

**ESTRATEGIAS COMUNICATIVAS DE EMPRESAS RECONOCIDAS DE NEIVA  
PARA COMPETIR EN UN MUNDO GLOBALIZADO, ENTRE 1996 Y 2010**

**ZULMA MARCELA MUÑOZ VELASCO**

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS  
MAESTRÍA EN CONFLICTO TERRITORIO Y CULTURA  
NEIVA  
2013**

**ESTRATEGIAS COMUNICATIVAS DE EMPRESAS RECONOCIDAS  
DE NEIVA PARA COMPETIR EN UN MUNDO  
GLOBALIZADO, ENTRE 1996 Y 2010**

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Conflicto, Territorio y Cultura  
**ZULMA MARCELA MUÑOZ VELASCO**

**Asesor**

**WILLIAM FERNANDO TORRES SILVA**

Doctor en Filología Hispánica  
Universidad Autónoma de Barcelona

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS  
MAESTRÍA EN CONFLICTO TERRITORIO Y CULTURA  
NEIVA  
2013**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>PRESENTACIÓN</b> .....	<b>4</b>
<b>1. DIAGNÓSTICO</b>	
<b>CONTEXTO DE LAS EMPRESAS LOCALES PARA EN LA GLOBALIZACIÓN Y EL NEOLIBERALISMO ECONÓMICO</b> .....	<b>6</b>
<b>1.1. Globalización</b> .....	<b>6</b>
<b>1.1.1 Conflicto</b> .....	<b>8</b>
<b>1.1.2 Consumo</b> .....	<b>10</b>
<b>1.2 Procesos</b> .....	<b>11</b>
<b>1.2.1 Contexto económico</b> .....	<b>15</b>
<b>1.2.2 Contexto político</b> .....	<b>18</b>
<b>1.2.3 Contexto social</b> .....	<b>20</b>
<b>1.3 Conclusión</b> .....	<b>21</b>
<b>1.4 Actores</b> .....	<b>23</b>
<b>1.4.1 Almacenes Yep</b> .....	<b>23</b>
<b>1.4.2 Coomotor</b> .....	<b>24</b>
<b>1.4.3 Utrahuilca</b> .....	<b>26</b>
<b>1.4.4 Grupo Éxito</b> .....	<b>28</b>
<b>1.5 Planteamiento y formulación del problema</b> .....	<b>28</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>30</b>
<b>2.1 Marco Conceptual</b> .....	<b>30</b>
<b>2.1.1 Creatividad</b> .....	<b>30</b>
<b>2.1.2 Inteligencia</b> .....	<b>33</b>
<b>2.1.3 Innovación</b> .....	<b>35</b>
<b>2.1.4 Comunicación</b> .....	<b>37</b>
<b>2.2 Objetivo general</b> .....	<b>41</b>
<b>2.3 Objetivos específicos</b> .....	<b>41</b>
<b>3. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN</b> .....	<b>42</b>
<b>3.1 Las empresas locales y su competencia</b> .....	<b>43</b>
<b>3.2 Procesos de comunicación y desarrollo tecnológico de las empresas más representativas de Neiva</b> .....	<b>49</b>
<b>3.2.1 Procesos de comunicación y desarrollo tecnológico de Almacenes Yep</b> .....	<b>49</b>
<b>3.2.2 Procesos de comunicación y desarrollo tecnológico de Coomotor</b> .....	<b>53</b>
<b>3.2.3 Procesos de comunicación y desarrollo tecnológico de Utrahuilca</b> .....	<b>58</b>
<b>3.3 Procesos de comunicación y desarrollo tecnológico del Grupo éxito</b> .....	<b>62</b>
<b>3.4 Cuadro comparativo de las organizaciones de estudio creatividad</b> .....	<b>67</b>
<b>3.5 Estilos de gerencia en las empresas locales: incidencia en procesos comunicativos y desarrollo tecnológico</b> .....	<b>75</b>
<b>3.6 Capacidad de iniciativa de las empresas locales frente a Almacenes Éxito</b> .....	<b>80</b>
<b>4. CONCLUSIONES</b> .....	<b>84</b>
<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>87</b>

## PRESENTACIÓN

La dinámica empresarial en la ciudad de Neiva se ha enmarcado por políticas económicas globales y nacionales, como el capitalismo, la globalización, tratados de libre comercio, Ley Páez, inversión extranjera, entre otras, que exigen a las empresas propias de la ciudad crear estrategias que les permitan mantenerse vigentes y vivir en un mercado cambiante y competitivo, debido a la llegada de plataformas comerciales al departamento del Huila. Según el Mapa de Oportunidades del Huila 2011, cerca del 20% de las empresas constituidas se disuelven, aunque no en el mismo año, sobreviven 8 de cada 10 empresas constituidas como sociedades, pero al analizar no solo las sociedades, sino también las empresas constituidas como persona natural y como establecimiento de comercio, se indica que el porcentaje de disolución es mayor y por ende la cantidad de empresas que subsisten y perduran es menor.

Es necesario tener en cuenta que según información de la Cámara de Comercio de Neiva para el 2011, de las 518 empresas constituidas como sociedades, el 97% son microempresas (activos inferiores a 500 smlmv), el 2%, pequeñas (activos menores a 5.000 smlmv) y el 1% medianas (activos entre 5.000 – 30.000 smlmv), con lo cual se evidencia que la competencia entre las organizaciones locales y las plataformas comerciales foráneas es abismal, pues en la región prevalecen las microempresas.

Otro aspecto que ha influido en el desarrollo empresarial del Huila ha sido el conflicto armado, el cual se ha caracterizado por la presencia predominante de las Farc - Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia -, debido a que el departamento fue un foco inicial de sus desarrollo en la década de 1960 y además representa el cruce de cuatro corredores estratégicos que comunican el sur y el Pacífico con el centro del país; el primer corredor es el del Sumapaz que permite la movilidad entre Meta, Huila y Cundinamarca; el segundo corredor es el de la Amazonia norte que comunica al Huila con Caquetá y Meta; el tercer corredor es el de la Amazonia sur que une a Huila, Caquetá, Cauca y Putumayo; por último el cuarto corredor del Pacífico que conecta a Huila, Tolima, Valle y la región Pacifica.

Debido a esa incidencia de su territorio en el Conflicto Armado, el Huila ha sido testigo de atentados, carros bomba, desmovilizaciones y muertes ocasionadas por este factor, ya que las Farc han alterado la cotidianidad de los habitantes en la región con la realización de innumerables hechos violentos en los municipios, como son los hostigamientos, secuestros, campos minados, bombas adheridas a cilindros y carros, perturbando la tranquilidad de los ciudadanos. En consecuencia, las organizaciones no han estado exentas de los hechos mencionados y su desarrollo ha sido afectado por el conflicto, puesto que hace parte de su entorno y han tenido que sobrellevar y enfrentar estas situaciones.

Sin embargo, para lograr fortalecer el desarrollo de la comunicación y la capacidad de innovación tecnológica en las organizaciones es importante que estas reconozcan la necesidad que tienen desaprovechar de manera integral los recursos internos, diseñar políticas y gestionar planes para su desarrollo, incluso que su gestión contribuye a fortalecer la competitividad, la reputación de las mismas y por consiguiente su legitimidad social en el entorno que las rodea.

Con este contexto y comprendiendo la incidencia que tiene la comunicación y la innovación tecnológica en el desarrollo de las organizaciones en la región, el presente proyecto de investigación tiene como finalidad identificar **¿En qué medida las empresas locales transformaron sus estrategias comunicativas para enfrentar las empresas globales entre 1996 – 2010?**, buscando con ello indagar sobre la capacidad de iniciativa que tienen las organizaciones regionales para gestionar procesos de comunicación, infraestructura e innovación ante un contexto competitivo que les ha permitido mantenerse en un mercado capitalista, por lo anterior se inscribe en la línea de investigación “Movimientos Sociales” de la Maestría en Conflicto, Territorio y Cultura.

Con los resultados de este proyecto se busca brindar un referente a los gerentes de las organizaciones locales sobre la importancia de los procesos de innovación y comunicación, la necesidad de transformar en infraestructura e innovación tecnológica, teniendo en cuenta las necesidades de la organizaciones y los actores que inciden en su cotidianidad. Igualmente el estudio pretende aportar a las instituciones de educación superior, elementos de análisis que deben tenerse en cuenta en la formación de profesionales en el campo de la Comunicación en las Organizaciones y la Gestión Empresarial, entre otros.

# **1. DIAGNÓSTICO**

## **CONTEXTO DE LAS EMPRESAS LOCALES PARA EN LA GLOBALIZACIÓN Y EL NEOLIBERALISMO ECONÓMICO**

### **1.1. Globalización**

Políticos y economistas latinoamericanos consideran que para que se dé un crecimiento económico y mejor desempeño tecnológico, deben llevarse a cabo reformas estructurales en las leyes orientadas al mercado; esta posición surgió por el apoyo masivo que recibieron las ideas del Consenso de Washington desde finales de los 70 por parte de los principales economistas, académicos y de los diseñadores de políticas latinoamericanas, quienes aceptaron que el libre funcionamiento de los mercados es todo lo que se necesita para que los países resuelvan adecuadamente las cuestiones sobre el crecimiento económico de largo plazo, incluyendo las relacionadas con la innovación y el mejoramiento de la productividad.

Debido a la dinámica actual, donde se han implementado políticas macroeconómicas más abiertas y orientadas al mercado, que han sido desregularizadas y privatizadas, y que han contribuido a la rápida expansión de la globalización, los países latinoamericanos están atravesando por cambios económicos e institucionales que alteran su cotidianidad y con ello inciden de manera trascendental en sus procesos de transformación. Frente a esto Jesús Martín Barbero afirma que la globalización en América Latina es percibida sobre dos escenarios: el de Apertura Nacional exigida por el modelo neoliberal hegemónico, y el de la Integración Regional con que los países buscan insertarse competitivamente en el nuevo mercado mundial. “Ambos colocan la Sociedad de mercado como requisito de entrada a la sociedad de la información” (2005, p. 353).

Desarrollando el concepto de la globalización se puede afirmar que es un fenómeno que se percibe como el producto del rompimiento de fronteras entre los países, exponiendo una marcada multiculturalización, que genera desequilibrios en los temas de innovación, crecimiento y tecnología, ocasionando grandes cambios en las estructuras sociales y culturales, a los cuales las sociedades han tenido que adaptarse y asumir distintos retos. Al respecto, Jesús Martín Barbero (2002, p. 178) plantea la hipótesis de que en América Latina la imposición de tecnologías ahonda el proceso de esquizofrenia entre la máscara de la modernización, que la presión de los intereses transnacionales realiza, y las posibilidades de apropiación e identificación cultural. En este sentido, Miller Dussán (2013) plantea que existe una gran convergencia entre académicos sobre la situación actual de la globalización, la idea de que hoy en día la característica del mundo es que existe un control corporativo de los territorios por parte de las

empresas transnacionales, que ya intervienen en estos territorios como una salida a la crisis del capitalismo.

En este contexto es evidente que lo que se busca es que la Globalización sea vista no como la imposición de un orden hegemónico, sino como la negociación de un orden a partir de muchas culturas heterogéneas, de diversas realidades culturales y sociales en el mundo. Y como resultado de las reformas económicas vividas en todo el mundo, se hace necesario profundizar en el tema del desarrollo organizacional, ya que las organizaciones de Latinoamérica están atravesando por grandes cambios que las llevan a repensar su propia realidad y contar con la capacidad de adaptación y flexibilidad al entorno, buscando con ello el fortalecimiento de sus estructuras y sus relaciones con el entorno. Día a día con muchas las “Empresas que se las han arreglado para reaccionar ante el nuevo régimen macropolítico, modernizando sus instalaciones de producción y absorbiendo las buenas prácticas internacionales, mientras la gran mayoría de las empresas –principalmente pequeñas y medianas empresas (Pymes) familiares- no lo han podido llevar a cabo” (Katz, 2007, p. 29).

Con el pasar del tiempo, poco a poco las pymes se han convertido en un eje fundamental dentro de la economía de los países latinoamericanos, “representan más del 80% del número total de empresas en el escenario económico latinoamericano; por consiguiente, su comportamiento económico y tecnológico no es marginal en el cuadro global” (Katz, 2007, p. 42). Durante los años 40 y 50 gran número de pymes fueron creadas bajo la ayuda de la proyección arancelaria y el financiamiento subsidiado por el gobierno, muchas iniciaron como talleres de reparación, con maquinaria usada y poco conocimiento; hoy en día se han visto obligadas a desarrollar nuevos productos e innovar en la adquisición de nuevas tecnologías, sin mucho conocimiento previo y ayuda externa, todo lo contrario a las corporaciones extranjeras que llegan se les garantiza lo necesario para mejorar su productividad, mientras que a las de capital propio de la región, se les exige modernizar su infraestructura para obtener beneficios del estado.

