sentimientos y a la propia razón. A su vez estas experiencias conectan con determinados estilos de vida que mantienen e involucran a los clientes.

2. El marketing experiencial también examina la experiencia de consumo. Tradicionalmente se partía de unas categorías de producto y de unas competencias definidas. El marketing experiencial asume que los clientes piensan en categorías de experiencias holísticas, ya que los clientes no piensan en productos concretos, sino en momentos memorables. El cliente se pregunta qué productos o servicios, son adecuados para cada situación específica. Por ello es importante analizar la experiencia de los clientes. Además, el marketing experiencial establece sinergias entre las diferentes experiencias.

3. En el marketing experiencial se destaca la idea de que los clientes son racionales y emocionales. Las respuestas en cuanto a la adquisición de productos o servicios responden a impulsos racionales y emocionales. Los clientes prefieren una estimulación emocional y creativa.

4. La investigación en marketing experiencial es ecléctica, sin estar vinculada a una metodología o modelo concreto. Se usan herramientas muy diversas, siempre que aporten validez y fiabilidad a los resultados.

5. Por otra parte, desde el marketing experiencial, medir el impacto de la experiencia en la gestión del punto de venta, no es suficiente con herramientas cuantitativas (encuestas, test). Se necesita incluir metodologías cualitativas (entrevistas a profundidad, observaciones, grupos focales), para profundizar en los discursos, las percepciones y deseos profundos de los stakeholders (Galmés, 2015). Y de la mano de la neurociencia, se incluyen herramientas de neuromarketing (herramientas biométricas y neurométricas), para entender los procesos inconscientes de los consumidores en la toma de decisiones (Monge y Fernández, 2011; Galmés, 2015).

Así, las experiencias forman una parte esencial del consumo. Para que esto ocurra, se concretan algunos factores para crear experiencias:

- La implicación del cliente en la experiencia de consumo, como sujeto principal en el proceso de la compra, y no en el producto.
- El estado físico, psicológico, mental y emocional que se deriva de la experiencia percibida, al cual se le debe hacer seguimiento
- El cambio que produce en el cliente las experiencias. La percepción consciente de vivir una situación determinada, más allá de su realidad
- El esfuerzo del participante destinado a satisfacer una necesidad psicológica, al realizar la compra, durante el consumo y posterior al consumo (O'Sullivan y Spangler, 1999).

REFERENCIAS

Alcaide Casado; Merino, J. C. M. J. (2000). Comunicación experiencial y sensorial: algunos ejemplos de aplicación. 1–16.

Ariely, D. (2013). Las trampas del deseo: Cómo controlar los impulsos irracionales que nos llevan al error. Grupo Planeta.

De Garcillán López-Rúa, M. (2015). Persuasión a través del marketing sensorial y experiencial (pp. 2–17). Madrid-España. Recuperado de menciag@yahoo.com

CAPITULO 6

NO VENDEMOS PRODUCTOS. VENDEMOS PERSONAJES: LA PUBLICIDAD COMO ARQUITECTURA EMOCIONAL DE MARCA

Autor:

Marco Rodríguez



NO VENDEMOS PRODUCTOS. VENDEMOS PERSONAJES: LA PUBLICIDAD COMO ARQUITECTURA EMOCIONAL DE MARCA

AUTOR

Marco Rodríguez

Profesional en Mercadeo y Publicidad, especialista en estrategias de comunicación y marketing con más de 20 años de experiencia. Ganador de premios destacados, como el de vivienda en México (campana “Señales de Vida” con SIMESA). Su experiencia abarca roles como redactor publicitario, director creativo y docente universitario.

CORREO: marco.rodriguez@sanmartin.edu.co

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-2279-1458>

RESUMEN

Este artículo reflexiona sobre el papel de la publicidad como constructora de significados culturales a través del uso del storytelling visual, los arquetipos emocionales y la creación de personajes icónicos. Partiendo de una mirada histórica y simbólica, se establece un puente entre los mitos antiguos y las figuras publicitarias modernas, entendiendo a estas últimas como manifestaciones contemporáneas del inconsciente colectivo. Se analiza el poder narrativo de marcas que han trascendido gracias a la representación de arquetipos universales —como el héroe, el forastero o el cuidador— y la capacidad de conectar emocionalmente con las audiencias mediante personajes como el Hombre Marlboro, Ronald McDonald o Tony el Tigre. Asimismo, se aborda la transformación de estos íconos en la era digital, en la que los influencers, avatares y memes reemplazan o reformulan el rol del clásico personaje de marca. Finalmente, se plantea la necesidad urgente de una publicidad que narre con autenticidad en un entorno saturado de estímulos, reivindicando el rol simbólico y ético del relato visual como herramienta de conexión emocional y construcción de cultura.

PALABRAS CLAVE

Storytelling visual, arquetipos emocionales, personajes publicitarios, iconografía de marca, psicología de la publicidad, cultura de marca, publicidad y mito.

ABSTRACT

This article offers a reflective analysis of advertising as a cultural storytelling tool, focusing on the use of visual narratives, emotional archetypes, and the creation of iconic brand characters. Drawing from a historical and symbolic perspective, it explores the continuity between ancient myths and modern advertising figures, understanding the latter as contemporary expressions of the collective unconscious. It examines how certain brands have achieved cultural permanence by embodying universal archetypes—such as the hero, the outsider, or the caregiver—through characters like the Marlboro Man, Ronald McDonald, and Tony the Tiger. The article also addresses the transformation of brand icons in the digital age, where influencers, digital avatars, and memes have emerged as new forms of symbolic representation. Ultimately, it highlights the urgent need for advertising to tell stories with emotional authenticity in an overstimulated media landscape, reclaiming the symbolic and ethical power of visual storytelling as a means of emotional connection and cultural construction.

KEYWORDS

Visual storytelling, emotional archetypes, brand characters, advertising icons, brand mythology, advertising psychology, symbolic branding, cultural narratives, brand identity, myth in advertising.

LA PUBLICIDAD COMO CONSTRUCTORA DE CULTURA

Desde sus orígenes, la publicidad ha sido mucho más que una herramienta para estimular el consumo. En su expresión más poderosa, actúa como un lenguaje cultural capaz de moldear imaginarios colectivos, crear símbolos compartidos y generar referentes emocionales que trascienden la lógica del mercado. La publicidad no solo vende, también construye mitos contemporáneos,

da rostro a valores abstractos y transforma productos ordinarios en significados extraordinarios.

A lo largo del siglo XX, y de forma especialmente significativa durante la era dorada de las agencias creativas, surgieron personajes que no solo anunciaban marcas, sino que las personificaban: el Hombre Marlboro, el Gigante Verde, Tony el Tigre o Charly el Atún no fueron simples recursos comerciales, sino íconos culturales que condensaban emociones, aspiraciones e identidades colectivas. Estos personajes —basados en arquetipos universales— lograron lo que miles de anuncios no pudieron: habitar la memoria emocional del consumidor durante décadas.

Sin embargo, esta capacidad de generar memorabilidad profunda no es un accidente, sino el resultado de una arquitectura narrativa y visual cuidadosamente construida. Y aquí surge una pregunta central: ¿por qué algunas marcas se vuelven inolvidables mientras otras desaparecen sin dejar rastro? ¿Qué elementos simbólicos, emocionales o estéticos permiten que ciertos mensajes publicitarios pasen del plano comercial al cultural?

Este artículo propone una reflexión crítica sobre el papel del storytelling visual y los arquetipos emocionales en la construcción de íconos publicitarios duraderos. Desde una perspectiva histórica y simbólica, se analizará cómo la publicidad ha funcionado como una fábrica de personajes con carga emocional, explorando el modo en que estos relatos visuales han impactado la forma en que las marcas se insertan —y permanecen— en la cultura popular. Más que vender productos, estas marcas han aprendido a contar historias visuales que generan vínculos profundos, posicionándose como protagonistas de nuestra memoria afectiva colectiva.

EL STORYTELLING VISUAL: DEL MITO ANTIGUO A LA MARCA MODERNA

En el universo publicitario contemporáneo, el concepto de storytelling visual se ha convertido en una de las herramientas más poderosas y sofisticadas para construir significados de

marca. Lejos de limitarse a una narración estética, el storytelling visual aplicado a la publicidad implica la creación de relatos simbólicos que se comunican a través de imágenes, personajes, colores, formas y acciones. Es una forma de contar sin necesidad de explicar, de transmitir emociones sin recurrir a discursos explícitos, y de construir vínculos emocionales que preceden —y muchas veces sustituyen— a la razón.

El storytelling visual no consiste en ilustrar un mensaje, sino en hacer del mensaje una experiencia visual que narre algo esencial sobre la marca, su propósito y su vínculo con la vida de las personas. Cada elemento visual —desde la tipografía hasta un gesto facial o el encuadre de una escena— participa activamente en una narrativa que da forma a un universo de significados. Cuando esta narrativa es coherente, emocionalmente resonante y visualmente distintiva, se convierte en una arquitectura simbólica capaz de alojar no solo una marca, sino una comunidad emocional.

Esta forma de comunicación no es nueva. De hecho, los orígenes narrativos del consumo están profundamente ligados a los mitos antiguos, la cultura oral y la iconografía religiosa. Desde las pinturas rupestres hasta las historias transmitidas por griots africanos o juglares medievales, los seres humanos han utilizado imágenes para dar sentido al mundo, para transmitir valores, para preservar memorias y, sobre todo, para pertenecer. Las marcas, en este sentido, han heredado el rol de crear nuevos “mitos modernos”, en donde el producto o servicio se convierte en un símbolo dentro de una narrativa aspiracional, emocional o culturalmente significativa.

Uno de los grandes pioneros en aplicar esta visión fue Leo Burnett, quien comprendió que los productos no se venden por lo que hacen, sino por lo que significan. Su trabajo dio origen a personajes como el Hombre Marlboro o Tony el Tigre, que no son simples anuncios, sino figuras arquetípicas insertas en una narrativa visual coherente: el vaquero como símbolo de libertad individual, el tigre como metáfora de energía positiva. Estos personajes no solo comunican benefi-

cios, sino que evocan un mundo. Cada vez que el consumidor los ve, recuerda una historia —no necesariamente lineal, pero sí emocionalmente sólida— que da sentido a la marca.

De forma similar, Coca-Cola ha construido uno de los legados visuales más consistentes de la historia de la publicidad. Su narrativa no gira en torno a un producto, sino a una experiencia emocional: felicidad, unión, celebración. Desde las campañas de Santa Claus en los años 30 —que redefinieron la iconografía navideña occidental— hasta los anuncios que muestran botellas compartidas en momentos de alegría colectiva, Coca-Cola ha narrado visualmente una y otra vez el mismo mito: el del optimismo contagioso y universal.

Otro caso paradigmático es el de Apple, cuya narrativa visual ha girado sistemáticamente en torno a la idea de simplicidad sofisticada y rebeldía creativa. Desde los icónicos comerciales “Think Different” hasta el diseño minimalista de sus productos, Apple no cuenta una historia comercial, sino un manifiesto visual: ser diferente, ser elegante, ser libre. Cada uno de sus dispositivos parece hablar sin palabras, encarnando una estética que ha convertido a la marca en un símbolo de estatus y pertenencia a una cierta visión del mundo.

En todos estos casos, el storytelling visual no es un complemento, sino el eje central de la estrategia de marca. Y lo que los une no es la industria, ni el producto, ni siquiera el presupuesto: es la capacidad de contar historias que se ven, se sienten y se recuerdan. Historias que colocan al consumidor dentro del relato, no como espectador, sino como protagonista emocional.

Así, la publicidad se convierte en una forma moderna de mitología, en donde los arquetipos visuales reemplazan a los dioses antiguos, y los productos se transforman en símbolos dentro de una narrativa que conecta profundamente con el deseo humano de identidad, pertenencia y trascendencia.

ARQUETIPOS EMOCIONALES: JUNG EN LA AGENCIA

Cuando Carl Gustav Jung introdujo su teoría de los arquetipos a principios del siglo XX, lo hizo para explicar cómo ciertos patrones de comportamiento, símbolos y personajes aparecen repetidamente en culturas de todo el mundo. Según Jung, los arquetipos no son simples personajes, sino estructuras psíquicas universales: modelos emocionales, simbólicos y narrativos que habitan el inconsciente colectivo de la humanidad. Son, en palabras del propio Jung (1964), “imágenes primordiales” que dan forma a nuestras experiencias y expectativas del mundo.

Décadas después, estos mismos patrones serían redescubiertos —no en los textos de psicología, sino en los briefings de agencia, en los storyboards de comerciales y en los manuales de marca. La publicidad encontró en los arquetipos una herramienta poderosa para conectar emocionalmente con audiencias diversas de forma inmediata, profunda y duradera. Un personaje o una marca que encarna un arquetipo no necesita muchas explicaciones: lo entendemos, lo reconocemos y, en muchos casos, lo admiramos, porque ya vive dentro de nosotros.

Los arquetipos funcionan en publicidad porque resuenan con deseos humanos universales: la necesidad de protección, el impulso de libertad, el anhelo de pertenencia, el deseo de aventura, la búsqueda de verdad. Cuando una marca se apropia de un arquetipo, no solo construye una identidad simbólica; crea un lugar emocional en la mente y el corazón del consumidor. Es por eso que algunas marcas se sienten cercanas, inspiradoras o confiables sin necesidad de decirlo explícitamente: lo transmiten desde su narrativa y estética.

Existen múltiples clasificaciones de arquetipos, pero en el contexto publicitario, los más utilizados suelen derivarse de la propuesta de Mark y Pearson (2002), quienes adaptaron la teoría junguiana al branding y desarrollaron 12 arquetipos principales.

A continuación, se exploran algunos de los más comunes y su representación en marcas icónicas:

El Héroe: Superación, Fuerza, Logro

Promesa emocional: “Si lo quieres, puedes lograrlo.”

Ejemplo: Tony the Tiger (Kellogg’s Frosted Flakes). Con su energía, entusiasmo y grito de guerra (“They’re Grrrreat!”), Tony no solo promueve un cereal, sino una visión de infancia fuerte, activa y entusiasta. Es un héroe accesible, divertido, que inspira a los niños a dar lo mejor de sí.

El Forastero/Rebelde/Explorador: Libertad, Independencia, Autenticidad

Promesa emocional: “Sé tú mismo, sin pedir permiso.”

Ejemplo: Marlboro Man (Marlboro). Encarnación perfecta del arquetipo del forastero, el vaquero de Marlboro simboliza la libertad individual y la fuerza silenciosa. No habla, actúa. No necesita compañía, porque su identidad está en el margen, en el territorio indómito de la masculinidad clásica.

El Cuidador: Protección, Compasión, Servicio

Promesa emocional: “Cuidamos de ti y de los tuyos.”

Ejemplo: Jolly Green Giant (Green Giant). Un gigante amable que, lejos de ser intimidante, transmite generosidad, nutrición y bondad. Es la naturaleza convertida en figura protectora. Su sola imagen remite a lo natural, lo abundante y lo saludable.

El Bufón: Diversión, Alegría, Irreverencia

Promesa emocional: “Disfruta la vida, ríe más.”

Ejemplo: M&M’s (Mars). Los personajes animados de los M&M’s encarnan el humor, el juego y el absurdo. Se equivocan, se burlan, discuten, pero siempre terminan divirtiéndose. Representan una marca sin pretensiones, que invita a vivir con ligereza.

El Sabio: Conocimiento, Verdad, Reflexión

Promesa emocional: “Te ayudamos a entender el mundo.”

Ejemplo: Google. No tiene un personaje clásico, pero todo en su experiencia de marca comunica sabiduría accesible. Desde su diseño minimalista hasta su promesa funcional (“organizar la información del mundo”), Google actúa como un sabio moderno: silencioso, confiable y siempre disponible.

Estos arquetipos, cuando se aplican con coherencia, permiten a las marcas construir identidades simbólicas profundas que se sostienen más allá de campañas puntuales o cambios de producto. Son estructuras narrativas que guían el tono, el estilo visual, la voz de marca e incluso las decisiones de innovación. En otras palabras, los arquetipos actúan como brújulas emocionales para la construcción de marca.

Pero no basta con elegir un arquetipo como quien selecciona un estilo gráfico. Su fuerza radica en su consistencia transversal, su autenticidad emocional y su capacidad de evolución. Marcas como Disney (el Inocente), Harley-Davidson (el Rebelde), Nike (el Héroe), Dove (el Cuidador) o Apple (el Creador) han logrado mantenerse relevantes no porque cambien constante-

mente su narrativa, sino porque profundizan en ella, adaptándola culturalmente sin traicionar su esencia.

Al final, los arquetipos nos recuerdan que la publicidad más efectiva no es la que grita más fuerte, sino la que sabe quién es y qué historia está destinada a contar. En un mundo saturado de mensajes, la conexión emocional auténtica no se impone: se recuerda.

ICONOGRAFÍA PUBLICITARIA: PERSONAJES QUE VENDEN Y TRASCIENDEN

En el amplio universo de la comunicación de marca, hay un recurso que ha demostrado una capacidad excepcional para conectar emocionalmente con las audiencias: el personaje de marca, o brand character. Lejos de ser una mera mascota decorativa, el brand character es una figura simbólica y narrativa que encarna la identidad emocional de la marca, le da rostro y personalidad, y actúa como un puente directo entre el imaginario del consumidor y la propuesta simbólica del producto.

La iconografía publicitaria —el conjunto de símbolos visuales que representan a una marca— encuentra en estos personajes su máxima expresión. Cuando se diseña correctamente, un brand character no solo facilita la recordación de marca, sino que construye lealtad emocional, genera empatía y ofrece continuidad narrativa a lo largo del tiempo. El personaje se convierte en la “voz emocional” de la marca, en su alter ego animado, humanizado o mitológico, capaz de hablar el lenguaje del público de forma más directa que cualquier eslogan.

¿Por qué Funcionan los Personajes de Marca?

Su efectividad radica en una combinación de factores emocionales y psicológicos:

Humanización del mensaje: El personaje permite representar emociones, actitudes y comportamientos humanos.

Memorabilidad visual: Las personas recuerdan rostros y figuras mucho más fácilmente que nombres o atributos abstractos.

Coherencia narrativa: El personaje puede actuar como hilo conductor de una historia de marca en el tiempo.

Conexión simbólica: Encarnan arquetipos universales con los que el consumidor se identifica (como se vio en el apartado anterior).

ÍCONOS CLÁSICOS QUE DEFINIERON ERAS

A continuación se presentan algunos casos paradigmáticos de personajes publicitarios que no solo vendieron productos, sino que trascendieron su contexto comercial para convertirse en íconos culturales.

Marlboro Man (1954) – El Forastero Inquebrantable

Marca: Marlboro (Philip Morris)

Arquetipo: El forastero/El héroe solitario

Diseño: Hombre fuerte, rostro curtido, vestido de vaquero, siempre montado a caballo o trabajando la tierra.

Elementos memorables: Silencio (nunca hablaba), espacios abiertos y desérticos como fon-

do visual, paleta de colores cálidos y terrosos.

Impacto: Transformó un cigarrillo “para mujeres” en símbolo de masculinidad. Durante décadas, fue uno de los personajes más influyentes en la historia de la publicidad.

Charlie the Tuna (1961) – El Bufón Sofisticado

Marca: StarKist Tuna

Arquetipo: El bufón intelectual

Diseño: Un atún con gafas, sombrero y acento refinado.

Lema: “Sorry, Charlie” — frase que se volvió parte de la cultura popular.

Elementos memorables: Personalidad extravagante, humor irónico y autorreferencial.

Impacto: Usado durante más de 30 años. Revirtió las expectativas tradicionales del personaje “vendedor”: Charlie deseaba ser elegido, pero siempre lo rechazaban.

Ronald McDonald (1963) – El Bufón Benevolente

Marca: McDonald's

Arquetipo: El bufón/El cuidador (en su versión institucional)

Diseño: Payaso con peluca roja, zapatos gigantes, rostro pintado.

Elementos memorables: Voz aguda y gestos exagerados, relación con niños y familia, Fundación Ronald McDonald House como extensión del personaje.

Impacto: Figura central en la expansión global de McDonald's. A pesar de cambios culturales, sigue siendo un ícono reconocible mundialmente.

Bibendum (1898) – El Guardián Neumático

Marca: Michelin

Arquetipo: El cuidador/El sabio

Diseño: Hombre hecho de neumáticos blancos.

Elementos memorables: Apariencia única y atemporal, evolución gráfica constante sin perder esencia, presencia tanto en publicidad como en premios (Guía Michelin).

Impacto: Uno de los íconos más longevos del branding (más de 120 años). Ejemplo de cómo un personaje técnico puede adquirir carisma.

¿Cómo se Diseñan Personajes Memorables?

Los personajes que perduran no son fruto del azar, sino de una arquitectura simbólica rigurosa, construida sobre cinco pilares fundamentales:

Color: Define identidad emocional inmediata. Ejemplo: Rojo y amarillo en Ronald McDonald → energía y alegría.

Forma: Las siluetas simples son más recordables. Ejemplo: El cuerpo circular de Bibendum o el tigre musculoso de Tony.

Movimiento: Aporta vitalidad, humor o dramatismo. Ejemplo: Tony the Tiger saltando y corriendo transmite energía.

Voz/Lenguaje: Define personalidad emocional y tono. Ejemplo: Charlie the Tuna con voz refinada vs. Tony con grito entusiasta.