Estas reformas estructurales del Estado y todo el proceso de globalización han cambiado el comportamiento de las organizaciones en los países latinoamericanos. Gracias a estudios realizados en países como Colombia, Argentina, Brasil, Chile y México se pueden identificar los cambios que se han llevado a cabo y mostrar la situación que deben vivir las organizaciones locales; los resultados de los estudios exponen: la protección arancelaria para bienes de capital importados han sido considerablemente reducida; los esfuerzos de investigación y desarrollos internos y las actividades de ingeniería se han reducido en muchas empresas en años recientes; las nuevas tecnologías de producción se están difundiendo en la economía, haciendo la producción en “tiempo real”; las Pymes familiares no han logrado hacer una transición exitosa al tema de producción computarizada; la privatización de compañías estatales; las empresas se han desintegrado dando paso al outsourcing; se han reducido los incentivos a

los institutos de investigación; los Estados buscan transformar las universidades públicas en organizaciones casi privadas y el sector privado poco a poco ha ganado participación en el desarrollo del capital humano (Katz, 2007, p. 47).

Sin embargo, la desigualdad que se evidencia entre los países de la región latinoamericana y los de sociedades más desarrolladas es abismal, mostrando una brecha en productividad y desarrollo humano en las organizaciones, la cual no ha disminuido con el paso de los años, pese a la implementación de medidas económicas y políticas, movidas por el neoliberalismo fundado en la economía capitalista, y la globalización. Además, desde las agendas políticas de los países latinos “en comparación con las agendas políticas de los países más desarrollados del mundo, la ciencia, la tecnología y la innovación todavía aparecen en las agendas políticas como cuestiones muy lejanas y muy poco importantes” (Katz, 2007, p. 31).

Otro aspecto relevante de la globalización en Latinoamérica es la inversión de capital extranjero, más en una región como esta que posee condiciones favorables para el mercado mundial: una es la existencia de una biodiversidad natural; y la otra es la fuerza de trabajo medianamente calificada; por eso la inversión de las empresas transnacionales se reparte en los diferentes países de acuerdo con las ventajas competitivas de cada territorio (Dussán, 2013). Sin embargo, el uso intensivo de los recursos naturales aumenta el daño ambiental. Afirma Miller Dussán que el tema del desarrollo sostenible o sustentable es mentira, y no se puede hablar de responsabilidad social empresarial mientras exista flexibilidad laboral y subcontratación, puesto que cada empresa maneja el componente humano de acuerdo con sus intereses.

En apoyo a la situación, Centroamérica y América del Sur, a principios de 2000 se desarrollaron dos foros importantes: Plan IIRSA y Plan Puebla Panamá, en donde se definieron 4 elementos fundamentales: política minera, política energética, agronegocios o biocombustibles y nuevas tecnologías, con el objetivo de articular esfuerzos de cooperación, desarrollo e integración de diferentes países, integrando la infraestructura vial, el aprovechamiento de los ríos y de los recursos naturales. Por consiguiente, lo que caracteriza hoy el mundo es el control corporativo de los territorios a través de las empresas transnacionales que desarrollan megaproyectos, hidroeléctricas, agronegocios y minería, generando en esta forma conflicto social, donde todos los actores de los diferentes sectores económicos son intervenidos, sin importar estrato social, creencias, costumbres o cultura; la única diferencia se encuentra en la compensación (Dussán, 2013).

### **1.1.1 Conflicto**

Desde el ámbito global todo se mueve a través de la política neoliberal de economía capitalista. La economía mundo-capitalista es un sistema estructurado en el fundamento de la acumulación de capital, su mecanismo clave ha sido la



construcción de cadenas extensivas de producción de mercancías que cruzan múltiples fronteras políticas, consistentes en nodos dentro de una cadena. Los nodos que rinden más ganancia se encuentran en zonas más pequeñas denominadas centro y los que rinden menos ganancia y se ubican dispersamente se llaman zona periférica. Siempre se ha considerado al Capitalismo como un sistema integrador, único e histórico con estructuras, reglas, contradicciones y lógicas; movido a través del mercado (económico), el estado (político) y las ideologías (cultural).

La globalización, es un fenómeno que apoya la política neoliberal, que busca la concentración del poder económico y la subordinación de la sociedad, convirtiéndose en un sistema de regímenes totalitarios. Algunos de los consorcios han concentrado tanto poder económico que las 200 corporaciones transnacionales más grandes controlan más de la tercera parte del comercio mundial, incluso el volumen de negocios de General Motors es aproximadamente igual al Producto Interno Bruto (PIB) indonesio y mayor al de Dinamarca; el de la Ford, mayor al de Sudáfrica; el de Toyota, mayor al de Noruega y, el de Siemens, mayor al de Venezuela. Por lo tanto, en la actualidad se desarrollan guerras por el petróleo, guerras por el agua, guerras por tierras, guerras atmosféricas, lo cual demuestra otra cara de la globalización económica, puesto que existe una gran necesidad de recursos naturales que supera los límites de la sostenibilidad.

Donde hay petróleo hay conflictos, como es el caso de las invasiones a Afganistán e Irak; también el agua se está convirtiendo en una fuente de guerras ya que se ha privatizado y se ha convertido en mercancía, llevando a la construcción de grandes represas que desvían el agua de los sistemas naturales de drenaje de los ríos, modificando su distribución y las transferencias entre diferentes cuencas. Con dicho panorama, se han desarrollado conflictos entre el Estado y las comunidades, llevando a que las personas se empoderen de la situación y defiendan los recursos naturales. Un caso es el que se vive en el departamento del Huila con la construcción de la represa El Quimbo, ya que debido a sus efectos en Julio de 2011 se creó la Asociación de Afectados por la construcción del Proyecto Hidroeléctrico El Quimbo, ASOQUIMBO con el objeto principal de "defensa de los intereses y derechos civiles, políticos, económicos, sociales, culturales y ambientales, de los asociados en la medida en que estos resulten vulnerados, amenazados o disminuidos por las acciones y omisiones derivadas, en forma directa o indirecta, de la construcción del proyecto hidroeléctrico El Quimbo, sean estas de origen privado o estatal".

De igual forma, la liberalización del comercio es la que está permitiendo a las corporaciones invadir el espacio ecológico de las comunidades locales, lo que desencadena conflictos. Pero debido a todas las políticas neoliberales y globalizantes, han surgido diversos movimientos políticos y sociales, uno es el Espíritu de Porto Alegre o movimiento mundial antiglobalización, que va en contra del neoliberalismo y hacia la protección de los 'mercados totalmente abiertos',

enfocado en las consecuencias negativas o el fracaso de la globalización y la propuesta de alternativas viables para la recomposición del sistema mundial por parte de representantes de todas las tendencias culturales e ideológicas del mundo.

Otro movimiento es el de los Indignados en Estados Unidos, formado a raíz del 15 de Mayo de 2011 en España, para promover una democracia más participativa sin la influencia del bipartidismo o la manipulación por parte de poderosos dueños de los entes financieros y políticos; movimiento apartidista, transparente sin estar sujeto a ningún registro, de participación abierta organizado por grupos sin distinción de condición física o cultural, adquiriendo en tan poco tiempo una dimensión planetaria.

La globalización es un fenómeno imparable y las organizaciones huilenses también han tenido que afrontar sus impactos, por lo tanto se deben estudiar teniendo en cuenta su entorno, el contexto y las dinámicas que viven, porque su desarrollo va estar influenciado por su entorno.

### **1.1.2 Consumo**

Desde la diversidad cultural es de donde no sólo se resiste sino que se interactúa con la globalización, y donde se acabará por transformarla. Una de esas transformaciones ha sido el significado dado al consumo y la importancia que tiene en un contexto inmerso en una política económica donde solo prima el poder adquisitivo de la sociedad y la capacidad de satisfacerlo que tengan las organizaciones. En la actualidad el consumo se presenta y se vende como una necesidad inherente a la realidad humana, empezado con ello a dar una sobreproducción de mercancías que originan altos consumos; generando de esta manera nuevas alternativas de consumo que le permitan a la sociedad poder mantener su poder de adquisición mediante el dinero plástico (tarjetas de crédito) y por consiguiente la altas tasas de endeudamiento; cuyas consecuencias se ven reflejadas en el desmejoramiento de la calidad de vida de la población de clase media y baja, e igualmente perjudica la situación ambiental global.

El consumo, absorbió al ser humano basándose en lo físico, en apariencias, en cosas superfluas. En la sociedad del 'bienestar', poco a poco se ha dejado de dar valor a la existencia de las costumbres y tradiciones, produciendo una cultura no nacional, sino internacional basada en necesidades ajenas de la persona. Al Hablar de la sociedad del consumo, es necesario mencionar que "el consumo ha derivado en consumismo, en exaltación, exageración e hipervaloración mitificante; es conocer que más allá de la necesidad de tener una vida más comfortable; se vive socialmente una ansiedad por poseer cada vez más" (Vera, 2003).

En resumen, el objetivo de la globalización en la parte cultural está ligado al del capitalismo, puesto que se busca la inclusión de todas las masas, especialmente

de las subordinadas, ya que su fin es persuadir a la gente de que el consumir es una “necesidad biológica”, acumulando capital con fines de lucro privados, es por esto que surge la publicidad como una herramienta de divulgación cuyo objetivo es garantizar que los públicos de las organizaciones mantengan el interés y deseo por los productos y servicios que se ofertan, lo anterior sin tener en cuenta el contexto que se habita y las necesidades propias de las región y sus habitantes.

## 1.2 Procesos

Para comprender el tema de la Globalización y la incidencia de las políticas económicas en la región, en las organizaciones y en los procesos de transformación de la sociedad, es necesario realizar un recorrido por los procesos que ha vivido el departamento y que han marcado su historia y su trayectoria. El departamento del Huila fue creado mediante la ley número 46 del 29 de abril de 1905. Su capital Neiva está ubicada entre las cordilleras Central y Oriental, en una planicie sobre la margen oriental del río Magdalena, en el valle del mismo nombre, cruzada por el río Las Ceibas y el río del Oro. En 1856 el Distrito de Neiva tenía 7.719 habitantes, de los cuales 4.000 eran urbanos que vivían en 4 barrios y 600 casas; 6 de esas eran de dos pisos, 50 de teja y las demás de paja. La población huilense se ubicó en las zonas planas y rurales en condición de sirvientes o arrendatarios de las haciendas, producto de una estructura económica que se orientaba a la explotación de la ganadería extensiva, donde coexistía con la agricultura (Quintero, 2005).

Durante el siglo XIX, el Huila presencié una serie de bonanzas como la quina, explotada hacia las décadas del 60 y 70, la explotación minera de los años 90, igual que la comercialización del caucho extraído del Caquetá y el tabaco en pequeña proporción. En el campo financiero “se desarrollaron las letras de cambio y el sistema de crédito, pero la principal innovación fue la constitución de banco privados que sustituyeron las cajas de ahorro distritales, que se crearon a mediados del siglo XIX” (Martínez, 1996, p. 25). En la década de 1880 aparecieron varios bancos de carácter privado en el Huila; entre ellos se destacan el Banco del Tolima, con sede en la capital del Estado: Neiva; el Banco de Neiva y el Banco de Aipe.

La economía del Huila en los primeros decenios del siglo XX se constituyó sobre dos renglones productivos: el café y la ganadería. Según el historiador Tovar Zambrano (1989) fue hasta los años 30, cuando se presentaron registros de algunos establecimientos pequeños catalogados como de carácter industrial. Antes de éstos, se registran establecimientos dedicados a labores como velerías, jabonerías, fábrica de cigarrillos, fábrica de gaseosas, fábrica de hilos, piladora de café pergamino y arroz. Por su parte, Alexander Quintero (2005) manifiesta que el Huila no logró insertarse en la dinámica del desarrollo industrial del país, por lo cual se especializó en la producción de bienes primarios exportadores y el predominio una agricultura capitalista” (Quintero, 2005, p. 73).

Cabe mencionar que con la llegada de árabes y chinos a la ciudad de Neiva también se impulsó la capacidad empresarial; con la investigación realizada por Ángela Adriana Segura y Benjamín Alarcón se evidencia que los árabes llegaron a Neiva y el Huila desde finales del siglo XIX y hasta los años 80 del siglo XX; lo hicieron siguiendo la ruta del río Magdalena y casi todos en busca de un territorio para desarrollar el comercio, en razón a que procedían de Líbano y Siria.

En Neiva montaron almacenes soportados en capitales acumulados en otros lares y ejerciendo el mismo oficio, o apoyados en almacenes más grandes que les servían de proveedores, regularmente ubicados en Girardot que fue el epicentro de la avanzada inmigratoria hacia el sur y el sur occidente colombiano (Segura y Alarcón, 2001, p. 102).

Otro nicho económico importante en el que intervinieron los árabes fue el de la hotelería; en Neiva organizaron los tres hoteles más importantes, desde finales de los años treinta hasta los sesenta, Hotel Pacífico, Gran Hotel Imperio y Hotel Atlántico. Además, según testimonios recolectados por Segura y Alarcón (2011), los árabes tenían 15 almacenes de telas y mercancías concentrados en torno al parque Santander y sus dos arterias de acceso, la carrera quinta y la calle octava; los 8 almacenes más grandes y de mayores ventas eran de árabes.

Por su parte, los chinos llegaron a mediados del siglo XX y en poca cantidad, establecieron restaurantes de comida china basada en el arroz y a esa actividad exclusiva se dedican desde entonces. Su reconocimiento y notoriedad social obedecen al hecho de que producen y expenden un producto altamente popular, conocido con el nombre de arroz chino, con el cual, más que conocerlos a ellos, los identifican. Entre las conclusiones del trabajo de investigación mencionado se afirma que los chinos mantienen relaciones cerradas, casi herméticas, “no se articulan social ni culturalmente a la ciudad, y al contrario, preservan costumbres y prácticas de la tradición cultural china” (Segura y Alarcón, 2011, p.104).