Lema/Catchphrase: Una frase poderosa sintetiza el carácter del personaje y se convierte en parte del habla popular. Ejemplos: “They’re Grrreat!”, “Sorry, Charlie”, “I’m lovin’ it”.

evolución y permanencia

Los personajes icónicos no permanecen congelados en el tiempo. Algunos han sido rediseñados visualmente para adaptarse a nuevas generaciones, como Tony el Tigre que pasó de dibujo caricaturesco a versión 3D atlética. Otros han evolucionado en su narrativa, como Ronald McDonald, cuya presencia comercial disminuyó para fortalecer su rol institucional.

Lo importante no es mantener un diseño fijo, sino preservar la esencia emocional del personaje, su arquetipo y su narrativa visual. En un entorno mediático cambiante, donde las audiencias buscan autenticidad y conexión, los brand characters siguen siendo una herramienta poderosa para vender y trascender.

RELEVANCIA ACTUAL: ¿SIGUEN FUNCIONANDO LOS ÍCONOS EN LA ERA DIGITAL?

Durante gran parte del siglo XX, los personajes publicitarios dominaron la narrativa de las marcas. Eran constantes en la televisión, omnipresentes en empaques y vitrinas, y capaces de saltar de un comercial a la cultura popular con facilidad. Pero con la llegada de la era digital —y, es-

pecialmente, del ecosistema post-televisión—, su hegemonía se vio profundamente cuestionada. Las audiencias se fragmentaron, la atención se volvió volátil y las reglas de la conexión emocional cambiaron. En este nuevo contexto, cabe preguntarse: ¿tienen aún lugar los íconos publicitarios clásicos?

DE LA ERA DORADA DE LOS PERSONAJES... AL SILENCIO

Con el declive de los medios masivos como la televisión lineal y la prensa impresa, muchos de los personajes tradicionales comenzaron a desvanecerse del imaginario colectivo. Figuras como Ronald McDonald, Charly el Atún o el Hombre Marlboro —aunque todavía reconocidas por generaciones mayores— han perdido visibilidad entre los consumidores más jóvenes. Parte de este fenómeno responde a un cambio estructural: el relato publicitario ya no se transmite de forma unidireccional y centralizada, sino de forma fragmentada, hiperveloz e interactiva.

La narrativa publicitaria contemporánea ya no puede depender exclusivamente de un personaje que “habla” al consumidor desde un comercial de 30 segundos. Hoy, la conexión emocional se construye en múltiples plataformas, con múltiples voces y en múltiples formatos, lo cual exige a las marcas una flexibilidad narrativa que muchos personajes clásicos no estaban preparados para asumir.

Nuevos íconos para nuevas generaciones

A pesar de este aparente ocaso, los personajes publicitarios no han desaparecido: se han transformado. En lugar de desaparecer, se han adaptado a las lógicas culturales y tecnológicas de la era digital, dando paso a nuevas formas de iconografía emocional:

Influencers como arquetipos humanos

Las marcas ahora eligen rostros reales que encarnan sus valores. Los influencers —ya sean celebridades o microcreadores— se convierten en “personajes vivos” que representan a la marca ante comunidades específicas.

Ejemplo: Emma Chamberlain para Louis Vuitton o MrBeast para productos virales. Estos influencers no actúan como embajadores tradicionales, sino como extensiones humanas del storytelling de marca.

Avatares, Mascotas Digitales y Asistentes Virtuales

La digitalización ha dado lugar a personajes sintéticos —mascotas digitales, asistentes de voz o incluso influencers virtuales— que funcionan como íconos personalizados en la interacción marca-usuario.

Ejemplo: Lil Miquela, influencer virtual con millones de seguidores, representa un nuevo modelo de celebridad digital construida como personaje de marca. Marcas como Duolingo o GCash han creado mascotas digitales con personalidad definida, memes virales y una estética coherente con la cultura de Internet.

Memes como Narrativa Emocional

El humor visual y la viralidad han hecho del meme un nuevo tipo de “personaje efímero” que puede representar a la marca sin necesidad de permanencia.

El lenguaje meme adopta arquetipos (el perdedor simpático, el ganador absurdo, el sabio irónico) en formatos altamente compartibles. Ejemplo: Netflix, Wendy’s o Old Spice han utilizado memes y personajes absurdos como parte de su voz de marca.

¿Se Pueden Seguir Construyendo Arquetipos Hoy?

La respuesta es sí, pero con matices. Los arquetipos no han perdido relevancia, porque siguen apelando a las emociones humanas universales. Lo que ha cambiado es el vehículo narrativo, la escena simbólica y la lógica de interacción.

Ya no se trata de crear un personaje eterno, con campañas milimétricamente controladas y apariciones limitadas a medios masivos. Hoy, los personajes deben ser:

Flexibles: adaptables a múltiples canales y formatos.

Interactivos: capaces de dialogar con el público, no solo hablarle.

Culturales: conectados con valores, lenguajes y comunidades específicas.

Auténticos: percibidos como reales, incluso si son virtuales.

En esta nueva era, construir un ícono publicitario exige más que creatividad gráfica: requiere inteligencia narrativa, comprensión sociocultural y coherencia emocional. El storytelling visual ya no se limita a ilustrar una historia, sino a activar comunidades emocionales que reconozcan en el personaje un reflejo de sus propias aspiraciones, temores o deseos.

El Futuro del Storytelling Visual

El desafío de la publicidad actual no es inventar nuevos personajes por sí mismos, sino crear relatos visuales significativos, encarnados en figuras —humanas, virtuales o simbólicas— que conecten emocionalmente en un mundo saturado de estímulos. Lo que permanece es la necesidad

de contar historias que emocionen, personajes que representen algo más grande que un producto: una visión del mundo, una emoción compartida, una identidad cultural.

Así como el Hombre Marlboro habló de libertad en los años 50, hoy las marcas deben preguntarse: ¿Qué personajes necesitamos para narrar las emociones del presente? ¿Cómo se ve el nuevo héroe, el nuevo bufón, el nuevo cuidador?

Porque mientras sigamos sintiendo, seguirán existiendo íconos que nos representen.

LA PUBLICIDAD COMO HEREDERA DEL MITO

Desde las primeras historias contadas alrededor del fuego hasta los personajes que habitan nuestras pantallas, el ser humano ha necesitado narrativas que den sentido, emoción y pertenencia. En este tránsito cultural milenario, la publicidad ha asumido —consciente o no— el rol de heredera del mito, no en el sentido religioso o épico tradicional, sino como una forma contemporánea de construir significados compartidos a través de símbolos, arquetipos y relatos visuales.

Los íconos publicitarios —ya sean un vaquero solitario, un tigre entusiasta o un avatar digital— no son solo herramientas de venta: son manifestaciones de los arquetipos que siguen habitando el inconsciente colectivo. En ellos se proyectan deseos, temores, ideales y contradicciones de la cultura que los crea. Como los héroes de los mitos antiguos, estos personajes publicitarios no solo entretienen o informan: personifican valores, despiertan emociones y modelan imaginarios.

En un entorno saturado de estímulos, algoritmos y microcontenidos, esta capacidad de conexión simbólica se ha vuelto más urgente que nunca. Hoy, la batalla por la atención ha sido reemplazada por la batalla por la emoción. Las marcas que logran resonar no son las más visibles, sino las más significativas. En ese contexto, la creación de personajes e historias visuales cargadas

de verdad emocional se convierte en una estrategia no solo efectiva, sino ética: frente a la fugacidad, la conexión. Frente al ruido, el símbolo.

Sin embargo, esta responsabilidad simbólica también plantea un reto ético y creativo. Narrar con autenticidad implica ir más allá de la estética superficial o la manipulación emocional. Requiere comprender el arquetipo no como una fórmula de ventas, sino como un espejo profundo de la condición humana. Exige que los personajes de marca no solo entretengan, sino que sean coherentes con los valores que proclaman, capaces de sostener un diálogo emocional verdadero con las personas a las que se dirigen.

La buena publicidad no se limita a vender; inspirar, emocionar y representar también son parte de su mandato cultural. Por eso, la creación de íconos memorables debe entenderse como un acto de construcción simbólica de largo aliento, en donde cada personaje es una pieza más del relato emocional de una marca en el mundo.

Hoy más que nunca, necesitamos una publicidad que recuerde su poder narrativo, que sepa contar historias visuales con alma, que no olvide que en cada personaje vive un mito moderno. Y que entienda, finalmente, que no vendemos productos, vendemos personajes —y, con ellos, la promesa emocional de pertenecer a algo más grande que nosotros mismos.

REFERENCIAS

Aaker, D. A. (2016). Construir marcas poderosas. Ediciones Deusto.

Burnett, L. (2005). Discursos, campañas y pensamientos de Leo Burnett. McGraw-Hill Interamericana.

Campbell, J. (2015). El héroe de las mil caras: Psicoanálisis del mito. Fondo de Cultura Económica. (Obra original publicada en 1949)

Costa, J. (2004). La imagen de marca: Métodos, estrategias, tácticas. Paidós Comunicación.

Gladwell, M. (2007). La clave del éxito: Cómo los pequeños cambios producen grandes diferencias. Taurus.

Jung, C. G. (1964). Los arquetipos y lo inconsciente colectivo (R. F. C. Hull, Trad.; 2ª ed., Vol. 9, Parte I). Princeton University Press. (Obra original publicada en 1959)

Jung, C. G. (2005). Los arquetipos y lo inconsciente colectivo (Obras completas, Vol. 9/1). Trotta. (Obra original publicada en 1959)

Kapferer, J.-N. (2008). Las marcas, capital de la empresa: Crear y desarrollar marcas que triunfen. Gestión 2000.

Mark, M., & Pearson, C. S. (2002). El héroe y el forastero: Cómo construir marcas mediante el poder de los arquetipos. Granica.

Olins, W. (2005). La marca. Ediciones Paidós.

Sánchez Guzmán, M. (2010). La publicidad como sistema simbólico: Persuasión, ideología y cultura de masas. Editorial UOC.

Scolari, C. A. (2012). Narrativas transmedia: Cuando todos los medios cuentan. Deusto.

Toscani, O. (2002). Publicidad y moda: El estilo como mensaje. Gustavo Gili.

CAPITULO 7

CARACTERIZACIÓN DE LAS COMPETENCIAS TECNOLÓGICAS LABORALES DE LOS ESTUDIANTES

EN PROCESO DE EGRESO DEL PROGRAMA DE DERECHO DE LA
UNIVERSIDAD CESMAG.

Autor:

Alejandra Zuleta Medina

Yashir Jurado

Adriana Lagos



CARACTERIZACIÓN DE LAS COMPETENCIAS TECNOLÓGICAS LABORALES DE LOS ESTUDIANTES EN PROCESO DE EGRESO DEL PROGRAMA DE DERECHO DE LA UNIVERSIDAD CESMAG.

ALEJANDRA ZULETA MEDINA

Escuela Normal Superior de Pasto

YASHIR JURADO RODRIGUEZ

Independiente

ADRIANA LAGOS MORA

Universidad CESMAG

RESUMEN

El presente artículo analiza la necesidad de fortalecer las competencias tecnológicas y personales en la formación de los profesionales del derecho, en respuesta a las exigencias del contexto digital contemporáneo. A partir del análisis de la población objeto de estudio, se evidenció una brecha significativa en el conocimiento y uso de herramientas tecnológicas, lo que limita la adaptación al mundo jurídico globalizado. El estudio destaca la relevancia de competencias personales como la iniciativa, el espíritu de superación, el análisis crítico-autocrítico y la perseverancia, las cuales resultan determinantes para la apropiación efectiva de procesos tecnológicos en entornos profesionales complejos. Asimismo, se examina el impacto del despliegue digital en el ejercicio del derecho, incluyendo el uso de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, la gestión digital de información y los nuevos escenarios. Finalmente, se concluye que las instituciones de educación superior deben replantear y actualizar sus ofertas académicas, promoviendo la transversalización de la tecnología en todas las áreas del derecho, con el fin de formar abogados integrales, innovadores y capaces de responder a los retos éticos, sociales y jurídicos del siglo XXI.

PALABRAS CLAVE

Competencias tecnológicas; formación jurídica; transformación digital; educación superior.

ABSTRACT

This article analyzes the need to strengthen technological and personal competencies in the education of legal professionals in response to the demands of the contemporary digital context. Based on the analysis of the study population, a significant gap was identified in the knowledge and use of technological tools, which limits adaptation to the globalized legal environment. The study highlights the importance of personal competencies such as initiative, self-improvement, critical and self-critical analysis, and perseverance, which are essential for the effective adoption of technological processes in complex professional settings. Additionally, the impact of digital transformation on legal practice is examined, including the use of emerging technologies such as artificial intelligence, digital information management, and new legal scenarios arising. Finally, the article concludes that higher education institutions must rethink and update their academic offerings by promoting the transversal integration of technology across all areas of law, in order to train comprehensive, innovative lawyers capable of addressing the ethical, social, and legal challenges of the 21st century.

KEYWORDS

Digital transformation; higher education; legal education; technological competencies.

1. Introducción

El presente texto surge del proyecto de investigación profesoral titulado “COMPETENCIAS TECNOLÓGICAS LABORALES DE LOS ESTUDIANTES EN PROCESO DE EGRESO DEL PROGRAMA DE DERECHO DE LA UNIVERSIDAD CESMAG (San Juan de Pasto – Colombia)”, planteado con la finalidad de analizar el estado actual de la formación de los estudiantes del programa de Derecho, en correspondencia con los desafíos que imponen los nuevos escenarios derivados de la incorporación transversal de la tecnología en el quehacer humano. En este con-

texto, el Derecho no puede permanecer ajeno ni rezagado frente a las transformaciones sociales, económicas y laborales propias de un mundo crecientemente digitalizado.

La transformación digital apertura un escenario complejo que exige profesionales jurídicos con nuevas competencias. Desde esta óptica, se hace necesario formar abogados capaces de comprender, interpretar y aplicar normas relacionadas con el uso de la tecnología y el avance científico, integrando una visión interdisciplinar propia de las ciencias sociales, sin perder de vista los principios éticos, humanistas y la espiritualidad franciscana que caracterizan la identidad institucional de la Universidad CESMAG. Además, considerando que, lastimosamente, las tecnologías avanzan más rápido que los instrumentos jurídicos.

Tal como lo plantea Castells (2024), las nuevas generaciones asisten a una redefinición del contrato social mediada por la tecnología, lo que implica transformaciones profundas en la relación Estado-sociedad y en las dinámicas del mundo laboral. En este escenario, la formación jurídica requiere una actualización permanente que permita responder a las demandas de un entorno profesional cambiante.

Con todo lo anterior, el proyecto de investigación identificó la necesidad de fortalecer las competencias tecnológicas laborales de los estudiantes en proceso de egreso del programa de Derecho, como condición fundamental para su adecuada inserción en el mundo laboral. En consecuencia, el presente artículo tiene como propósito caracterizar dichas competencias a partir de un cuestionario diagnóstico aplicado a estudiantes próximos a culminar su formación profesional, con el fin de aportar elementos que orienten la reflexión académica y curricular en torno a la formación del abogado en contextos digitales.

2. Teorías

Competencias tecnológicas laborales

Para este artículo, las competencias tecnológicas laborales se entienden como un conjunto integrado de conocimientos, habilidades y actitudes digitales que permiten a los futuros profesionales utilizar tecnologías digitales de forma crítica, creativa y eficaz para el desempeño de funciones laborales relevantes. Estas competencias abarcan desde el uso básico de herramientas digitales hasta la gestión de información, la comunicación en entornos digitales y la resolución de problemas en contextos tecnológicos del mundo laboral moderno.

Dicho enfoque se alinea con el concepto contemporáneo de competencias digitales, definido de acuerdo con Kroff, Ferrada, & Gajardo (2024) como un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes en aspectos tecnológicos, informacionales, multimedia y comunicativos, que son fundamentales tanto para el aprendizaje continuo como para la inserción y permanencia en el mercado laboral actual.

Relación entre tecnología y ejercicio jurídico laboral

Los cambios tecnológicos han transformado las estructuras laborales y los requisitos de empleabilidad en prácticamente todos los sectores profesionales, incluyendo aquellos tradicionalmente considerados no tecnológicos, como el Derecho. Las tecnologías digitales se han convertido en una demanda transversal del mercado laboral, en la medida en que la mayoría de los empleos requieren competencias tecnológicas básicas o superiores para comunicarse, gestionar información, colaborar y automatizar procesos.

Estudios recientes (Zúñiga, Velásquez & Rojas, 2025; Prado, Peña & Díaz, 2024) muestran que estas habilidades tienen una influencia positiva significativa en la empleabilidad, especialmente cuando integran habilidades de gestión de información, comunicación y colaboración

digital, lo que explica por qué hoy son consideradas esenciales incluso en profesiones como la jurídica.

En el ejercicio jurídico contemporáneo, la tecnología media desde la investigación legal y el análisis de datos hasta la tramitación electrónica y la comunicación con clientes y sistemas judiciales, lo que exige una integración de competencias tecnológicas y legales para un desempeño profesional efectivo.

3. Metodología

El estudio se desarrolló con un enfoque cualitativo de tipo interpretativo, por lo que, para la recolección de la información se diseñó y aplicó un cuestionario diagnóstico, construido a partir de la revisión teórica de las competencias digitales y tecnológicas pertinentes al ámbito laboral del Derecho, lo que permitió definir las categorías y dimensiones evaluadas. Este instrumento tuvo como finalidad caracterizar a los estudiantes en proceso de egreso en relación con su nivel de formación y dominio en competencias tecnológicas relevantes para el ejercicio profesional.

El cuestionario estuvo conformado por 14 preguntas, cada una asociada a diferentes competencias digitales. Los participantes debían autoevaluar su desempeño mediante una escala tipo Likert de cinco niveles, en la cual 1 correspondía a desconocimiento del tema y 5 a dominio pleno de la competencia evaluada. Esta escala permitió identificar tendencias, fortalezas y debilidades en la formación tecnológica de los futuros profesionales del Derecho.

Se utilizó el muestreo por conveniencia; la unidad de trabajo estuvo integrada por estudiantes en proceso de egreso del programa, lo cual resultó pertinente para dar respuesta a la pregunta de investigación y alcanzar los objetivos propuestos. El análisis de los resultados permitió evidenciar la manera en que los estudiantes están asumiendo los retos laborales tecnológicos en

un contexto globalizado, particularmente frente a situaciones emergentes como la pandemia por la COVID-19, que exigió la prestación de servicios públicos mediada por tecnologías digitales y propició el aumento del comercio electrónico y de nuevas problemáticas jurídicas.

4. Discusión de resultados

La aplicación y análisis del cuestionario referido, generó como resultados, las siguientes competencias, los resultados se presentan organizados de manera alfabética:

Big Data y analítica de datos

El término Big Data se refiere a grandes conjuntos de datos caracterizados por su volumen, velocidad y variedad, los cuales demandan técnicas avanzadas de procesamiento para transformar la información en valor y apoyar decisiones estratégicas en múltiples ámbitos sociales y políticos. En los últimos años, el uso de Big Data ha trascendido la esfera tecnológica para convertirse en un elemento central de la transformación social, económica y jurídica de las sociedades contemporáneas. La generación masiva de datos digitales mediante redes sociales, dispositivos conectados y plataformas en línea, ha excedido las capacidades de análisis de patrones y comportamientos humanos, pero también ha planteado riesgos significativos para la privacidad y los derechos fundamentales.

Un aspecto crítico relaciona el uso de Big Data, los derechos humanos y la democracia. Literatura reciente señala que las herramientas automatizadas de análisis pueden afectar principios democráticos si no se implementan marcos normativos claros y respetuosos de los derechos individuales. Por ejemplo, Hochstetter-Diez et al. (2023) destacan que la falta de transparencia y consentimiento informado en la recolección y uso de datos personales constituye un riesgo para la gobernanza democrática, la equidad y el estado de derecho, lo que requiere políticas públicas

que garanticen los derechos digitales de los ciudadanos. En Colombia la ley marco que protege los datos personales es la Ley 1581 de 2012, data de casi hace una década y mediana. Cabe cuestionarse si responde a los retos que se plantean actualmente (2026)

Desde el ámbito jurídico y de protección de datos, las investigaciones recientes abordan los riesgos y las soluciones normativas frente a la expansión del Big Data. Martín Jiménez (2024) examina cómo el tratamiento masivo de datos sin marcos jurídicos adecuados puede socavar derechos fundamentales reconocidos. Asimismo, estudios centrados en la protección de datos personales han subrayado la necesidad de reforzar los mecanismos de protección legal frente a tecnologías emergentes.

Desde la perspectiva de la privacidad y la libertad individual, el uso indiscriminado de Big Data plantea preocupaciones sobre la recolección y análisis de información personal sin el conocimiento ni el control de los titulares de los datos. Estas preocupaciones no solo afectan el derecho a la privacidad, sino que pueden repercutir en libertades civiles como la libertad de expresión y la no discriminación, especialmente cuando la información es utilizada para segmentación, perfiles o decisiones automatizadas sin salvaguardas éticas claras.

Búsqueda, análisis y presentación de información a través de herramientas digitales

Las herramientas digitales se han consolidado como instrumentos esenciales para la búsqueda, análisis y presentación de información en diversos contextos profesionales y académicos. Estas herramientas no solo permiten acceder a grandes volúmenes de datos, sino también procesarlos, visualizarlos y comunicarlos de manera efectiva para la toma de decisiones basada en evidencia. Al respecto, diferentes estudios científicos recientes muestran que dichas competencias incluyen la capacidad de localizar, evaluar, organizar y utilizar información digital de forma crítica y estratégica, lo cual es indispensable frente a entornos saturados de datos y amenazas

cibernéticas (Espinal & Pichardo, 2025).