En 2012, el Huila expuso en el Plan de Competitividad Huila 2020, tres sectores económicos importantes: 1. Minas y canteras, 2. Agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca, 3. Construcción. Durante el mismo año y previa la firma del TLC con Estados Unidos, la Revista Semana realizó una edición especial llamada “El Corazón de Colombia Tolima y Huila, Una región que avanza al ritmo de una país que crece”, divulgando que el departamento del Huila es el quinto con mayor producción petrolera a marzo de 2011, cuya producción representa el 10% de tasa nacional; en cuanto a la energía, se tendrá el 8% de la energía del país generada en las represas Betania y El Quimbo, cuando ésta entre en funcionamiento en 2014; al mismo tiempo que el departamento es el mayor productor de tilapia roja, con una participación del 48,3% en la producción nacional; entre 2000 y 2009, la piscicultura aumentó un 213%.

Otro sector muy importante para el Departamento es la agricultura. En el segundo semestre del 2010 el Huila fue el departamento con mayor rendimiento en siembra de arroz y el cuarto con mayor producción; el departamento es el segundo productor de cacao, responsable del 10 % de la producción nacional, y el primer productor de cafés especiales en el ámbito nacional; la producción aproximadamente es de 1'400.000 sacos, de los cuales cerca de 700.000 sacos son de café de alta calidad (La Nación, 2012).

En cuanto al desarrollo organizacional, una de las organizaciones con mayor reconocimiento en el ámbito nacional es el Molino Florhuila S.A. Creado en 1934 cuando un grupo de personas que migraban desde el Valle del Cauca encontraron en el Huila una tierra viable para el cultivo del arroz. Molinos Florhuila es ejemplo agroindustrial en el mundo por la compra, procesamiento y venta de arroz. Produce desde sus cultivos en Campoalegre y Espinal aproximadamente 35.500 kilogramos/hora de arroz blanco excelso, que es empaquetado en las distintas presentaciones. A lo largo de 50 años Florhuila se ha convertido en el “emporio molinero más importante en el país en arroz blanco de alta calidad” (Viana, 2011, p. 84).

Otro ejemplo es la compañía TAO – Taxis Aéreos Opita Ltda. fundada en 1957 por Alberto Suárez Zambrano, el Capitán Gustavo Suárez Zambrano, Guillermo Díaz y Eduardo Falla, inició operaciones en la categoría de aerotaxi, uniéndose principalmente a las ciudades de Neiva y Florencia con pequeñas comunidades del Departamento del Huila y los Llanos del Yarí en el Caquetá. La organización sobrepasó distintas problemáticas por los accidentes en los que se veía involucrada, pero para 1968 y luego de un plan de recuperación financiera bastante favorable se adquirió la primera unidad turbohélice con capacidad para 53 pasajeros. La aeronave fue puesta al servicio en las rutas principales entre Bogotá, Neiva, Florencia y Cali, logrando que la compañía se posicionara en el mercado.

El 8 de junio de 1974 ocurrió un accidente de grandes proporciones en las cercanías de Bucaramanga. Mientras el avión cubría la ruta entre Bucaramanga y Cúcuta en vuelo regular, se estrelló contra el cerro San Isidro en la etapa de ascenso; llevaba 6 tripulantes y 38 pasajeros; todos sus ocupantes perdieron la vida. Las investigaciones del accidente por parte de la Aeronáutica Civil concluyeron que la causa del accidente había sido por fatiga del metal en uno de los estabilizadores horizontales. El permiso de operación de Aerolíneas TAO fue suspendido inmediatamente, al igual que el certificado de aeronavegabilidad. Desde entonces, los aviones fueron dejados en tierra, la empresa dejó de operar, entró en quiebra y nunca logró recuperarse financieramente para justificar la reiniciación de sus operaciones.

En el departamento del Huila se evidencia una capacidad empresarial importante, con aciertos y desaciertos que han hecho que el departamento crezca según el contexto económico, político y social que se vive. Según el Plan Estratégico de

Emprendimiento del Huila 2008-2012, en la estructura nacional el departamento ocupa el puesto 15 en importancia, superando a Nariño, Casanare, Magdalena, Cesar, Cauca, La Guajira, Quindío, Arauca, Sucre, Caquetá, Putumayo, Chocó, Guaviare, San Andrés y Providencia, Vichada, Vaupés y Guainía.

En el estudio del CEPAL sobre competitividad de los departamentos, el Huila ocupó el puesto trece, evidenciando deficiencias en finanzas, gestión empresarial, recurso humano, ciencia y tecnología e internacionalización. En cuanto a la tasa de desempleo, entre 1996 y 2003 se duplicó al pasar de 7.9% a 16.2%, registrando la segunda tasa más alta de subempleo en 2003 con 42.9%, once puntos porcentuales por encima de la tasa del subempleo en Colombia.

Entre las conclusiones del Plan Estratégico de Emprendimiento del Huila 2008-2012 se expresa que en su conjunto los diferentes sectores de la economía en el Huila, presentan un escaso desarrollo empresarial y una restringida cultura hacia el emprendimiento; los valores agregados en los procesos de transformación son limitados y no existen cadenas productivas consolidadas, se presenta una alta dependencia en la estructura de ingresos del Departamento correspondientes a las regalías del petróleo. La tasa de desempleo y subempleo es de las más altas del país; en febrero de 2013 el DANE reveló en un informe sobre el mercado laboral que la ciudad de Neiva se ubica en el puesto 11 con el 11,9% entre 23 ciudades capitales de Colombia, un incremento de 1,4% en comparación con el año anterior, situación agravada por el desplazamiento y los niveles de conflicto armado que afectan con particular énfasis el área Surcolombiana.

Neiva como capital del departamento, según la clasificación del DANE se encuentra entre las ciudades intermedias porque su población está entre 100 mil y 1 millón de habitantes. Pero el desempleo en la ciudad en 2008, 2009 y 2010 se mantuvo dos o tres puntos por encima del promedio nacional; incluso para el trimestre móvil enero-marzo de 2012 se situó en 12.9%, por encima de la media nacional que en ese periodo fue de 12.4% (DANE, 2012). En la actualidad la ciudad cuenta con un desarrollo y crecimiento empresarial que se limita a una dinámica impuesta por las organizaciones nacionales e internacionales que han visto en Neiva una oportunidad de expansión que les permite abordar los mercados de la región Surcolombiana, más aún si tiene en cuenta como las políticas económicas que desarrolla el Estado son pensadas en beneficio de estos grandes capitales.

Según Jaime Viana Rojas (2011), en el campo empresarial se han destacado desde 2010 dos sectores: la construcción y las grandes superficies; es el caso de Almacenes Éxito, que casi duplica sus inversiones en la región, y la apertura de Homecenter; además del ingreso de Conconcreto con la construcción del Centro Comercial San Pedro Plaza y el Centro Comercial de Pitalito. Entre el periodo comprendido desde el 2008 al 2010 el Huila presentó un crecimiento promedio anual del 57% en inversión extranjera directa (IED); concentrando 950 millones de

dólares, de los cuales los sectores industrial, servicios comunitarios y transporte fueron los principales receptores con 37%, 27% y 26% respectivamente (Revista Semana, 2011).

Otras empresas extranjeras que hacen presencia en el Huila son: la alemana Heel, del Grupo Delton, en el sector farmacéutico; Cinemark, de Estados Unidos, en entretenimiento; Intertek, del Reino Unido, BPO; Petreven de Venezuela, en metalmecánica; y National Oilwell Varco, de Estados Unidos, en otros servicios. Sin embargo, la llegada de grandes plataformas comerciales a la región ha exigido al sector empresarial propio de la región, repensar sus procesos comunicativos buscando con ello fortalecer sus vínculos con los actores que los rodea, además de diseñar e implementar procesos de transformación en infraestructura y tecnología; aspectos que contribuyen en su competitividad con el capital extranjero.

Este desarrollo regional en el contexto de la globalización y las políticas de libre mercado ha obligado a las organizaciones locales a implementar estrategias para mantenerse vigentes, lograr mayor reconocimiento en las comunidades locales, regionales y proyectarse a nivel nacional. Frente a estas exigencias, la comunicación, la creatividad y la innovación se han convertido en herramientas importantes para el desempeño de las empresas, a tal punto que han empezado a despertar interés en la dinámica empresarial. Sin embargo, a pesar del gran aporte que constituye la comunicación y que algunas organizaciones ya han empezado a otorgarle una mayor importancia a la misma en sus procesos de desarrollo institucional, en la región el camino hacia su reconocimiento, adecuada aplicación e integración a la dinámica empresarial apenas comienza y se ve obstaculizado por diversos factores que pueden ir desde el desconocimiento del tema, hasta la apropiación de una errada o limitada concepción de los gerentes y empresarios sobre la importancia, aportes, funciones e implementación.

### **1.2.1 Contexto económico**

En Colombia, a principios de la década de 1990, en el gobierno de Cesar Gaviria se implementó el modelo de Apertura Económica basado en la ideología del neoliberalismo, con el objetivo de romper fronteras y permitir el libre mercado entre países. Con la apertura se pretendió reorientar la economía al exterior mediante un fuerte impulso a las exportaciones y una mayor competitividad de la producción nacional. Sin embargo, la increíble velocidad con que se abrió la economía del país pareció contradecir tales propósitos. Se aceleraron las importaciones de productos, insumos y materias primas que inundaron el mercado interno, el tipo de cambio se revaluó y se encareció el crédito. Lo que había sido planeado como una apertura gradual, selectiva e integral, terminó como una apertura radical, ya no como un programa de desarrollo modernizador de la economía, sino como un factor fundamental de control de la inflación mediante el

incremento de las importaciones, especialmente de productos de la canasta familiar.

Los mayores exponentes de la apertura económica son los tratados de libre comercio bilaterales o multilaterales, a través de los cuales se eliminan o reducen sustancialmente los aranceles para el intercambio de bienes o servicios entre naciones. En Colombia los TLC comenzaron a suscribirse durante el mandato del presidente Álvaro Uribe Vélez. En la actualidad el país cuenta con acuerdos económicos vigentes con México, Chile, Canadá, Cuba, Triángulo Norte de Centroamérica (El Salvador, Guatemala, Honduras, México), Comunidad Andina, CARICOM, MERCOSUR, Estados AELC (EFTA), Estados Unidos, y se encuentra en negociaciones con Corea, Panamá, Turquía, Israel y la Alianza del Pacífico (bloque comercial conformado por cuatro países de América Latina: Chile, Colombia, Perú y México).

Es importante mencionar los impactos que generan los tratados de libre de comercio, porque existe una gran brecha entre un país desarrollado, y un país en vía de desarrollo como es Colombia. La principal causa para que Colombia no tenga una capacidad de competencia con otros países desarrollados o en vía de desarrollo, es que no cuenta con un Estado que haga presencia total en su territorio, sumado a ello el gran problema que representa la presencia de grupos armados ilegales.

Con la apertura económica los sectores que se ven más afectados son el campo o el sistema agropecuario y las PYMES (pequeñas y medianas empresas). El efecto en el primer sector se debe a que el campo colombiano no se encuentra industrializado para poder competir contra los productos agropecuarios de otros países, ni tiene los suficientes mecanismos de producción y calidad. Los campesinos colombianos tampoco tienen la suficiente capacidad educativa para responder a las exigencias que se les hacen. El segundo sector, las PYMES, se afecta debido a la baja productividad, la baja calidad y los altos costos de producción que las caracterizan, lo que les impide competir en un mercado altamente especializado, generando impactos debido a que éstas generan más del 80% del empleo en el país. Lo preocupante es que Colombia no tiene una política proteccionista, lo cual afecta especialmente a los campesinos, generando desempleo en el campo. Tampoco se tiene una visión de los desastres que pueden generarse interiormente y la forma de arreglarlos (Rendón, 2004).

Otro aspecto que se debe tener en cuenta como impacto de la apertura económica, es el fenómeno de la privatización de empresas públicas puesto que ha sido resultado de políticas de Estado, asumiéndola como una alternativa para reducir el déficit público, contener los gastos que la empresa pública genera, lograr la expansión de los mercados de capitales y la expansión de los mismos. En Colombia la privatización se ha evidenciado en empresas como Telecom, Ecogás, Isagén, las electrificadoras regionales de Norte de Santander, Cundinamarca,



Boyacá y Santander, los aeropuertos de Bogotá y de la isla de San Andrés, el Banco Granahorrar, adquirido por el BBVA, así como la mayoría de los puertos marítimos, algunas clínicas y hospitales en distintas ciudades del país. De igual manera se han convertido organizaciones públicas en empresas de capital mixto, como ECOPETROL, donde se fusionan los recursos públicos con los privados, inyectados mediante la venta de acciones.

Las entidades huilenses no han sido ajenas a este fenómeno. Durante el mandato del gobernador Jorge Eduardo Gechem, seis organizaciones públicas pasaron a manos del sector privado, tres de ellas de carácter comercial e industrial: Empresa de Talleres del Huila, la Empresa de Publicaciones y el Fondo de Suministro de Combustibles, y tres centros operativos para el fomento regional: los de Aipe, Pitalito y Yaguará. A su vez tiempo después, la electrificadota del departamento, Electrohuila, pasó de ser una empresa estatal a combinar capital público y privado y el río Magdalena que cruza por esta zona se otorgó en concesión a las multinacionales Endesa y Emgesa.

En cuanto a la inversión extranjera directa en Colombia alcanzó el 26,2 % en el primer semestre de 2012 con un monto de 9.328,9 millones de dólares. En el año 2011, la IED logró aumentar en un 92% en relación con el año anterior. Según el informe de "Tendencias mundiales de inversión", emitido por la Conferencia de Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo, Colombia es el quinto país del mundo donde más creció la Inversión Extranjera Directa (IED). En el Huila se ha incentivado la inversión extranjera; ésta inició con la Ley 218 de 1996, conocida como la Ley del Páez, que surgió como respuesta al desastre natural de la avalancha del río del mismo nombre, que afectó los departamentos del Huila y Cauca. La ley ofreció exenciones tributarias por diez años a los empresarios regionales y extranjeros que invirtieran en la zona afectada, beneficiando a los sectores agrícolas, ganaderos, industriales y de hidrocarburos, específicamente. Pese a los beneficios otorgados en ambos departamentos, esta ley tuvo mayor acogida y mayores desarrollos en el Cauca.

Algunas empresas que se ampararon bajo esta medida y aprovecharon los incentivos fueron Caprecom, Mitsubishi, Coomeva, Bancoop y Telecom. Los beneficios de la Ley se empezaron a aprovechar cuando se implementó la política de seguridad democrática, generando poco a poco confianza para que grandes compañías invirtieran en el departamento. Como resultado de las políticas de apertura económica, algunas organizaciones con gran reconocimiento en el Huila no lograron sobrevivir; entre estas se encuentran almacenes Listo, Cenco, Fresmark, los teatros La Gaitana y Pigoanza, entre otras; todas organizaciones de tradicionales de la región, que habían construido unos vínculos con sus públicos, los cuales no contribuyeron a su procesos de consolidación en el mercado regional.

Otra medida muy importante fue el Acuerdo 050 de 2009 bajo el gobierno del Alcalde Héctor Aníbal Ramírez (2008 - 2011), mediante el cual se otorgaron estímulos y beneficios en materia de impuestos, como fueron las exoneraciones del impuesto de industria y comercio a las personas naturales o jurídicas que crearan nuevas empresas y generaran 10 empleos directos en la ciudad de Neiva, quienes reubicaran su establecimiento comercial o abrieran una nueva sucursal; esta norma motivó la ampliación de cobertura y la llegada de grandes plataformas entre las que se encuentran Concreto, con el C.C. San Pedro Plaza; Carrefour, Olímpica, Homecenter, Endesa, Cinemark, Heel, entre otras; además de la próxima incursión de Almacenes La 14, Falabella y el Hotel StanciaSpiwak, el primer hotel de categoría cinco estrellas en el sur colombiano.

Este contexto económico de la región ha llevado a que las organizaciones propias de la ciudad evidencien la necesidad de repensar y redireccionar sus procesos de articulación con el entorno, partiendo de una diagnóstico que les permita identificar que han hecho bien durante su trayectoria, pero también identificar que estrategias pueden diseñar para mejorar los aspectos débiles en relación con sus públicos.

### **1.2.2 Contexto político**

Durante el Gobierno de César Gaviria (1990 - 1994) la historia política de Colombia se partió en dos: el 4 de julio de 1991 el país adoptó una nueva Constitución Política, resultado de la fragmentación y ausencia de representatividad, el deterioro del orden público a manos de los grupos armados, la amenaza del narcotráfico que permeó todas las instituciones en su lucha contra la extradición; la toma e incendio del Palacio de Justicia en 1985 fue el crimen que arrastró al país al cambio, dando origen al movimiento estudiantil y político que con los años cobró fuerza exigiendo nuevas directrices nacionales, propuso la convocatoria a una asamblea constituyente para las elecciones de 1990. Los presidentes de la constituyente fueron Álvaro Gómez Hurtado por el Movimiento de Salvación Nacional, Horacio Serpa por el Partido Liberal; y Antonio Navarro por el M-19.

Entre las novedades que tuvo la constitución se encuentran la supremacía e integridad de la Constitución, se instituyó la democracia participativa sustituyendo a la democracia representativa, al igual que la acción de tutela como un mecanismo expedito y efectivo para que los ciudadanos puedan hacer valer sus derechos fundamentales a partir del artículo 8 de la Declaración Universal de Derechos Humanos de 1948. Se prohibió la extradición de nacionales colombianos, artículo que fue derogado en 1998; se prohibió la reelección presidencial inmediata y alterna, dicha norma fue derogada por acto legislativo de reforma constitucional aprobada en 2004 y declarada excluible por la Corte Constitucional el 19 de octubre de 2005; y se sustituyó el Estado de sitio por el Estado de excepción y Guerra externa.

La inclusión en la tendencia de apertura económica mundial le exigió al país una serie de transformaciones en sus políticas estatales, que se vieron reflejadas en la construcción de la constitución política de 1991, cuando en el gobierno del presidente Gaviria consideraron como ingredientes del nuevo modelo de crecimiento: 1. la estabilidad macroeconómica; 2. la distribución de los efectos del progreso; 3. la inversión en capital humano; 4. la eliminación de las distorsiones de precios; 5. la apertura a la tecnología moderna y costos de capital competitivos; 6. orientación de la economía hacia el exterior y la apertura comercial; 7. flexibilización laboral y 8. liberalización financiera. Sobre estos principios se estableció una serie de reformas en el ámbito de la liberación del comercio exterior, la legislación laboral, el nuevo régimen cambiario, la política de inversión extranjera, el sistema financiero, los programas de inversión pública y la organización misma de todo el aparato estatal.

En el año 2002, durante el gobierno de Álvaro Uribe Vélez, se implementaron tres pilares: 1. Seguridad Democrática, 2. Confianza Inversionista y 3. Cohesión Social. Sin embargo, varias situaciones se presentaron demostrando la brecha entre lo que se decía y lo que sucedía en realidad; Uribe sentó reglas y condicionó a los grupos ilegales para que cumplieran y poder negociar con ellos, condiciones que fueron rechazadas por las FARC, tímidamente seguidas por el ELN y asumidas por las AUC, lo cual conllevó al proceso de desmovilización de paramilitares en Colombia; dicho proceso ha sido cuestionado debido a que las condiciones no han sido suficientes, hay un grado inaceptable de impunidad en torno a crímenes de lesa humanidad y narcotráfico, así como la reparación a las víctimas que no ha sido eficiente, y algunas personas que han reclamado reparación han sido perseguidas o asesinadas. Se ha revelado que algunos de los desmovilizados siguen delinquirando desde la cárcel y existen varios grupos emergentes que continúan con las prácticas paramilitares y de narcotráfico.

El Huila ha sido uno de los departamentos más afectados por los actos criminales, efectuándose periódicamente gran cantidad de atentados, carros bomba, asesinatos, secuestros y extorsiones. Grupos al margen de la ley como Las FARC han realizado una avanzada violenta contra varios municipios, en la que a través de hostigamientos, campos minados y bombas adheridas a cilindros, han intimidado y perturbado la tranquilidad de comunidades. Y a pesar de que en los 80 se percibía como una región tranquila, acogedora y en proceso de modernización porque se veía la explotación del petróleo y eso significaba regalías, más la construcción de la represa; hoy sus gentes sufren por falta de autoestima, alto desempleo, inseguridad por la presencia de pandillas juveniles, la existencia de asentamientos de desplazados y el deterioro de los espacios públicos que son el hogar de ladrones, parches e indigentes (Torres, 2003). La columna móvil Teófilo Forero ha sido la que ha operado en el departamento y es la responsable de acciones violentas y terroristas como:

- El 27 de julio de 2001, secuestró 15 personas del edificio Miraflores en la ciudad de Neiva.
- El 20 de febrero de 2002, un comando guerrillero secuestró un avión de la aerolínea Aires en el que viajaba el senador Jorge Eduardo Géchem, y lo hizo aterrizar en la carretera de El Hobo.
- El 14 de febrero de 2003, llenaron con explosivos una casa del barrio Villa Magdalena. La carga estalló a las 5:25 AM, cuando la fiscal especializada Cecilia Giraldo, el mayor de la Policía Henry Angarita y otros ocho policías intentaban allanar dicha casa. La explosión produjo la muerte de 18 personas y dejó a heridas a otras 48. El atentado estaba dirigido contra el presidente Álvaro Uribe, puesto que llegaría a la ciudad.
- El 3 de diciembre de 2005 asesinaron al ex senador Jaime Lozada.
- El 27 de febrero de 2006 nueve concejales fueron masacrados en Rivera mientras sesionaban en la Estancia Los Gabrieles.
- Atentados a la Alcaldesa Cielo González Villa entre 2004- 2007

De igual manera la inseguridad en las vías de la región, la quema de buses y los asaltos, han sido factores que han afectado el normal funcionamiento de la empresa huilense Coomotor, dedicada al transporte terrestre; que en distintos hechos ha sido víctima de delincuentes comunes, grupos armados ilegales y narcotraficantes:

- En octubre de 1994, piratas terrestres asaltaron a 40 pasajeros y luego incendiaron el bus.
- En agosto de 1995, piratas terrestres asaltaron dos buses que se desplazaban hacia Ecuador en una excursión.
- En junio de 1997, los pasajeros de un bus de Coomotor fueron atracados en la vía Neiva-Dolores.
- En agosto de 2001, los pasajeros de un bus que cubría la ruta Neiva – Bogotá fueron atracados por sujetos armados.
- En mayo de 2005, un bus de Coomotor que se dirigía de Bogotá a Mocoa, fue asaltado cerca de El Espinal; luego entre la vía Gigante – Garzón volvieron a ser asaltados por supuestos guerrilleros que incendiaron el bus.

### **1.2.3 Contexto social**

En Colombia estas dinámicas modernas han traído consigo efectos sociales como el aumento constante del desempleo, la proliferación de la economía informal, el crecimiento del subempleo, la flexibilización laboral, la pérdida de garantías por parte de los trabajadores, un alto índice de pobreza, transformaciones en la identidad y una marcada tendencia hacia el consumismo, a partir del endeudamiento. Frente a esta situación, en mayo de 2011, el presidente Juan Manuel Santos anunció que el nivel de pobreza superaba el 45,5%, la pobreza extrema se ubica en un 16,4%. Unos 5,2 millones de colombianos viven

desplazados de sus hogares, tanto fuera como dentro de su país, a causa del conflicto armado, según la Consultoría para los Derechos Humanos y el Desplazamiento (CODHES). En cuanto a la tasa de desempleo en Colombia se puede decir que durante el año 2011 se ubicó en 10,8 % y en febrero de 2012 estuvo en 11,9%, lo cual indica que hay más de 2,7 millones de colombianos buscando una oportunidad en el mercado laboral, según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

Para el 2012, la tasa de desempleo fue del 10 por ciento, es decir, dos millones 243 mil personas desempleadas en el país. Frente al tema, Guillermo Correa (2012), director de Investigaciones de la Escuela Nacional Sindical, afirma que hay evidencia clara de una precarización del empleo en el país.

El empleo ha crecido, pero preocupa dónde ha crecido. Cuando se analizan las cifras del trimestre móvil abril- junio y se comparan con el mismo período de 2012, se encuentra que el 20 por ciento ha crecido en el rubro de trabajo familiar no remunerado, mientras que otro 22 por ciento lo hizo en trabajo de otros sectores no remunerados. De igual forma, el trabajo doméstico crece 9 por ciento y el empleo por cuenta propia, un 3 por ciento (Correa, 2012).

En Neiva, para el trimestre móvil enero-marzo de 2012, el desempleo se ubicó en 12.9%, por encima de la media nacional, que fue de 12.4% (DANE, 2012). La falta de ocupación aumenta temporalmente debido a la presencia del contrato a término fijo y el bajo desempeño laboral que trae como consecuencia que las grandes empresas multinacionales y nacionales hagan traslado de personal desde sus lugares de origen, en lugar de contratar mano de obra de la región. En cuanto al desplazamiento en la ciudad, hasta abril de 2007, la población desplazada ascendió a 10.610 familias, de las cuales el 42,5% vienen del departamento de Caquetá, el 27,5% de otros municipios del departamento y el 9,5% del Putumayo, siendo Algeciras el municipio que genera mayor población desplazada, alrededor de 8.600 personas según informes de agosto de 2011.

Muy a pesar de las inestables condiciones laborales y del alto índice de desempleo, en el país existe una tendencia al consumismo. Según el Banco de la República, a enero del presente año la deuda de los hogares colombianos está alrededor de los 80 billones de pesos, donde el crédito de consumo asciende a 60 billones de pesos y los restantes corresponden a vivienda. Por cada 100 pesos que tienen de ingreso los colombianos, 21,3 pesos se destinan al pago de sus deudas.