Por ejemplo, actualmente no es suficiente con consultar en buscadores tradicionales; es necesario contrastar fuentes con buscadores académicos, bases de datos científicas y además contrastar las fuentes generadas por herramientas de inteligencia artificial auto generativa. Posterior a ello se requiere sistematizar y analizar la información resultante. Este proceso es especialmente complejo en el área de derecho, puesto que los instrumentos jurídicos cambian; se actualizan o se derogan, por lo que el acceso a este tipo de información debe ser sumamente responsable.

Ciberseguridad y prevención de ataques informáticos

La ciberseguridad se ha convertido en un componente estratégico del entorno digital contemporáneo, particularmente en el ámbito jurídico, donde se gestionan grandes volúmenes de información sensible relacionada con datos personales, procesos judiciales, transacciones electrónicas y documentación confidencial. Si bien el término, en toda su extensión se relaciona con personas especializadas en el tema, es importante tener en cuenta que la creciente digitalización de los servicios legales, junto con la adopción de plataformas tecnológicas y modelos de negocio basados en entornos virtuales, ha incrementado de manera significativa la exposición a riesgos y amenazas cibernéticas.

Investigaciones recientes destacan que la transformación digital del sector legal, si bien aporta eficiencia y accesibilidad, exige la implementación de políticas robustas de ciberseguridad orientadas a garantizar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información (Pattersson, 2022). En este sentido, los ataques informáticos, como el ransomware, el phishing y las brechas de seguridad en sistemas en la nube, representan riesgos críticos que pueden afectar no solo la operatividad de las organizaciones jurídicas, sino también la confianza de los usuarios y el cumplimiento normativo.

En el contexto colombiano, estudios científicos señalan que el incremento del uso de tecnologías digitales en organizaciones públicas y privadas ha venido acompañado de un aumento en los incidentes de ciberseguridad, lo que evidencia la necesidad de fortalecer estrategias preventivas, formación en cultura digital y marcos de gobernanza de la información (Patersson, 2022). Estas investigaciones subrayan que la prevención de ataques informáticos no debe limitarse a soluciones técnicas, sino que debe integrar componentes organizacionales, normativos y humanos (Coronel & Quirumbay, 2022). En este contexto, la ciberseguridad no solo se configura como una obligación técnica, sino como un pilar transversal de la práctica jurídica digital.

Expediente electrónico

El expediente electrónico constituye uno de los pilares de la transformación digital del sistema judicial, al permitir la gestión, conservación, consulta y trazabilidad de las actuaciones procesales mediante medios tecnológicos. Su implementación responde a la necesidad de mejorar la eficiencia, la transparencia y el acceso a la justicia, especialmente en contextos de alta congestión judicial.

Estudios recientes en el contexto colombiano evidencian que la digitalización de los procesos judiciales, a través del expediente electrónico, ha contribuido significativamente a la reducción de tiempos procesales y a la optimización del seguimiento de actuaciones, siempre que exista una adecuada infraestructura tecnológica y capacitación de los operadores judiciales (Mendoza, et al., 2026). En este sentido, el expediente electrónico se consolida como una herramienta estratégica para fortalecer la gestión judicial y garantizar la integridad de la información.

Desde el marco normativo colombiano, la adopción de tecnologías digitales en la administración de justicia se fortaleció con la normativa expedida durante la emergencia sanitaria, la cual impulsó el uso de medios electrónicos para actuaciones judiciales. Investigaciones posteriores

analizan cómo estas disposiciones trascendieron el contexto excepcional y sentaron las bases para un modelo permanente de justicia digital, donde el expediente electrónico se configura como eje central del proceso judicial moderno ((Mendoza, et al., 2026).

Asimismo, investigaciones recientes subrayan que la validez jurídica del expediente electrónico depende de la correcta aplicación de mecanismos de firma electrónica, sellado de tiempo, interoperabilidad de sistemas y cumplimiento de estándares archivísticos, elementos indispensables para asegurar la seguridad jurídica y la confianza de los usuarios del sistema judicial.

Gobierno en línea

El concepto de gobierno en línea o e-Government se refiere al uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) por parte de las entidades públicas para promover la eficiencia, la transparencia y la participación ciudadana en la gestión pública. Este enfoque transforma las relaciones entre el Estado, los ciudadanos y las empresas, facilitando procesos más accesibles, abiertos y colaborativos. Según investigaciones contemporáneas, el gobierno digital no se limita a la digitalización de trámites, sino que es un modelo de interacción integral entre el Estado y sus ciudadanos, donde la tecnología es un medio para promover la participación, el acceso a la información y la rendición de cuentas (Espinoza, Ramos & Orozco, 2023). En este sentido, el gobierno en línea constituye un elemento clave para la modernización administrativa y para el fortalecimiento de la democracia digital.

En el caso de Colombia, el desarrollo de iniciativas de gobierno digital ha estado orientado hacia la inclusión digital y la reducción de brechas de acceso, de manera que los ciudadanos puedan ejercer sus derechos y acceder a servicios públicos a través de medios electrónicos. Las estrategias contemporáneas insisten en la importancia de diseñar plataformas no solo eficientes, sino también accesibles, seguras y centradas en las necesidades de los usuarios. Asimismo, estu-

dios recientes sobre administración pública señalan que el uso de tecnología por parte del sector público está estrechamente vinculado con mayores niveles de transparencia, rendición de cuentas y participación ciudadana efectiva, siempre que exista un enfoque claro en la gestión de datos, la interoperabilidad de sistemas y la protección de los derechos digitales de los ciudadanos (Mencía, et al., 2023).

La participación ciudadana digital, entendida como la posibilidad de que los ciudadanos colaboren en soluciones públicas mediante plataformas tecnológicas, ha sido identificada como un componente esencial del gobierno en línea. Estas prácticas contribuyen a la construcción de políticas públicas más inclusivas y contextualizadas, ya que permiten recibir retroalimentación directa y continua por parte de la ciudadanía (Mencía, et al., 2023).

Herramientas tecnológicas en el entorno laboral y trabajo colaborativo

La digitalización de las organizaciones y la adopción de herramientas tecnológicas han transformado de manera sustancial los procesos de gestión del talento humano y las dinámicas de trabajo en las últimas décadas. La transformación digital en el entorno laboral implica la integración de plataformas tecnológicas, sistemas de información y herramientas automatizadas que optimizan la eficiencia operativa, reducen tiempos y costos, y fortalecen la toma de decisiones basada en datos. En este contexto, las herramientas tecnológicas han demostrado contribuir a una gestión más estratégica y alineada con los objetivos institucionales (García, 2021).

Un componente central de esta transformación es el trabajo colaborativo mediado por tecnologías digitales; se ha evidenciado que el uso de plataformas colaborativas, entornos virtuales de trabajo y herramientas de comunicación sincrónica y asincrónica favorecen la coordinación de equipos, la circulación del conocimiento y la construcción colectiva de soluciones, especialmente en organizaciones intensivas en conocimiento (García, 2021). Así las cosas, estas dinámicas per-

miten superar barreras espaciales y temporales, fortaleciendo el trabajo en red y la cooperación interdisciplinaria.

Oferta de bienes y servicios a través de medios tecnológicos y modelos de negocio jurídicos digitales

La oferta de bienes y servicios a través de medios tecnológicos se ha consolidado como un eje estratégico para la competitividad organizacional en el marco de la transformación digital. El comercio electrónico y las plataformas digitales han redefinido los modelos de negocio tradicionales al ampliar los mercados potenciales, optimizar los canales de comercialización y transformar la relación entre organizaciones y consumidores, incorporando dinámicas de interacción, personalización y confianza digital.

Estudios recientes evidencian que la adopción del comercio electrónico fortalece la competitividad empresarial al reducir barreras geográficas y facilitar el acceso a nuevos segmentos de mercado, siempre que se acompañe de estrategias sólidas de seguridad de la información y protección de datos personales (Gómez-Ramírez & Rodríguez-Romero, 2022). Y, muestran que el crecimiento de la oferta digital de bienes y servicios está estrechamente relacionado con el uso intensivo de dispositivos móviles y redes sociales, particularmente entre consumidores jóvenes, lo que obliga a las organizaciones a replantear sus estrategias de comercialización digital (Rojas-Berrío, Cárdenas & Valencia, 2023).

En este escenario emergen las startups jurídicas o LegalTech, como una manifestación específica de la oferta de servicios profesionales a través de medios tecnológicos. Estas iniciativas integran herramientas digitales avanzadas para transformar la prestación de servicios jurídicos tradicionales, ofreciendo soluciones más accesibles, eficientes y escalables. Investigaciones recientes destacan que las LegalTech introducen modelos de negocio basados en plataformas digi-

tales, automatización de procesos legales y análisis de datos, lo que contribuye a democratizar el acceso a la justicia y a optimizar el ejercicio profesional del derecho (Rojas, 2023).

Entre los modelos de negocio predominantes en el sector LegalTech se encuentran las plataformas de software como servicio (SaaS) para la gestión documental, la automatización contractual y el seguimiento de procesos legales, así como los marketplaces digitales que facilitan la conexión entre profesionales del derecho y usuarios. Estos modelos permiten reducir costos operativos, mejorar la eficiencia y ofrecer servicios jurídicos personalizados (Gómez & Pardo, 2022).

Toma de decisiones estratégicas mediadas por herramientas digitales

Los resultados del análisis muestran que una competencia clave identificada en los estudiantes fue la capacidad de tomar decisiones estratégicas con apoyo de herramientas digitales, entendidas como aquellas que impactan de manera significativa en la orientación, sostenibilidad y competitividad de una organización. Este tipo de decisiones no solo influye en la definición de objetivos institucionales, sino que también condiciona la forma en que se gestionan procesos y se responde a contextos cambiantes. Los participantes evidenciaron que la adopción de tecnologías digitales no es solo operativa, sino que se integra en la estrategia organizacional para mejorar la calidad de las decisiones y su impacto en resultados a largo plazo. En este sentido, la literatura reciente subraya que la transformación digital redefine cómo las organizaciones articulan su estrategia y habilita la toma de decisiones más efectiva mediante la integración de herramientas tecnológicas y análisis de datos (Castillo, 2023).

Asimismo, las competencias digitales se han consolidado como un motor estratégico para el desarrollo organizacional, ya que habilitan a los profesionales para gestionar información compleja, anticiparse a escenarios futuros y proponer soluciones innovadoras basadas en datos (Riño, Rodríguez & Celis, 2024). Esto implica, por ejemplo, enfrentar desafíos como la virtualiza-

ción de servicios o la digitalización de procesos jurídicos, donde los futuros abogados deben ser capaces de interpretar información digital, identificar riesgos y decidir con criterio estratégico.

5. Conclusiones

El análisis realizado permitió caracterizar a la población objeto de estudio y evidenciar una brecha significativa en el conocimiento y uso de herramientas tecnológicas, situación que limita la adaptación efectiva al entorno profesional globalizado y digitalizado. Esta carencia resulta especialmente relevante en el ámbito jurídico, donde la transformación tecnológica avanza de manera acelerada y exige nuevas competencias para el ejercicio profesional. Los estudiantes que manifestaron mayor confianza en su desempeño tecnológico también evidenciaron mejores capacidades para sostener decisiones estratégicas en entornos digitales exigentes, lo que coincide con investigaciones que posicionan a la digitalización como un elemento central de la estrategia organizativa moderna.

Los resultados confirman que el desarrollo de competencias personales y transversales, como la iniciativa, el espíritu de superación, el análisis crítico-autocrítico y la perseverancia frente a las dificultades, constituye un factor determinante para enfrentar con éxito los retos asociados a los procesos tecnológicos. Estas competencias no solo fortalecen el desempeño individual, sino que inciden directamente en la eficiencia de los equipos de trabajo y en la capacidad de las organizaciones para adaptarse a contextos tecnológicos complejos y cambiantes. Asimismo, se concluye que dichas competencias actúan de manera integrada y complementaria, favoreciendo la adopción, gestión y aprovechamiento estratégico de las tecnologías digitales. En consecuencia, su fortalecimiento resulta prioritario en contextos educativos y profesionales, particularmente en la formación jurídica, donde la incorporación tecnológica aún presenta rezagos estructurales.

La investigación pone de manifiesto que la relación entre desarrollo tecnológico y trans-

formaciones socioeconómicas ha redefinido profundamente el ejercicio del derecho. La digitalización ha optimizado procesos, mejorado la gestión de la información y ampliado los canales de interacción con los usuarios; sin embargo, también ha introducido desafíos relevantes en materia de ciberseguridad, protección de datos, ética profesional y regulación de nuevas figuras jurídicas asociadas a tecnologías emergentes, como blockchain y los activos digitales.

En este contexto, se concluye que los profesionales del derecho requieren competencias tecnológicas específicas, orientadas no solo al uso instrumental de herramientas digitales, sino también a la comprensión crítica de los entornos tecnológicos, la gestión segura de la información, el comercio electrónico y la prevención de riesgos digitales. La pandemia por COVID-19 evidenció y aceleró esta necesidad, consolidando el uso permanente de medios tecnológicos en el sistema judicial y transformando de manera irreversible las formas de acceso a la justicia.

De igual manera, el estudio identifica la urgencia de replantear la oferta académica y los modelos de formación en derecho, de modo que la tecnología se transversalice en todas las áreas disciplinares. Las instituciones de educación superior están llamadas a formar abogados con un perfil integral, innovador y tecnológicamente competente, capaces de responder a las demandas del mercado laboral contemporáneo y de asumir roles de liderazgo en escenarios jurídicos digitales.

Finalmente, se concluye que la formación jurídica del siglo XXI debe ampliar el perfil ocupacional del abogado hacia campos emergentes como la ciberseguridad, la contratación electrónica, la inteligencia artificial, el teletrabajo, la protección de datos, los modelos de negocio digitales y la regulación del ciberespacio. No avanzar en esta dirección implicaría limitar de manera significativa el campo de acción profesional y aumentar el riesgo de obsolescencia laboral.

REFERENCIAS

Castells, M. (2024). *Advanced introduction to digital society*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

Castillo Núñez, J. P. (2023). E-commerce en Latinoamérica a partir de la pandemia de COVID-19: revisión sistemática de literatura. *Revista Científica Sinapsis*, 23(1). <https://doi.org/10.37117/s.v23i1.885>

Coronel Suárez, Iván Alberto, & Quirumbay Yagual, Daniel Ivan. (2022). Seguridad informática, metodologías, estándares y marco de gestión en un enfoque hacia las aplicaciones web. *Revista Científica y Tecnológica UPSE (RCTU)*, 9(2), 97-109. <https://doi.org/10.26423/rctu.v9i2.672>

Espinal, C., & Pichardo, J. (2025). Relación entre alfabetización informacional y competencia digital: implicaciones para la búsqueda, evaluación y uso crítico de información digital. *Ciencia y Educación*, 9(1), 79–94.

Espinoza Orozco, J. B., Ramos Gamarra, E. E., & Orosco-Fabián, J. R. (2023). Gobierno digital municipal desde la percepción de los ciudadanos. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 19(1).

García-Peñalvo, F. J. (2021). Transformación digital en las universidades: Implicaciones de la pandemia de la COVID-19. *Education in the Knowledge Society (EKS)*, 22, e25465. <https://doi.org/10.14201/eks.25465>.

Hochstetter-Diez, J., Negrier-Seguel, M., Diéguez-Rebolledo, M., Vásquez-Morales, F., & Sancho-Chavarría, L. (2023). Governance Democratic and Big Data: A Systematic Mapping Re-

view. Sustainability, 15(16), 12630. <https://doi.org/10.3390/su151612630>

Kroff Trujillo, F., Ferrada, C. A., & Gajardo, M. F. (2024). Las Competencias digitales y el uso de las TIC. *Revista Educación Las Américas*, 13(2). <https://doi.org/10.35811/rea.v13i2.277>

Martín Jiménez, F. J. (2024). Big Data: riesgos y soluciones desde el Derecho y desde los principios. *Revista de Derecho Político*, (119), 215–249. <https://doi.org/10.5944/rdp.119.2024.40416>

Mejía Reales, M. L., Barrios Sierra, A. M., Cadena Barrios, L. C., & Freile Acosta, J. de J. (2025). Competencias digitales: El motor estratégico del futuro organizacional. *Revista de Ciencias Sociales*. <https://doi.org/10.31876/rcs.v31i3.44281>.

Mencia Sánchez, N. G., Rivera Casavilca, R., Huamán Canales, N., Vargas Martínez, J. P., & Mencia Sánchez, T. (2023). El E-Gobierno y la Transformación de la Administración Pública: Experiencias y Lecciones desde la Región Andina. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5), 2264-2276. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.7876

Mendoza Cuzcano, John Smith, Zúñiga Peña, Lila Mia, Trujillo Robles, Patricia Liliam, & Sallo Accostupa, Victoria. (2026). Revisión sistemática de la transformación digital en Hispanoamérica: retos, tendencias y perspectivas. *Revista InveCom*, 6(1), e601060. Epub 15 de julio de 2025. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15421144>. <https://doi.org/10.18601/01229893.n53.06>

Patersson, S. (2022). Falta de cultura y conocimiento sobre ciberseguridad en Colombia: un estudio sobre las pequeñas empresas. [Informe de investigación]. Universidad Nacional de Colombia.

Prado, I., Peña, L. y Díaz, E. (2024). Perspectivas de docentes y estudiantes sobre el domi-

nio, la empleabilidad y el fortalecimiento de las habilidades para el aprendizaje a lo largo de la vida en estudiantes universitarios. *Praxis*, 20(2), 315-333.

Riaño-Solano, M., Rodríguez-Romero, R. E., & Celis-Moreno, E. A. (2024). Marketing digital y E-commerce para pymes en Colombia: seguridad y facilidad de transacciones móviles. *AiBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 12(2), 10–17. <https://doi.org/10.15649/2346030X.3255>

Zuñiga-Collazos, A., Velásquez Orozco, J. M., & Rojas-Ospina, A. (2025). Digital competences and their impact on employability in the tourism sector. An applied study. *Sustainability*, 17(13), 6133. <https://doi.org/10.3390/su17136133>

CAPITULO 8

RESPONSABILIDAD CIVIL DE LAS DECISIONES DEL REPRESENTANTE LEGAL Y SUS EFECTOS EN LAS SOCIEDADES DE CAPITAL EN COLOMBIA

Autor:

Alvaro Osorio Sierra



RESPONSABILIDAD CIVIL DE LAS DECISIONES DEL REPRESENTANTE LEGAL Y SUS EFECTOS EN LAS SOCIEDADES DE CAPITAL EN COLOMBIA

AUTOR

Alvaro Osorio Sierra

Administrador de Empresas, Abogado y especialista en finanzas, con experiencia directiva en cargos directivos en el sector público y privado, con desarrollo docente en pregrado y posgrado con más de 24 años, en diferentes instituciones de educación superior.

CORREO: alvaro.osoriosierra@sanmartin.edu.co

ORCID: 0009-0007-2362-9556.

RESUMEN

En este artículo se examina la responsabilidad del representante legal en su calidad de administrador, por las decisiones empresariales en las sociedades de capital existentes en Colombia, de acuerdo con la normatividad vigente, es decir, sociedades anónimas, sociedad por acciones simplificadas y sociedad en comandita por acciones. Se sistematiza el marco normativo (Ley 222 de 1995, Código de Comercio y Ley 1258 de 2008). Como aspecto principal del análisis, se parte de una descripción del estándar de conducta que debe tener el administrador de empresas que actúa como representante legal, entre otros, buena fe, lealtad y diligencia del buen hombre de negocios, entre otros. La responsabilidad se enmarca en los mecanismos de exigibilidad, referidos y aplicados a los representantes legales, tales como, acción social y acción de responsabilidad en forma individual. En síntesis, el estudio se sustenta, en un análisis de la línea jurisprudencial trazada por la superintendencia de sociedades comerciales, incluida la recepción de la regla de discrecionalidad empresarial (Business Judgment Rule). Además de proponer una prueba operativa para documentar decisiones y mitigar riesgos de responsabilidad.

PALABRAS CLAVE

Representante legal, administradores, responsabilidad, acción social de responsabilidad, Business Judgment Rule.

ABSTRACT

This article examines the liability of the legal representative in their capacity as corporate manager within capital companies in Colombia, specifically corporations, simplified joint – stock companies, and partnerships limited by shares, based on current legislation (Law 222 of 1995, the Commercial Code, and Law 1258 of 2008). It analyzes the standards of conduct required of managers, such as good faith, loyalty, and the diligence of a prudent businessman, as well as the enforcement mechanisms applicable to legal representatives, including derivative actions and individual liability actions. The study is grounded in the jurisprudential line developed by the Colombian Superintendence of Companies and addresses the reception of the Business Judgment Rule in the national context. Finally, it proposes an operative test aimed at documenting business decisions and mitigating risks of liability for legal representatives.

KEYWORDS

Legal representative, corporate managers, liability, derivative action, Business Judgment Rule.

INTRODUCCIÓN

En Colombia el representante legal es la cara ejecutiva de la sociedad y su eje de decisiones en términos generales. El ordenamiento jurídico, lo reconoce como administrador, enmarcando su actuar dentro de un régimen severo de deberes y responsabilidades, relacionadas con aspectos civiles, penales y administrativos, entre otras.