### **1.3 Conclusión**

En el Huila se han generado importantes iniciativas para el desarrollo empresarial; sin embargo, con la implementación de leyes y acuerdos se ha beneficiado la llegada de grandes superficies, las cuales han arribado con estrategias

comerciales definidas y planeadas estratégicamente, debido a que cuentan con los recursos financieros y humanos. Lo anterior ha generado grandes impactos en las empresas locales, algunas han desaparecido porque no lograron contrarrestar la competencia que generan organizaciones grandes y con un alto grado de posicionamiento, otras han tratado de adaptarse, hacer cambios que les permitan mejorar y ser competitivas. Tal es el caso de la crisis de los ferreteros, puesto que con la llegada de Homecenter han tenido que recurrir a diversas acciones de cercanía con el cliente para que sus ventas no se desplomen.

El conflicto político – militar vivido en la región ha generado la violación de los derechos humanos, el desplazamiento forzado a la ciudad de Neiva, llevando consigo la violencia a los asentamientos y comunas de la ciudad. Ante este panorama, las organizaciones no han sido ajenas a las problemáticas. Con los hechos violentos que ha vivido la región el desarrollo empresarial se ha ido estancando, inicialmente por la confrontación militar tanto con las FARC como con los paramilitares.

De acuerdo con lo expresado por William Fernando Torres (2003), en el libro *In-Sur-gentes*, esta ha sido una zona derivada del conflicto armado y los procesos de narcotráfico, especialmente en los años 70 y 80, procesos que han dejado consecuencias fatales: en lo económico, la reducción de la producción agrícola, el incremento del desempleo urbano y la obligatoriedad de las contribuciones a la guerrilla; en lo ambiental es notorio el impacto de la destrucción del territorio natural; en lo institucional surge la desconfianza en la acción del Estado por la corrupción de algunos de sus funcionarios y de la fuerza pública.

Es decir, que el impacto en las organizaciones locales ha sido fuerte, debido a que las dinámicas de la región no han brindado un entorno estable, sino por el contrario un entorno donde todavía la preocupación por el conflicto existe, pues afecta el crecimiento de las organizaciones, el entorno es más dinámico y aún no poseen herramientas claras y definidas para responder ante hechos que no pueden controlar.

Además, al mercado regional han ido ingresando grandes monopolios extranjeros con estrategias de posicionamiento elaboradas teniendo en cuenta la planeación estratégica, altos recursos económicos, amplia cobertura, variedad de productos y servicios, alto desarrollo tecnológico, la innovación constante en estrategias, infraestructura, procesos de producción y mercadeo, y sobre todo su preocupación por crear vínculos y ambientes familiares con sus públicos, situación que ha llevado a que las organizaciones locales se vean obligadas a ir replanteando su actuar de manera intuitiva en el mercado regional, con la necesidad de innovar frente a la amenaza de desaparecer.

## **1.4 Actores**

Para la selección de las empresas muestra de la investigación se tuvo en cuenta el reconocimiento de las empresas identificado a través de un sondeo, elaborado a partir de la aplicación de 400 encuestas en la ciudad de Neiva en el año 2011, divididas por rangos de edad: adolescentes (14-18 años), adultos jóvenes (19-30 años), adultos mayores (31-60 años) y personas de la tercera edad (61 años en adelante). Dicha distribución se llevó a cabo con el fin de obtener las percepciones de los diferentes grupos poblacionales pertenecientes a los sectores o comunas de la ciudad, quienes representan diversas características económicas, sociales y culturales. Pero también se tuvieron en cuenta algunos criterios como naturaleza y capital propio huilense, amplia trayectoria, autonomía en su accionar y en el diseño y ejecución de estrategias, el desarrollo tecnológico de los procesos y la necesidad de cambio en sus estrategias de mercado y comunicación publicitaria a partir de la llegada de grandes plataformas multinacionales. Con base en estos criterios se determinó como actores de la investigación a las siguientes organizaciones: Almacenes Yep, Coomotor, Cooperativa de Ahorro y Crédito Utrahuilca, Gaseosas Cóndor y Supermercado Superior.

### **1.4.1 Almacenes Yep**

Es una organización que fue creada en 1960 en la ciudad de Neiva por la familia antioqueña Yepes Pérez. En 1922, el hijo mayor de la familia, Luís Eduardo, fundó una de las más importantes cadenas comerciales de Colombia, dando a conocer y posicionando su nombre con Almacenes Ley. Entre 1950 y 1959, Manuel Yepes Pérez y sus hijos Alfonso Yepes Cardona y Franz Yepes Cardona se asociaron y se establecieron con la razón social de Manuel Yepes Pérez e Hijos Ltda., en Fresno (Tolima); en dicha época la violencia política que se vivía en la zona era bastante difícil, lo cual hizo que buscaran un lugar más tranquilo, y fue así como en 1960 llegaron a Neiva para crear Almacenes YEP Ltda. Inicialmente se instaló como una cacharrería en donde hoy se encuentra ubicado el Centro Comercial Metropolitano y algo que llamó bastante la atención del público, fue que para la época se contrataron sólo mujeres, dándoles oportunidad de empleo y reconociendo su trabajo, puesto que la mujer era relegada a las labores del hogar.

Después de 10 años se trasladaron a su ubicación actual en la carrera 5 entre calles 8 y calle 9, a un local muy pequeño que con el paso de los años se ha ido ampliando y creando áreas especializadas para mejorar el servicio. Se dedica a la comercialización de productos de consumo masivo como alimentos, elementos de aseo, ropa, electrodomésticos y productos para el hogar; por medio de concesión ofrece los servicios de restaurante, panadería, heladería, papelería, recaudo del pago de servicios públicos, venta de celulares y accesorios para dama, cosméticos, entre otros. Con el paso de los años ha logrado crecer y ampliar su cobertura. Hoy en día cuenta con 18 sucursales en Colombia; en el Huila se ubica en Neiva con dos sedes (Centro y Oasis Plaza), Campoalegre, Garzón, Pitalito y

La Plata; de la misma manera ha llegado a otros departamentos como Boyacá (Chiquinquirá), Caldas (La Dorada), Caquetá (Florencia), Cundinamarca (Bogotá), Meta (Villavicencio, Acacías, Granada), Putumayo (Puerto Asís), Tolima (Ibagué, Espinal, Líbano) y Casanare (Yopal).

Esta organización siempre ha creído en el desarrollo de la región Surcolombiana, se ha preocupado por mantenerse en el mercado y competir con las grandes superficies que han llegado a la ciudad. El público objetivo de Almacenes YEP pertenece a los estratos 1, 2 y 3. La organización se ha convertido en una empresa con gran tradición y reconocimiento de los huilenses; siempre ha buscado mejorar sus servicios para mantenerse en el mercado y competir con los grandes almacenes de cadena que han llegado a la ciudad de Neiva. En mayo de 2001 cuando el grupo empresarial Éxito – Cadenalco anunció que el Óptimo, competencia directa de Almacenes YEP, pasaría a llamarse Almacenes Éxito y que las promociones que manejaba el hipermercado Óptimo conocidas como “Ofertazos” cambiarían a ser “Precios Estrellas” como lo maneja el Éxito en el país, el YEP hizo una gran inversión en septiembre de 2011, implementando el sistema de código de barras y contratando capital humano huilense para optimizar la calidad del servicio durante la temporada, ofreciendo descuentos de 20% y 30% en ropa, juguetería y víveres.

Pese a las crisis económicas vividas en el país y a la llegada de otros almacenes a la ciudad, como Súper Almacenes Olímpica, Carrefour, Almacenes Éxito, Comfamiliar, entre otros, Almacenes YEP se ha preocupado por mejorar su infraestructura, como cambiar las cajas registradoras por unas digitales, modernizar su parqueadero, ampliar su cobertura a otros municipios del Huila y a otros departamentos; amplió sus instalaciones para dar mayor comodidad a sus clientes, tener variedad y calidad en los productos, manteniendo siempre un ambiente familiar, con una decoración sencilla, espacios adecuados, generando en las personas una sensación de cercanía, familiaridad y tradición.

Es de gran importancia que en el ámbito nacional se ha ido posicionando; en junio de 2008 apareció como una de las empresas huilenses bien ranqueadas a nivel nacional según la revista Dinero y en mayo de 2011 ocupó un lugar entre las 7 empresas del Huila más poderosas del país, entre 1001 compañías en un informe publicado por Portafolio. En el puesto 439 de la lista se ubicó Almacenes YEP, cuyos ingresos operacionales ascendieron a 176.562 millones de pesos. sus activos sumaron 99.278 millones y el patrimonio alcanzó los 28.647 millones de pesos.

#### **1.4.2 Coomotor**

La Cooperativa de Motoristas del Huila y Caquetá Ltda. es una empresa de transporte terrestre de pasajeros y encomiendas que presta sus servicios en el ámbito nacional. La organización nació en el año de 1960 y obtuvo su personería



jurídica el 24 de marzo de 1961, con cincuenta asociados. Es una persona jurídica de derecho privado, constituida como empresa asociativa sin ánimo de lucro, con fines de interés social, de responsabilidad limitada, de número de asociados y patrimonio social variable e ilimitado, regida por la Constitución Política, la ley, los principios universales del cooperativismo y los estatutos vigentes, identificada por prácticas autogestionarias, solidarias, democráticas y humanísticas.

Maneja tres líneas de negocio: transporte de pasajeros en el área urbana y nacional (Navette, Turquesa, Regent, Baguette, Micro Diamante, Taxis, Escolar y Turismo); envío de encomiendas y suministro de combustible. Su servicio básico es el transporte urbano, debido a que fue con éste que empezó a funcionar la cooperativa en la ciudad de Neiva. En sus inicios prestaba el servicio público por medio del “mochileo”, es decir, sin horarios en rutas fijas; las primeras rutas formales se conformaron en 1962 por iniciativa y organización de los dueños de los microbuses; pero fue en 1965 cuando se organizó formalmente el servicio público urbano en la ciudad de Neiva, regulado por el Instituto de Tránsito. Sin embargo, debido al desorden que aún se presentaba en la ciudad en la década de los 70, el Instituto organizó formalmente las rutas y los horarios; a Coomotor le adjudicó 10 rutas. Gracias al desarrollo y crecimiento de la cooperativa, en enero de 1984 la empresa anunció el funcionamiento de 21 busetas para mejorar el servicio urbano e intermunicipal. También por medio de un convenio con la empresa Cootransgar, en el municipio de Garzón se presta el servicio de transporte urbano.

El servicio ampliado es el transporte intermunicipal a 49 destinos; entre ellos se encuentra Neiva, San Agustín, Pitalito, Puerto Rico, Santa Rita, Planadas, San Juan de Villalobos, Villavieja, Betania, Yaguará, Aipe, Algeciras, Rivera, Campoalegre, Baraya, Palermo, San Luís, Colombia, Alpujarra, Dolores, Tello, San Andrés Tello, La Sierra, Venecia, Gaitania, La Ulloa, Río Negro, Hobo, La Plata, El Juncal, El Caguán, El Triunfo, Hato Nuevo (Villavieja), Pinares, Oporapa, Argentina, Bolivia, Santana, Santa Rita, Alpujarra, Dolores, El Cidral, El Triunfo, Hato Garzón, Gigante, Altamira, Guadalupe, Villa Garzón y Acevedo. El servicio nacional atiende 14 destinos: Armenia, Bogotá, Cali, Florencia, Ibagué, La Dorada, Medellín, Mocoa, Pereira, Popayán, Puerto Asís, San Vicente del Caguán y Tuluá. Coomotor se ha caracterizado por mejorar la calidad del servicio en todas sus líneas, lo cual la ha llevado a posicionarse en el mercado; pero también ha pasado por situaciones problemáticas que han afectado su imagen y prestigio. Una de ellas fue la crisis económica que se presentó en 1999, producto de los malos manejos en la década de los 80 y el contexto social que vivía el país, llevando a que la estructura de la cooperativa colapsara. Entre las razones de la crisis se evidencia la desaceleración de toda la economía del país, la ausencia de estrictos controles de los organismos del Estado encargados de la vigilancia del sector cooperativo, desproporcionado aumento de las tasas de interés, el desempleo desbordante, el bajo crecimiento en las ventas de las empresas y sus utilidades, las demandas de bienes y servicios, la libertad de tarifas en el transporte

intermunicipal de pasajeros, la sobreoferta en el servicio público en un 175 por ciento, el incremento de los costos de operación, al tiempo que se redujeron los ingresos. Además, los actos de violencia auspiciados por los grupos armados, quienes asaltaban los pasajeros, quemaban con frecuencia los automotores, como tractomulas, camiones, buses y camionetas.

### **1.4.3 Utrahuilca**

La influencia del sindicalismo que orientaba la Unión de Trabajadores de Colombia U.T.C., orientó la fundación de la cooperativa de ahorro y crédito amparada con la sigla de la Federación Regional Unión de Trabajadores del Huila Y Caquetá "UTRAHUILCA". Fue creada el 8 de diciembre de 1966 en la ciudad de Neiva, con el nombre de Cooperativa de Ahorro y Crédito de Neiva Ltda., por 30 empleados de empresas públicas que buscaban mejorar la calidad de vida de los asociados y de sus familias. Fue fundada como organización jurídica de derecho privado y responsabilidad limitada, de patrimonio variable e ilimitado, conformada por asociados; una empresa cooperativa especializada en ahorro y crédito, enmarcada en la doctrina de economía solidaria, practicante de los principios y valores cooperativos.