El administrador se constituye como la figura clave para el cumplimiento del objeto social,

en virtud de que ejecuta decisiones estratégicas y operativas que impactan a socios, trabajadores, acreedores y terceros. Su responsabilidad no es solo contractual, sino también extracontractual y estatutaria, encontrándose enmarcada por estándares nacionales e internacionales de gobierno corporativo.

Las decisiones que frecuentemente toma el administrador se encuentran sujeto a unos deberes fiduciarios y deberes específicos, vistos los primeros como aquellas actuaciones guiadas por la rectitud y la gallardía exigidas por el principio general de la buena fe. En cuanto a sus deberes específicos, estos están asociados con el cumplimiento de sus funciones como administrador al interior de la sociedad, desarrollar el objeto social, cumplir los estatutos entre otros.

Con esta investigación, se busca ofrecer una comprensión integral de esta responsabilidad, no solo como un régimen sancionatorio, sino como un instrumento de disciplina empresarial y protección de la confianza en tráfico jurídico.

En las sociedades de capital colombianas, el representante legal actúa como administrador y por tanto, está sometido a un estándar reforzado de conducta y a un régimen estricto de responsabilidad solidaria e ilimitada, con presunciones de culpa ante la violación legal o estatutaria.

La reciente consolidación jurisprudencial de la regla de discrecionalidad empresarial (Business Judgment Rule) no elimina la responsabilidad, pero si exige documentar decisiones informadas, desinteresada y razonables ex ante. En este contexto, justificar una investigación con la cual sirva de semilla para consolidar un criterio de sistematización de norma, con lo cual se unifique la jurisprudencia y se traduzca esos criterios en protocolos operativos (plantillas de actas, flujos de autorizaciones y controles) en soportes claves para mitigar los riesgos civiles, penales y administrativos inherente al ejercicio de la representación legal, de paso robusteciendo el gobierno corporativo y proteger la creación de valor.

La problemática en cuestión surge con el fin de determinar los factores eximentes de responsabilidad, con los cuales se pueda atenuar la presunción de culpa que tienen los administradores o representantes legales en la toma de sus decisiones.

RESPONSABILIDAD CIVIL

Haciendo una revisión doctrinal se encontró que (Felipe, 2025) manifiesta que el administrador es quien está encargado de ejecutar materialmente todos los negocios de la sociedad por lo que deberá poner a disposición de ésta toda su experiencia en el mercado en el que se ejecute su objeto social.

El rasero del buen hombre de negocios no es más que una evolución jurídica, proveniente del concepto del buen padre de familia, pues, aunque la crianza de un hijo requiere importante dosis de diligencia y cuidado, para la ejecución de un negocio no basta con ser un ciudadano común, es necesario ser diligente al nivel profesional en la materia ya que por eso es contratado por la sociedad.

El criterio del buen hombre de negocios exige una diligencia y cuidado tal que solo otorga la experiencia y la técnica en determinada área, en este caso, el área de los negocios o el área en el nicho en el que se especialice la sociedad, lo que estará determinado por su objeto social.

Así las cosas, se puede determinar que el autor defiende la tesis relacionada con que el auto de diligencia y cuidado no es absoluto y por lo tanto se pudiera realizar una ponderación sobre la conveniencia o necesidad de la conducta del administrador para poder calificarla como culposa (ausente de diligencia y cuidado) o como diligente teniendo en cuenta el contexto o ejecución donde se encuentre el administrador.

Este mismo autor menciona que el derecho societario ha acogido el criterio de razonabili-

dad en la figura de la regla de la discrecionalidad o el business judgement rule. Dicha regla considera que debe respetarse el criterio de los administradores al momento de juzgar sus decisiones, en virtud a que se presume que las mismas se tomaron con la intención positiva de promover el objeto social de la sociedad.

Criterio que se comparte, teniendo en cuenta que en dicha relación contractual, se sustenta sobre el principio de confianza, acompañado de principios reconocidos y constitucionalmente amparados como el principio de la buena fe. Para nuestro concepto, la regla de la discrecionalidad le permite al representante legal tener un mayor margen de maniobrabilidad, sin exonerarlo de responsabilidad. Si bien es cierto que dentro de todo negocio el riesgo no desaparece jamás, lo que se propone es tener en cuenta que con el margen de maniobrabilidad se asuman esos riesgos siempre que ellos se tomen en pro de la sociedad y en su desarrollo económico.

Por su parte, (Hildebrando, 2025), manifiesta en su obra que para hablar de responsabilidad, se hace necesario la exista una manifestación de la conducta humana, y que a través de ésta se haya obrado con dolo o culpa, y que por tal motivo se hubiese ocasionado un daño o perjuicio, existiendo por lo tanto un vínculo o nexo causal entre el daño y la culpa. Y continua el autor diciendo que, la responsabilidad de tipo civil que tienen los administradores frente a la sociedad, los socios o terceras personas es sin perjuicio de las sanciones de tipo penal que puede derivar de su conducta, si de éste se desprende la comisión de un hecho.

Por último la posición de este autor se pudiera valorar como clásica y exegética y en tal sentido considera que los administradores solo se eximen de responsabilidad cuando no han tenido conocimiento de la acción u omisión constitutiva de perjuicio, o cuando teniendo conocimiento hayan votado en contra, siempre y cuando no ejecuten la decisión respectiva, porque si la ejecutan, así hayan votado en contra, responden solidaria e ilimitadamente de los perjuicios causados a la sociedad.

Por su parte (Nossa, 2014), manifiesta que; es necesario que se compruebe la existencia de la culpabilidad y relación de causalidad a fin de que se imponga responsabilidad solidaria o todos los administradores que participaron en la toma de decisión respectiva o que la ejecutaron....., la responsabilidad durará hasta que se cancele el nombramiento del administrador en el registro mercantil, sin que ello implique que posteriormente no responda por las actuaciones que hayan tenido origen cuando se desempeñaba como tal y que por acción u omisión hayan causado perjuicios o que contravengan la Ley.

Para (Ivan, 2025) hay tres formas de administración de una compañía mercantil, a) Por derecho propio por todos los socios; cuando en razón a la naturaleza misma de la especie societaria, la Ley llama a todos los asociados a representar a la sociedad y a administrar sus bienes y negocios, no obstante, esta administración puede ser supletiva y no imperativo, permitiendo la administración en un consocio o extraño.

Este tipo de administración con lleva a que la responsabilidad de los administradores sea solidaria e ilimitada. b) Administración en alguno de los socios, estando en cabeza de los socios colectivos, quienes podrán ejercer directamente o a través de sus delegados. c) La administración a través de gestores temporales y revocables, el cual es el sistema tradicional de administración de las sociedades anónimas.

Representante Legal como Administrador.

La Ley 222 de 1995, en su artículo 22, incluye expresamente al representante legal dentro del concepto de “administrador” significando así que la persona que ejerza o ejecute funciones asociadas a ella, estará obligado a compartir deberes y responsabilidades con miembros de juntas directivas y otros órganos de gestión.

El administrador, en virtud de la confianza que los asociados o accionistas depositan en él actúa bajo la responsabilidad de cumplir y desarrollar el objeto social de la sociedad, propiciando su maximización o crecimiento societario, sin dejar de actuar en el marco de la lealtad y diligencia debida.

Estándar de Conducta.

Sustentado en la fuente normativa, es decir la Ley 222 de 1995 (Congreso de La República, 1995), la cual en su artículo 23 establece que; Los administradores deben obrar de buena fe, con lealtad y con la diligencia de un buen hombre de negocios. Sus actuaciones se cumplirán en interés de la sociedad, teniendo en cuenta los intereses de los asociados. De esta estipulación normativa se pueden extraer tres pilares de conducta: a) Buena fe: actuar conforme a principios de honestidad y confianza. b) Lealtad: evitar conflictos de interés y uso indebido de información privilegiada. c) Diligencia de un buen hombre de negocios: actuar con prudencia, información suficiente y razonabilidad.

Régimen de responsabilidad

El artículo 200 del código de comercio, modificado por el artículo 24 de la Ley 222 de 1995, dispone que la responsabilidad que los administradores tendrá efectos solidarios e ilimitados, por sus actuaciones dolosas o culposas. Es importante aclarar que el dolo, lo contempla el Código Penal Colombiano (Congreso de la República, 2000) en su artículo 22 como la conducta es dolosa cuando al agente conoce los hechos constitutivos de la infracción penal y quiere su realización; Por su parte el artículo 63 del Código Civil Colombiano (Congreso de la República, 1873), en su último inciso estipula que el dolo consiste en la intención positiva de inferir injuria a la persona o propiedad de otro. Así las cosas, se puede observar de forma clara, que el dolo es una conducta intencional y volitiva del agente.

Por otro lado, tenemos que la culpa se considera por la doctrina y la jurisprudencia como de tipo subjetiva, en tal sentido su valoración se enmarca sobre circunstancias relacionadas con la inobservancia del deber de cuidado, imprudencia, impericia o negligencia del agente. En rigor técnico, la culpa exige un reproche por infracción al deber de cuidado. Si en la conducta se prescinde de la culpa, se estaría frente al régimen de la responsabilidad objetiva, la cual considera que responde quien es agente creador del riesgo o coloca en circulación una cosa o actividad peligrosa.

En el desarrollo de las funciones de los representantes legales, la culpa se presume, cuando se logra evidenciar una violación de la Ley, de los estatutos de la organización, extralimitación o distribución de utilidades, en concordancia con el artículo 200 del Código de Comercio Colombiano (Presidencia de la República de Colombia, 1971), no obstante, las restricciones del representante legal no solo incluye las enunciadas en el artículo 200 del Código de Comercio, sino que además, debe tener plena observancia sobre los deberes contemplados en el artículo 23 de la Ley 222 de 1995.

En este sentido, (Francisco, 2020) manifiesta que uno de los preceptos más drásticos de la normatividad vigente en materia de administradores es el relativo a la presunción de culpa previstos en los incisos 3 y 4 del artículo 24 de la Ley 222 de 1995, tanto en la hipótesis de violación de la Ley o del contrato, como en las de transgresión de las disposiciones sobre reparto de utilidades.

En el numeral 7 del citado artículo, nos muestra un deber de abstención por parte del administrador o representante legal así: abstenerse de participar por sí o por interpuesta persona en interés personal o de terceros, en actividades que impliquen competencia con la sociedad o en actos respecto de los cuales exista conflicto de intereses, salvo autorización expresa de la junta de socios o asamblea general de accionistas.

En estos casos, el administrador suministrará al órgano social correspondiente toda la información que sea relevante para la toma de la decisión. De la respectiva determinación deberá excluirse el voto del administrador, si fuere socio. En todo caso, la autorización de la junta de socios o asamblea general de accionistas sólo podrá otorgarse cuando el acto no perjudique los intereses de la sociedad.