Con el paso de los años se apropió de la tecnología; en 1987 hizo el lanzamiento de su equipo de computación, con el objetivo de mejorar el sistema de información y agilizar los procesos a los usuarios. Además, se estaban desarrollando programas muy importantes como los servicios funerarios a través de Emcofun, educación por medio de Edicooph, electrodomésticos con Encoven, servicios de salud con Emcosalud y recreación por medio de Cercoop. Hasta el año 1991 Utrahuilca ejerció su actividad como cooperativa especializada en ahorro y crédito; en mayo del mismo año se aprobó la conversión a Cooperativa Multiactiva del Huila "Utrahuilca".

Durante esta etapa su crecimiento se dio a pasos gigantes; en 1993 inauguró sede propia en Campoalegre y otros municipios, logrando establecer 14 sucursales distribuidas en Baraya, Campoalegre, Garzón, La Plata, Pitalito, San Agustín, Santa María, Tesalia, Timaná, Neiva (3 oficinas), Florencia y Popayán. Las actividades que desarrolla van dirigidas a las personas de estratos 1, 2 y 3 de los departamentos donde ofrece sus servicios, entre los que se encuentran cuenta de ahorro, Utracréditos, Microfinanzas, Sección infantil y juvenil Amiguitos, Vivienda, Educación Formal, Educación no Formal, Arte y Cultura. Sus principales asociados son comerciantes, amas de casa, trabajadores independientes, entre otros. Y cuenta para el cumplimiento de sus objetivos con cinco secciones: sección de ahorro y crédito, de trabajo, producción y mercadeo, vivienda y servicios sociales.

Utrahuilca ha demostrado un crecimiento en cifras desde su fundación y un gran avance en materia tecnológica, como el cambio de comunicación en línea vía

celular por comunicación satelital entre sus oficinas, instalación de cajeros automáticos en las oficinas, la disposición a sus asociados de la red de cajeros automáticos Megabanco, la cual cuenta con 2500 cajeros en el país y la red de cajeros ATH, la implementación de la tarjeta de crédito en febrero de 1995 cuando tenía 32 mil afiliados, firma de importantes convenios como los realizados con PADEMER, BANCOLDEX, FINDETER; incorporación de la Cooperativa Financiera de la Amazonia COFINAM y la Cooperativa Financiera de Colombia COFICOL, quienes fortalecieron su base social y generaron un mayor cubrimiento regional.

En 2001 logró incluirse entre las 100 mejores cooperativas del país, entre las dos más importantes del departamento y fue catalogada como la mejor del sur colombiano. A pesar de la crisis económica de finales de los 90, Utrahuilca logró mantenerse y demostrar su interés por el desarrollo social. Una de las estrategias implementadas fue la creación de la Fundación Social “Fundautrahuilca”, encargada de diseñar programas para educación formal, no formal, escuelas de formación deportiva, educación cooperativa, comunitaria y promoción empresarial. En febrero de 1999 se aprobó que la cooperativa incursionara en la actividad de ahorro y crédito de manera especializada con mayores productos, adaptándose a las exigencias del entorno y de la ley.

En el año 2000 logró los mayores éxitos de su historia en resultados económicos. En los siguientes años ha seguido cumpliendo con las metas establecidas, creciendo de forma vertiginosa y convirtiéndose en la mejor cooperativa del sur colombiano. Pero también ha sido víctima del conflicto político – militar que se vive en país: en 2001 la sede de Santa María sufrió grandes destrozos en la tercera incursión de la guerrilla, que violento los cofres de seguridad y se llevaron cerca de 12 millones de pesos en efectivo; sin embargo, la Cooperativa anunció que seguiría prestando sus servicios a los afiliados de esa localidad.

En agosto de 2006, a pocas horas de que el presidente Álvaro Uribe abandonara el departamento del Caquetá, dos granadas de fragmentación explotaron en la sede de Utrahuilca en Florencia; el atentado dejó daños materiales, sin pérdidas humanas. La Cooperativa mantiene su sede en Florencia y ha seguido fortaleciendo el desarrollo social del departamento. Pese a las pérdidas materiales en los atentados por parte de los grupos armados, la cooperativa ha seguido su curso normal, mejorando, ofreciendo sus servicios y aportando al desarrollo de la región.

Es necesario aclarar que organizaciones comerciales como el Supermercado Superior y Gaseosas Cóndor no fueron incluidas en el estudio debido a que limitan el acceso a la información y documentación, siendo estructuras administrativas completamente jerárquicas y rígidas en donde el manejo del poder y la autoridad está en una sola persona.

#### **1.4.4 Grupo Éxito**

El Grupo Éxito es la cadena de supermercados más grande de Colombia, con 395 puntos de venta de sus distintas filiales y marcas, entre las que figuran Carulla, Surtimax y los almacenes con el nombre propio del grupo. Además, cuenta con 51 almacenes de venta minorista en Uruguay, bajo los nombres Disco y Devoto.

El Grupo Éxito se cimienta en la historia, trascendencia e importancia de Almacenes Éxito, que en la actualidad cuenta con 220 puntos de venta en las principales ciudades y centros urbanos del país. El primer Éxito fue en 1949, cuando su fundador, Gustavo Toro Quintero abrió un local de cuatro metros cuadrados y con un capital de quince mil pesos en el sector céntrico de Guayaquil, en Medellín. Poco a poco fue ampliando sus instalaciones hasta ocupar a mediados de la década del 60 una manzana entera del lugar donde nació y luego se amplió a tener una sucursal en la calle Colombia y posteriormente en el Poblado y Envigado.

Logró expandirse mucho más con la compra de la Cadena de Almacenes Colombianos S.A cadenalco, a partir de 1999. Ese año se dio inicio a la integración entre las dos cadenas, la cual se consolidó dos años después, cuando se aprobó la fusión de las compañías y el Éxito sería la sociedad absorbente.

En 2007, continuando con la consolidación en el mercado colombiano, adquirió uno de sus competidores, Carulla Vivero, al obtener el 77.5% de las acciones de la compañía. En Diciembre de 2009, luego de la adquisición del 22.5 por ciento restante, Almacenes Éxito alcanzó una participación accionaria de 99.84%, permitiendo que en mayo de 2010 se fusionaran. También, en 2011 el Éxito compró las cadenas Devoto y Disco en Uruguay por cerca de 746 millones de dólares. En la actualidad el Grupo Éxito cuenta con cerca de 36.000 empleados directos, ingresos operacionales por 8.8 billones de pesos en 2011 y servicios complementarios, como viajes, seguros, entre otros.

#### **1.5 Planteamiento y formulación del problema**

Teniendo en cuenta el contexto de la región y el entorno en el que han crecido las empresas locales, se evidencia que el departamento del Huila ha logrado tener una trayectoria en la capacidad de iniciativa, logrando reponerse a las dificultades que se han presentado, pero lo relevante es que esa capacidad de iniciativa ha disminuido por los efectos del capitalismo neoliberal, puesto que a la región cada vez se están insertando políticas económicas y sociales, como son la globalización, la inyección de capital extranjero, los cambios en la dinámica cultural, las privatizaciones, entre otras. Las organizaciones se mueven en un contexto dinámico e inestable, donde el modelo neoliberal, la globalización y la apertura económica han impuesto el desarrollo acelerado, derribado límites geográficos, favorecido la incursión de organizaciones multinacionales a pequeñas ciudades y con ello la presencia de la competencia desigual y la quiebra de organizaciones locales familiares.

Como parte del proceso de apertura económica, en Colombia se radicaron multinacionales como Coca-cola Company, Nestlé, Parmalat, Unilever, McDonald's, Michelin y Bayer, generando una competencia desigual entre éstas, y pequeñas y medianas empresas nacionales como es el caso de Postobón, Presto, Alpina y Productos Familia. La nueva ola de competitividad generada por la introducción de productos extranjeros al mercado colombiano, han transformado por completo la relación de producción y demanda que había regido al país por varias décadas.

Las organizaciones más representativas de Neiva se han mantenido gracias a los procesos de innovación de productos y servicios, usos de la comunicación en las organizaciones y actualización tecnológica; estrategias desarrolladas de manera intuitiva, como respuesta a condiciones adversas, que las han obligado a replantear su accionar para sobrevivir, y no como iniciativas propias de desarrollo. Su evolución se ha determinado por el acontecer de diversas dificultades enmarcadas principalmente en tres aspectos: el económico, el político y el social. Por otro lado, el conflicto político – militar afecta el desarrollo de las empresas, puesto que estas han sido construidas en un entorno donde prevalecen el conflicto, la violencia y el desplazamiento; algunas han sobrepasado las dificultades que se les han presentado, otras han desaparecido porque los efectos de la violencia, como atentados, extorsión y la inseguridad las han llevado a esa decisión.

De acuerdo con el panorama expuesto surge la pregunta problema de investigación **¿En qué medida la comunicación de las empresas locales con sus públicos les ha permitido enfrentar la presencia de las empresas globales en Neiva desde 1996 hasta 2010?**

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Marco Conceptual**

La actualmente denominada Capitalismo Neoliberal, se caracteriza por el auge intensivo de inversión extranjera en territorios estratégicos de desarrollo como lo es el Departamento del Huila, incidiendo con estas políticas de expansión, en el deterioro y decaimiento de los procesos de crecimiento y consolidación que han venido realizando las organizaciones propias de la región, y cuyos resultados son el reflejo de su interacción constante y cotidiana con los públicos que inciden en su propia cotidianidad.

Para analizar estos procesos de transformación en las organizaciones propias de la región y su incidencia en las formas de concebir y gestionar la comunicación con sus públicos y la innovación dada en sus desarrollos tecnológicos y de infraestructura, es necesario abordar conceptualmente referentes teóricos que permitan definir una delimitación conceptual sobre cada una de las categorías definidas para el análisis de la información recolectada durante el trabajo de campo del proyecto.

Teniendo en cuenta lo anterior, y retomando la pregunta de investigación se propone abordar las siguientes categorías de Creatividad, Inteligencia, Innovación y Comunicación en las Organizaciones; entendiendo que estas permiten analizar de manera ordenada y coherente la información recolectada, ya que inciden en el tema central de investigación que se enmarca en la Capacidad de Iniciativa de las Organizaciones Locales para enfrentar la competitividad impuesta por el mercado nacional e internacional.

#### **2.1.1 Creatividad**

Sternberg (1988, citado por Romo, 1997, p. 69) afirma que “La creatividad es un fenómeno multifacético”, puesto que existen muchas formas en que la creatividad puede presentarse como un hermoso diamante, descubriéndolo desde diferentes miradas. Una faceta muy importante es la de su interdisciplinariedad; hay muchos lugares y disciplinas donde la gente se considera autorizada para hablar del tema. Un ejemplo de ello son los foros donde se busca una visión global del tema, ya que acuden profesionales de las diferentes áreas del conocimiento, como psicólogos, pedagogos, artistas, inventores, epistemólogos, biólogos, físicos, empresarios, publicistas, comunicólogos, periodistas, deportistas, actores y escritores.

Asimismo, Romo (1997) argumenta que hay facetas mucho más variadas de la conducta humana donde el rango más definidor es la creatividad. Crear lo hace el artista, el compositor, el poeta o el novelista, pero también se puede calificar a

ciertos profesores como creativos, en razón de sus criterios pedagógicos, algunos vendedores exitosos, líderes religiosos, actores, padres en su difícil tarea y, por supuesto, a todas las amas/amos de casa, quienes día a día deben ser creativos en la cocina, con la economía doméstica o inventando cuentos para sus hijos. Existen cuatro diferentes facetas de estudio en la creatividad que se han contemplado desde que Mackinnon las hizo en 1975: persona, proceso, producto y situación:

- Persona: cuestión de especificidad; características cognitivas según los autores; ídem, en personalidad y motivación; conflicto entre aislamiento y la integración social y singularidades en el desarrollo.
- Proceso: visión de sistema que va más allá de un proceso personal; desarrollo temporal; metáfora evolucionista para su explicación; papel concedido al azar; relación proceso – producto: ¿afecta éste al primero? ¿hay procesos distintos según las áreas?; procesos de pensamiento implicados; la tensión creadora; cuestión de la unicidad; cuestión de la accesibilidad y grados de creatividad.
- Producto: variedades de productos y criterios.
- Lugares: características estimuladoras de la creatividad del campo donde surge; y contexto histórico y social como desencadenante de la creatividad.

Algunos enfoques teóricos de la creatividad presentados son: desde el psicoanálisis, a partir de Freud quien la explica como una forma de sublimación de los conflictos, donde el origen es un flujo de energía inconsciente, relacionado con el mundo de los afectos y conectado en cierto grado con el trastorno mental; la cognición brilla por su ausencia, afirmando que el enfoque psicoanalítico es irracional.

En cuanto a la psicología humanística, se habla de una dimensión global de la personalidad de difícil acceso: la autorrealización; las habilidades cognitivas son irrelevantes y ser creativo es una forma especial de estar en el mundo, una forma especial de carácter donde se conjugan, en un difícil equilibrio, la autoafirmación con el altruismo, el instinto con la razón, el placer con el deber, en una personalidad liberada, abierta a la experiencia, segura de sí misma y feliz.