Dicha estipulación normativa, es refrendada por el artículo 2.2.2.3.2. del decreto 1074 de 2015 (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2015), se considera que son actos de competencia con la sociedad en el marco de lo dispuesto en el numeral 7 del artículo 23 de la Ley 222 de 1995, de forma enunciativa y no limitativa, aquellos. que implican por parte del administrador, directamente o por interpuesta persona. la concurrencia en un mismo mercado, o cuando el administrador toma para para sí, directamente o por interpuesta persona, oportunidades de negocio que le correspondan o hubieran estado al alcance de la sociedad en la que este sujeto ejerce sus funciones.

La conducta de ley no califica la forma como se desarrolla esa competencia, es decir, no se exige que involucre una práctica restrictiva de la competencia o competencia desleal, basta que implique competencia con la sociedad.

De lo anterior se puede inferir, que, al representante legal, no solo le corresponde enmarcar su actuación o conducta dentro de la observancia de los deberes fiduciarios, correspondientes al deber de buena fe y deber de lealtad, sino que también su responsabilidad se puede extender a personas cercanas que puedan materializar actuaciones que resulten en contraposición, competencia o en desmedro de la sociedad.

Responsabilidad Solidaria

El código civil, define en su artículo 1568 la responsabilidad solidaria así, en general cuando se ha contraído por muchas personas o para con muchas la obligación de una cosa divisible, cada uno de los deudores, en el primer caso, es obligado solamente a su parte o cuota en la deuda, y cada uno de los acreedores, en el segundo, ¡sólo tiene derecho para demandar su parte o cuota en el crédito.....!

Por su parte el artículo 825 del código de comercio estipula que, en los negocios mercantiles, cuando fueren varios los deudores, se presumirá que se ha obligado solidariamente.

Por otro lado (Jorge, 1991) manifiesta que; las obligaciones solidarias son aquellas a cargo de dos o más deudores o a favor de dos o más acreedores vinculados, que cada uno de los deudores puede ser obligado a pagar y cada uno de los acreedores puede exigir la totalidad de la prestación.

Rendición de Cuentas y Aprobación de Gestión

Al cierre de cada ejercicio contable, los administradores tienen el deber de rendir cuentas, dentro de la cual involucre un informe de gestión, acompañado de los estados financieros de la empresa. Este informe, así como los estados financieros, deben ser sometidos a aprobación por parte de la asamblea, no obstante, si bien el cuerpo colegiado manifieste su aprobación frente a los resultados de gestión y financieros de la empresa, eso no exonera al administrador de las presuntas irregularidades en las que pudo incurrir durante su gestión, contrarias a la Ley o los estatutos de la empresa, siendo esta responsabilidad autónoma respecto a la validación del órgano social.

Mecanismos de Exigibilidad

a). Acción Social de Responsabilidad

Esta acción, se introduce en el marco normativo colombiano con la Ley 222 de 1995, en cuyo artículo 25 establece: la acción social de responsabilidad contra los administradores corresponde a la compañía, previa decisión de la asamblea general o de la junta de socios, que podrá ser adoptada, aunque no conste en el orden del día. En este caso, la convocatoria podrá realizarse por un número de socios que represente por lo menos el veinte por ciento de las acciones, cuotas o partes de interés en que se halle dividido el capital social.

¡La decisión se tomará por la mitad más una de las acciones, cuotas o partes de interés representadas en la reunión e implicará la remoción del administrador.....!

Se erige en la normatividad, como el principal instrumento que tienen las organizaciones para protegerse frente a daños ocasionados por las actuaciones de los administradores o representantes legales.

b). Acción Individual

Si bien es claro según la norma, que la decisión corresponde al máximo órgano social, la Ley permite que socios minoritarios, revisor fiscal e incluso acreedores activen la acción en casos de inacción del órgano social, situación prevista en el último inciso del artículo citado lo dispuesto en este artículo se entenderá sin perjuicio de los derechos individuales que correspondan a los socios y a terceros. Se puede inferir que lo que pretende dicha norma, es evitar la impunidad en estructuras u organizaciones empresariales donde el representante legal llegue a controlar también el máximo órgano social de la empresa. Así las cosas, esta acción se habilita cuando socios o terceros acreditan un daño directo o personal, derivado de la conducta del representante legal. Esta acción complementa la acción social y refuerza la protección de los socios minoritarios.

METODOLOGÍA

La investigación se sustenta en un enfoque cualitativo, con diseño documental y analítico. Tal y como sostiene (Uzcátegui, 2021), la investigación cualitativa de tipo documental se sustenta un enfoque metodológico que le apunta al análisis, interpretación y comprensión de documentos (textos, archivos, informes, registros, medios digitales, entre otros) como fuente principal de datos. En este tipo de investigación, el investigador trabaja con materiales ya existentes, los selecciona, categoriza, interpreta y extrae sentido de los significados implícitos en esos documentos, en lugar de coleccionar datos directamente a través de instrumentos como encuestas o entrevistas, correspondiendo a lo soportado en la consulta de la jurisprudencia emanada de la superintendencia de sociedades, siendo estas las sentencias de la delegatura para procedimientos mercantiles adscrita a esta superintendencia, sumada además a fuentes normativas, tales como el Código de Comercio, la Ley 222 de 1995, Decreto 46 de 2024 y Ley 1258 de 2008.

De este mismo modo, se hizo consulta a fuentes doctrinales, entre otras, al libro de Daniel Felipe Duque – Litigio Societario, Reyes Villamizar Francisco – Derecho Societario, Leal Pérez Hildebrando – Derecho de Sociedades Comerciales, entre otros, así como documentos relacionados con gobierno corporativo.

La investigación adopta un enfoque cualitativo con diseño documental y alcance analítico – interpretativo. Este enfoque permite comprender significados, patrones y criterios decisionales presentes en fuentes jurídicas sin intervenir directamente en el fenómeno (Creswell, 2018). El estudio se estructura como análisis de documentos (Bowen, 2009), combinando análisis de contenido y análisis temático para examinar convergencias, tensiones y evoluciones en los criterios jurisprudenciales y doctrinales. (Saldaña, 2009)

RESULTADOS

La investigación en comento arrojó resultados relevantes que evidencian la estricta regu-

lación existente frente a los administradores. En primer lugar, se confirma que el representante legal, al ser considerado administrador según la Ley 222 de 1995, está sujeto a un estándar reforzado de conducta que se traduce en la obligación de actuar con buena fe, lealtad y la diligencia propia del buen hombre de negocios. Este marco normativo, complementado por el Código de Comercio, la Ley 1258 de 2008 y la jurisprudencia de la Superintendencia de Sociedades, configura un régimen de responsabilidad solidaria e ilimitada frente a socios, sociedad y terceros, donde la culpa se presume ante cualquier violación legal o estatutaria, así como en casos de conflictos de interés no revelados o de distribución indebida de utilidades.

Las decisiones de la Superintendencia de Sociedades enmarcadas en su jurisprudencia, ha acogido la Business Judgment Rule, permitiendo un margen de discrecionalidad, siempre que las decisiones se documenten, sean informadas, razonables y desinteresadas, no obstante, es claro que la culpa del administrador se presume ante violación legal o estatutaria, distribución indebida de utilidades o conflictos de interés no revelados.

DISCUSIÓN

Se desprenden de estos resultados que, aunque el régimen colombiano es uno de los más severos de la región, la incorporación de la regla de discrecionalidad empresarial Business Judgment Rule ha permitido equilibrar el panorama. Esta figura, importada del derecho anglosajón, reconoce que el administrador goza de un margen de discrecionalidad en la toma de decisiones, siempre que estas se adopten con información suficiente, de manera desinteresada y en beneficio de la sociedad.

Así, se protege la libertad empresarial y la capacidad de asumir riesgos propios del mercado, sin que ello implique una exoneración automática de responsabilidad. En consecuencia, la jurisprudencia ha consolidado la necesidad de documentar las decisiones a través de actas, informes de gestión y mecanismos de control, lo que no solo mitiga riesgos jurídicos, sino que también fortalece el gobierno corporativo.

Del mismo modo, se resalta que los mecanismos de exigibilidad, tanto la acción social, como la acción individual de responsabilidad, constituyen herramientas efectivas para garantizar la rendición de cuentas y evita escenarios de impunidad, especialmente en aquellos casos en que el representante legal detente poder en los órganos sociales. La coexistencia de estas acciones asegura la protección de los intereses de la sociedad, de los socios minoritarios y de los acreedores, reforzando la disciplina societaria y la confianza en el tráfico mercantil.

CONCLUSIONES

El régimen de responsabilidad del representante legal en Colombia no debe entenderse únicamente como un instrumento sancionatorio, sino como un mecanismo de disciplina empresarial que promueve la transparencia y la protección de la inversión. El representante legal, en su calidad de administrador, tiene el deber de actuar conforme a los más altos estándares de diligencia y lealtad, enfrentando una presunción de culpa que solo puede desvirtuar mediante la adecuada documentación y justificación de sus decisiones. La adopción de protocolos internos de gobierno corporativo, junto con la aplicación de la Business Judgment Rule, se presentan como estrategias indispensables para mitigar riesgos y robustecer la confianza en las sociedades de capital. En definitiva, este marco normativo y jurisprudencial no solo salvaguarda a la sociedad y a sus socios, sino que también refuerza la seguridad del tráfico jurídico y fomenta la creación de valor empresarial.

REFERENCIAS

Congreso de La República. (1995). Ley 222 de 1995. Bogotá: Gaceta del Congreso.

Congreso de la República. (2000). Ley 599 de 2000. Bogotá: Gaceta del Congreso.

Congreso de la República. (1873). Ley 84 de 1873. Bogotá: Gaceta del Congreso.

Congreso de la República. (1873). Ley 84 de 1873. Bogotá: Congreso de la República.

Presidencia de la República de Colombia. (1971). Decreto 410 de 1971. Bogotá: Gaceta del Congreso.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2015). Decreto 1074 de 2015. Bogotá: Gaceta.

Felipe, D. Q. (2025). Litigio Societario, catedra y fundamentos básicos. Bogotá: Ibañez.

Hildebrando, L. P. (2025). Derecho de Sociedades Comerciales. Bogotá: Leyer .

Nossa, L. P. (2014). De las Sociedades Comerciales - Septima Edición. Bogotá: Ecoe .

Ivan, M. S. (2025). Apuntes de Derecho Societario - Segunda Edición. Bogotá: Ibañez.

Jorge, C. C. (1991). Obligaciones. Bogotá: Universidad Javeriana.

Francisco, R. V. (2020). Derecho Societario. Bogotá: Temis.

Creswell, J. W. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design Choosing Among Five*. Sage Publications inc.

Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*.

Saldaña, J. (2009). *Manuel de Codificación para investigadores cualitativos*. Barcelona: Re-
vista de Saldaña.

Uzcátegui, F. d. (2021). *Método de Investigación Cualitativo: Un análisis documental*. Zulia
- Venezuela: Universidad del Zulia.