Otro enfoque es el diferencialista, el cual ha tenido mayor trascendencia, puesto que gracias a él la psicología occidental se interesó por el análisis de la creatividad. Según Romo (1997, p. 72) la necesidad de contar en la educación con instrumentos de diagnóstico para esas formas particulares de superdotación con bajo rendimiento en algunas materias escolares y coeficientes intelectuales no brillantes; la incipiente civilización del ocio que demanda nuevas formas de ocupación; y en Estados Unidos, que por los años 50 perdía la carrera espacial frente a los soviéticos, llevó a que la demanda social exigiera con urgencia conocer las claves del genio para poder intervenir. Gracias a la conferencia de Guilford ante la APA, se desencadenó la investigación psicológica de la

creatividad, por medio de la metodología de la psicología diferencial: interesada en construir test's de creatividad, definir diferencias respecto al coeficiente intelectual y establecer diferencias entre distintas formas de creatividad.

Por otro lado, Howard Gardner (1993, p. 402) presenta el Triángulo de la Creatividad, que tiene como tarea principal investigar la dialéctica entre la persona o talento individual, el campo en el que el individuo está trabajando y el ámbito de expertos y entendidos que evalúan los trabajos de campo; donde no importa cuánto talento tenga una persona, si no puede conectarse con un campo y presentar algún producto; imposible decir que ese individuo merece el epíteto de creativo.

Llevando dicho concepto a la realidad práctica, se evidencia en el caso de Steve Jobs, cofundador y presidente ejecutivo de Apple Inc. y máximo accionista individual de The Walt Disney Company, quien ha representado con su vida esa correlación entre el individuo, el campo y el ámbito. Entre los discursos más destacados de Jobs, sobresale el que pronunció en una graduación de la Universidad de Stanford, donde resumió el período más creativo de su vida:

Uno tiene que descubrir lo que ama. Y eso es tan cierto respecto a su trabajo como respecto a quienes los aman. Tu trabajo va a llenar gran parte de tu vida, y la única manera de estar verdaderamente satisfecho es hacer lo que uno cree que es un gran trabajo. Y la única manera de hacer un gran trabajo es amar lo que uno hace. Si no lo has encontrado todavía, sigue buscando. (Jobs, 2005, citado por Gallo, 2011)

Este personaje, el "innovador más excitante del mundo" (Gallo, 2011, p. 24) demuestra que el ingrediente principal para innovar es la pasión, usándola para crear o transformar ideas y solucionar problemas. Es la pasión el combustible para impulsar sueños y visiones, lo que permitió a Jobs cumplir con sus ideales, sabiendo que para innovar se requiere de creatividad y energía; sentimientos de los que se habla de forma común, pero en realidad la esencia se encuentra en sentirlos, lo cual lleva a la persona a transformar su mundo y los mundos de las personas que la rodean.

La creatividad no es un hecho aislado que se dé al azar, es una relación entre el individuo y su entorno como lo expone Gardner; existe cierta relación entre la teoría y la práctica como en el caso de Jobs, quien se ha convertido en el máximo exponente de la creatividad, demostrando que más allá de teorías o conceptos, el ser humano debe buscar lo que realmente le gusta y le apasiona, para que pueda cumplir con sus propósitos, mostrar productos y ser reconocido.



### 2.1.2 Inteligencia

En cuanto a la inteligencia existen múltiples ideas que han cambiado con el tiempo y las distintas culturas, las cuales dependen de: a quién se le pregunte, los métodos que usen para explorar el tema, el nivel de análisis de la investigación y los valores y las convicciones que se sostengan.

Sobre a quién se le pregunte, un ejemplo de ello es que los expertos en Estados Unidos asocian la idea de inteligencia con conductas académicas tales como las habilidades verbales y de resolución de problemas, el carácter personal y el interés por el aprendizaje. Las definiciones varían dentro de una misma disciplina de estudio. Algunos psicólogos y psicometristas defienden la relación entre la inteligencia y el pensamiento abstracto, otros psicólogos sociales como Jacqueline Good relacionan la inteligencia con las interacciones, prácticas y valores sociales.

Los métodos para estudiar la inteligencia varían de una disciplina a otra y dentro de cada una ayudan a establecer definiciones. Los métodos psicométricos se basan en análisis estadísticos de los tests de inteligencia; éstos prevalecían entre algunos psicólogos e investigadores, afirmando que si a una persona le iba bien en esos tests se podía decir entonces que era inteligente; para Edwin Boring (citado por Gardner, H., Kornhaber, M. y Wake, W, 2000, p. 21) “la inteligencia es lo que evalúan los tests de inteligencia”. Por el contrario, algunos antropólogos y psicólogos se preocupan más por observar el funcionamiento de las personas en sus medios cotidianos, registran, estudian y participan en las prácticas de la cultura, para llegar a comprender los puntos de vista de cada región.

En relación con el nivel de análisis, la inteligencia puede estudiarse en muchos niveles, desde lo neuronal hasta lo individual, incluso los sistemas socioeconómicos; por lo tanto, para estudiarla se deben abarcar diferentes disciplinas y varios niveles dentro de cada una. Finalmente, los valores y las convicciones establecen las perspectivas que se pueden tener sobre inteligencia; un ejemplo de ello es que algunos padres estadounidenses consideran que las aptitudes psíquicas innatas explican el desarrollo intelectual de los hijos; en cambio, los japoneses exponen que el esfuerzo o la ausencia del mismo, son la causa del desempeño intelectual.

Por otro lado, en el libro Inteligencia. Múltiples perspectivas, se expone que en el campo biológico existen cuatro enfoques; el primero consiste en que el intelecto depende en primera instancia del kilo y medio de materia gris que se encuentra en el cráneo; en un segundo enfoque se trata de observar los índices que miden algún aspecto del funcionamiento del cerebro; desde la genética se presenta el tercer enfoque que plantea que la inteligencia es hereditaria; por último, se habla de los científicos que se interesan en la evolución humana, utilizan la información del cerebro y la genética, pero se centran en las formas en que se desarrolla o no

el sistema nervioso en un tiempo prolongando, fijándose en la forma en que se desarrollan los genes.

El concepto de inteligencia es bastante amplio, por lo cual es de gran importancia conocer sus teorías recientes y aprovechar los aportes que ofrecen a la investigación. La teoría que se tendrá en cuenta en esta investigación por su importancia y desarrollo es la teoría de las inteligencias múltiples de Howard Gardner, quien desarrolló esta teoría en 1983 y fue un desafío para la visión clásica de la inteligencia, ya que en ella expone que la inteligencia es una capacidad unitaria como en el caso de matemáticos, científicos y lógicos, que da valor al razonamiento abstracto; por el contrario, Gardner define la inteligencia como “la capacidad de resolver problemas o productos habituales que son importantes en un ámbito cultural o en una comunidad” (citado en Gardner, H., Kornhaber, M. y Wake, W, 2000, p. 175), y postula la existencia de siete inteligencias, pero afirma que puede haber más o menos.

1. La inteligencia lingüística, la cual es la aptitud humana más estudiada; se ve ejemplificada por los poetas, quien permanecen en armonía con el sonido y los ricos significados del lenguaje; de igual forma es primordial para publicistas, periodistas y abogados.

2. La inteligencia musical, ayuda a que las personas puedan crear, comunicar y comprender el sentido a partir de los sonidos; se ve en los compositores, directores de orquesta, intérpretes e ingenieros de sonido.

3. La inteligencia lógico-matemática es la que implica las relaciones abstractas; quien ha documentado muy bien su desarrollo es Piaget, quien afirma que el razonamiento abstracto comienza en la exploración y clasificación del objeto, seguido por manipulación de los objetos y las posibles acciones que se pueden ejecutar, luego formulación de las acciones reales y finalmente apreciación de las relaciones aun en ausencia de acciones u objetos, es decir, hacia el pensamiento puro.

4. La inteligencia espacial, la habilidad de percibir información visual y espacial, transformarla, modificarla y recrear imágenes visuales. Las aptitudes centrales incluyen la capacidad de construir imágenes en tres dimensiones, mover y rotar esas representaciones.

5. La inteligencia corporal- cinestésica, la cual involucra el uso de todo el cuerpo para resolver problemas o productos habituales, se asocia con las acciones motrices finas y gruesas, y la capacidad de manipular objetos externos.

6. La inteligencia intrapersonal, esta depende de los procesos que hace la persona para distinguir entre sus propios sentimientos, puede actuar como una “agencia central de inteligencia”, que ayuda a la gente a conocer sus aptitudes y saber cómo usarlas.

7. La inteligencia interpersonal, se trata de reconocer y distinguir los sentimientos, convicciones e intenciones de los demás.

Desde las diferentes perspectivas presentadas, es relevante establecer la relación de inteligencia con los diferentes aspectos del trabajo; algunos investigadores

exponen que la inteligencia es importante en el lugar de trabajo, existen factores prioritarios como la motivación y la capacidad de laborar; sin embargo, los aspectos sociales que se presentan en el trabajo cobran una gran importancia, como el hecho de que la persona tenga la oportunidad de usar y desarrollar sus habilidades en el trabajo, o el desarrollo de aptitudes necesarias para el mundo laboral.

### **2.1.3 Innovación**

Las cosas no han resultado como se esperaba, y después de dos décadas de reformas estructurales, de desregulación de factores de mercado y de grandes esfuerzos de privatización, los países latinoamericanos continúan exhibiendo niveles promedio bastante bajos de productividad laboral –de un tercio a un medio con respecto a los estándares mundiales en muchas áreas de la economía – y una enorme variación a través de las empresas y sectores en lo que respecta a la tasa de crecimiento de productividad. Los países latinos no han sido capaces de crecer más rápido, ni han podido cerrar significativamente la brecha de productividad total de los factores que sufren en comparación con las sociedades más desarrolladas industrialmente, sino que ahora se ha vuelto más desigual que en el pasado.

Ante el panorama explicado que vive América Latina, influenciado por el capitalismo y la globalización, se hace necesario profundizar en una herramienta indispensable que deben implementar las organizaciones, como es la innovación. Distintos autores se han interesado por definir el concepto de Innovación, pero la mayoría de tales definiciones han sido subjetivas, coincidiendo en que es una idea hecha realidad y que no puede existir innovación si ésta no se ha llevado a la práctica. Entre los autores más representativos se encuentran: Sherman Gee, quien afirma que “la innovación es el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil hasta que sea comercialmente aceptado”(Citado en Abello, Amar y Ramos 2002, p. 33); es una noción muy limitada, centrada en el consumismo y en el producto solamente, dejando de lado aspectos más generales e importantes que se deben tener en cuenta en una organización.

Pavon y Goodman (1976, citado por Abello, Amar y Ramos 2002, p. 33) exponen un concepto más específico y válido, ya que conciben la innovación como “el conjunto de actividades, inscritas en un determinado período de tiempo y lugar, que conducen a la introducción con éxito en el mercado, por primera vez, de una idea en forma de nuevos y mejores productos, servicios o técnicas de gestión de organización”.

Pero el economista austriaco Schumpeter (Citado en Abello, Amar y Ramos 2002, p. 34), realiza una conceptualización más general, en la cual destaca la importancia de los fenómenos tecnológicos en el crecimiento económico. Según dicho autor, la innovación abarca: la introducción en el mercado de un nuevo bien,

la introducción de un nuevo método de producción, la apertura de un nuevo mercado en un país, la conquista de una nueva fuente de suministro de materias primas y la implantación de una nueva estructura de mercado; también afirma que para que exista innovación no es necesario generar nuevo conocimiento, sino que puede hacerse una mejora sobre un conocimiento anterior.

Por lo tanto, la innovación puede ser tecnológica pero también se da en actividades científicas, administrativas y comerciales; los empresarios deben ser personas dinámicas y que puedan combinar creativamente los procesos de producción para lograr ideas innovadoras, que permitan el desarrollo y el crecimiento de las organizaciones; una condición para que las empresas logren actividades innovadoras es que las personas que toman las decisiones proyecten innovación como un comportamiento planeado, llegando a la capacidad de "disposición", el cual permite conocer el comportamiento de la empresa y aprovechar sus oportunidades para mantenerse en el mercado.

La dinámica que sigue el proceso de innovación ha llevado a que sea estudiado por distintos autores, quienes han establecido unos modelos para representar las distintas etapas que intervienen en el proceso innovador:

- Teoría del empujón tecnológico

La principal característica de este modelo es la linealidad, permite que las empresas con fortaleza en el área de investigación tengan ventajas sobre las que no, ya que el equipo investigador puede identificar aplicaciones comerciales y obtener nuevos mercados; las empresas que manejen este tipo de escenario son capaces de financiar el equipo de investigación; en el contexto regional las grandes plataformas comerciales son las organizaciones que pueden invertir altos recursos en la capacidad investigativa de los mercados, para lograr sus objetivos y mejorar su rentabilidad.

- Teoría del halón del mercado

Esta teoría, liderada por Jacob Schmookler (Citado en Abello, Amar y Ramos 2002, p. 40), manifiesta que el origen de las innovaciones tecnológicas se encuentra en el deseo de satisfacer las necesidades de los consumidores o usuarios; es fundamental conocer las tendencias del mercado y que la demanda tiende a crear su propia oferta. Sin embargo, dicha teoría tiene aspectos que han sido criticados, como es el concepto de respuesta pasiva y mecánica ante las condiciones del mercado, la incapacidad para definir el porqué y el cuándo de ciertos desarrollos tecnológicos, y el olvido de los cambios en tiempo de la inventiva.

- Modelo interactivo de la innovación

Este modelo es el más completo de todos, es la crítica al modelo lineal y concibe el proceso de innovación como un hecho más complejo y dinámico. Tiene 5

caminos para generar innovación: 1. el camino central es el que inicia con una idea nacida en la necesidad del mercado, pasa a un diseño analítico, luego al diseño detallado en el cual se hacen las pruebas pertinentes, le sigue la producción y comercialización; 2. la Retroalimentación, en el cual surgen correcciones en las etapas y se toman medidas para mejorar el proceso; 3. la conexión con la investigación a través del uso de los conocimientos existentes, se lleva a cabo para lograr tener la información que se requiere por medio de la investigación, pero ésta no es la fuente directa de las innovaciones; 4. en el que debe existir una conexión entre la investigación y la innovación; la investigación puede dar lugar a inventos; 5. las conexiones directas entre los productos y la investigación, tienen que ver con los nuevos instrumentos que facilitan investigaciones profundas y complejas.

La innovación ha pasado al aspecto social como mecanismo no sólo para el desarrollo empresarial, sino para mejorar la competitividad de las naciones por medio de los Sistemas Nacionales - regionales - de Innovación, los cuales tienen en cuenta el ámbito sociocultural y mejoran la relación entre ciencia, tecnología, economía y sociedad, en América Latina esa innovación puede ser muy contradictoria en algunos casos, pues logra afectar desde lo más elemental hasta las grandes decisiones políticas y económicas. En el libro *Oficio de Cartógrafo* Jesús Martín Barbero (2005, p. 179) expone que en una investigación de las obreras en una fábrica de confección en la ciudad de Cali encontró que junto a la más sofisticada innovación de máquinas, el asiento que usaban las empleadas era el mismo que describían las rebeldes obreras de Lyon en el siglo pasado, evidenciándose que en algunos casos las tecnologías no pueden ser utilizadas en su contexto y que los habitantes de las culturas populares lo hacen a su manera. En Colombia, según los resultados de una investigación realizada con el objetivo de establecer el análisis descriptivo y comparativo de la significancia de los tipos de innovación, realizados durante el período 1993-1996 por el sector industrial colombiano y de examinar los patrones de la actividad de innovación se destaca que la innovación de procesos es el resultado más frecuente en todos los tipos de empresa y en todos los tamaños, logrando un 86,5% de los establecimientos. Las organizaciones grandes son las que llevan a cabo más procesos de innovación, aunque es importante resaltar que la actividad de las empresas de menor tamaño ha comenzado a mejorar.

#### **2.1.4 Comunicación**

En el país los procesos de innovación son el resultado de la transferencia de tecnología; las empresas no se han preocupado por la generación de la misma, enfocan sus esfuerzos a la copia e imitación, sin generar conocimientos propios y a utilizar la investigación como una herramienta fundamental en el proceso de innovación. Se ha comprobado que las organizaciones grandes poseen canales de comunicación más desarrollados, lo cual les permite ampliar su panorama y

entrar al entorno de innovación que se requiere para ser competitivos en el mercado.

La comunicación en las organizaciones ha cobrado una gran importancia en el ámbito empresarial, imponiéndose como el vector estratégico y el sistema nervioso central de las organizaciones, ya que éstas operan en un medio social amplio y las instituciones están presentes en las decisiones cotidianas de los participantes, teniendo en cuenta que las empresas no se determinan desde afuera, su realidad debe comprenderse desde su interior, comprendiendo las leyes de su funcionamiento (Etkin, Schvarstein, 1989, p. 64).

Por lo tanto, la comunicación sobresale como un factor decisivo para que los procesos de la organización funcionen adecuadamente; Joan Costa sustenta que en el siglo XIX la empresa funcionaba sobre cuatro ejes: Economía, organización, producción y administración. Hoy en el siglo XXI el nuevo paradigma se basa en cuatro núcleos llamados identidad, cultura, acción y comunicación; éstos se superponen a los del siglo anterior y fecundan procesos de dinámica global en la empresa. Cuando la empresa actúa está comunicando y cuando comunica continúa actuando (1999, p. 111).

En este sentido, según Annie Bartoli es primordial la creación de vínculos entre la organización y la comunicación, afirmando que dichos vínculos están enmarcados por un componente político, en el cual se determina la acción de estrategia global de la organización, y uno sociocultural donde están inmersos los valores y fenómenos de poder (normas, experiencia, relación con el medio, entre otros)...por consiguiente, para que una organización sea eficaz debe ser comunicante, es decir, debe ser abierta, flexible, evolutiva y con una finalidad explícita (1992, 118). Es necesario partir de la estructura organizacional para profundizar en la comunicación que se teje en las organizaciones; Bartoli (1992, p. 25) define la organización como un conjunto de elementos constituidos por relaciones efectivas, procedimientos, dispositivos de comunicación, coordinación, distribución de tareas y responsabilidades. Para realizar un análisis específico de cada uno de los componentes que conforman la estructura organizacional, Bartoli resalta la importancia del organigrama como herramienta que define las representaciones gráficas y sintéticas de la anatomía de la organización (posición, relación, estructura y funciones) de su filosofía corporativa (razón de ser: Misión, Visión, Principios, Propósitos y Objetivos Corporativos).

Según Van Riel (1997, p. 2), la comunicación en organizaciones o comunicación corporativa se definía anteriormente con base en los conceptos de "Relaciones Públicas y/o Publicidad"; pero que en realidad consiste en la implementación de estrategias y tácticas que reflejen la confianza por parte de los clientes o usuarios, siendo esto fundamental para el cumplimiento de sus objetivos. Es un medio que permite el desarrollo de sus integrantes para enfrentar los retos y necesidades de la sociedad.

Por lo anterior, la comunicación en las organizaciones maneja las habilidades comunicativas de la organización para mantenerse viva; en consecuencia, se articulan tres grandes conceptos:

- La comunicación de dirección, es decir, la que se enfoca en los públicos internos y externos de la organización, donde existe una autoridad que ejerce el control; dicho control visto no como una imposición sino como la coordinación de un ente que toma en cuenta las necesidades comunicativas de cada una de las partes logrando alcanzar el poder y la motivación de sus empleados.
- La comunicación organizativa, que se encarga de conectar las políticas de comunicación internas y externas, cubriendo las relaciones públicas entre inversionistas, con las administraciones, con el mercado, entre otras, creando una sinergia entre todas las partes; consolidándola y haciendo que actúe como un todo.
- La comunicación de marketing, consiste en la gestión de ventas con el fin de crear impresiones favorables y lograr vender a través de un proceso indirecto de persuasión.

La comunicación de una organización es vista no de forma fragmentada de acuerdo con la función individual desde cada una de sus áreas de trabajo; por el contrario, se presenta de una manera consolidada en un interés estratégico para alcanzar metas. Para que la comunicación sea vista de una manera unificada y no quebrantada se deben tener en cuenta tres conceptos:

1. Identidad o personalidad y valor agregado de la organización; “Toda organización posee: a) una identidad-esquema que comparte con todas las que pertenecen a su misma rama de actividad, y b) una identidad- construcción que surge y se elabora en su interior, que permite su singularidad en el medio” (Etkin, citado en Schvarstein, 1989 p. 222)
2. Imagen o apariencia positiva o negativa que se crea en el individuo mediante impresiones generadoras de fidelidad y reputación.
3. Estrategia Corporativa que surge de los dos anteriores y busca soluciones a las necesidades de la organización mediante el análisis de lo que está ocurriendo, qué se debe hacer y por qué, cómo y cuándo debe hacerse y qué tal se hizo o la evaluación y finalización del proceso.

En la actualidad, un gran número de organizaciones señalan la importancia de planear, diseñar e integrar la comunicación en sus planes corporativos; porque “una empresa que no sepa comunicar, no podrá gestionarse, una empresa que no sepa definirse ante sus empleados no podrá desarrollarse a partir de ellos” (Morales, 2005, p. 109).

Por tal motivo, la planeación y gestión de la comunicación estratégica en las organizaciones es el punto de equilibrio para sobrevivir ante las dificultades y obstáculos que las diferentes situaciones imponen, ya que en la acción de planificar estratégicamente en una organización, la comunicación es la que llevará a la “vida o muerte de las empresas” (Morales, 2005, p. 107).

Por lo tanto, para el análisis de la información de acuerdo a cada categoría expuesta se tienen en cuenta los siguientes aportes conceptuales: en la categoría creatividad, los conceptos de Howard Gardner son preponderantes, debido a que presenta el Triángulo de la Creatividad, argumentando que no importa cuánto talento tenga una persona, si no puede conectarse con un campo y presentar algún producto no se le puede identificar como creativo; en cuanto a Inteligencia, la teoría empleada por su importancia y desarrollo es la teoría de las inteligencias múltiples de Howard Gardner, teniendo en cuenta que la inteligencia permite resolver problemas y obtener productos importantes para las comunidades.

En lo relacionado con la categoría de Innovación, se destaca la conceptualización del economista austriaco Schumpeter quien destaca la importancia de los fenómenos tecnológicos en el crecimiento económico y la mejoras a los conocimientos anteriores; y frente a la dinámica de la Comunicación, los sobresalen aportes de Joan Costa en cuanto a que la comunicación prevalece como un factor decisivo para que los procesos de la organización funcionen adecuadamente y los de Annie Bartoli, quien reafirma la creación de vínculos tanto con la organización como con el entorno. Además, es necesario resaltar los aportes de Jesús Martín Barbero en todas las categorías de análisis de información.

Es pertinente entonces analizar los mecanismos y formas de comunicar que poseen las organizaciones locales, develar su actividad, y el proceso en el que se encuentran, más aun, contrastarla con el o los modelos que aplican multinacionales o grandes organizaciones, evidenciando pros y contras de lo que hacen en materia comunicativa en la actualidad.

Finalmente, después de exponer y presentar los aportes teóricos de cada una de las categorías de análisis y definir los aportes conceptuales que contribuyen al proceso de análisis de la información, es importante resaltar que el método de investigación utilizado en el proyecto es el descriptivo – comparativo de casos con enfoque predominantemente cualitativo pues está orientado a comprender y explorar los casos particulares de las organizaciones muestra del estudio, para luego descubrir múltiples realidades que emergen en el contexto de estudio; igualmente se utilizan herramientas cuantitativas de investigación que permitan recoger percepciones que tienen los públicos sobre las organizaciones muestra de estudio y los procesos de comunicación y desarrollo tecnológico que gestionan. El estudio es Descriptivo, porque es necesario caracterizar las organizaciones locales y multinacionales que hacen parte del estudio, teniendo en cuenta



elementos de la comunicación en las organizaciones como la autoridad, la jerarquía, el poder, las líneas de comunicación, las redes de comunicación (formales e informales), la participación, los espacios de interacción, la motivación y el desarrollo humano; como también las formas de transformación en infraestructura e innovación tecnológica.

Es comparativo porque se establece cómo las organizaciones locales, las nacionales o multinacionales captan públicos y cambian la noción de consumo. Así mismo, se busca confrontar las estrategias comunicativas y de creatividad e innovación que han implementado las empresas, para conocer la efectividad de cada una.

En este sentido se proponen los siguientes objetivos que buscan dar respuesta a la pregunta de investigación.

## **2.2 Objetivo general**

Identificar los procesos de transformación comunicativa, innovación tecnológica e infraestructura que han implementado las empresas locales para enfrentar la competencia impuesta por las grandes plataformas comerciales que han ingresado a la ciudad de Neiva.

## **2.3 Objetivos específicos**

1. Analizar los procesos de comunicación e innovación tecnológica y de infraestructura implementados por las empresas más representativas de Neiva.
2. Establecer cuáles han sido los estilos de gerencia propuestos en las empresas más representativas de Neiva para contrarrestar la competencia nacional y multinacional.
3. Caracterizar la empresa multinacional que incide de manera directa en los procesos de transformación organizacional de las empresas más representativas de Neiva
4. Establecer cuáles son las prácticas comunicativas y de innovación tecnológica e infraestructura desarrolladas por la empresa multinacional muestra del estudio.
5. Definir la incidencia que ha tenido la llegada de grandes plataformas comerciales, en la transformación comunicativa e innovación tecnológica y de infraestructura de las empresas más representativas de Neiva.

### 3. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

La información recolectada en las empresas muestra del estudio a través de técnicas y métodos cuantitativos y cualitativos como observación, entrevistas, elaboración de matrices y encuestas se analizó mediante la técnica Triangulación de Datos, la cual permite estructurar la información, comprender el contexto, interpretar y evaluar las categorías o patrones; es importante mencionar que no corresponde a un análisis “paso a paso” sino a un estudio de cada “pieza” en sí misma y en relación con las demás, siendo el investigador quien construye su propio análisis, generando interacción entre la recolección de información y la interpretación de los datos.

Para definir la selección o muestra de estudio se realizó un sondeo, desde el cual se indagó ¿Cuáles son las empresas más representativas de la ciudad? a partir de las percepciones individuales de los habitantes de Neiva. La población sondeada pertenece a diferentes grupos poblacionales: adolescentes (14-18 años), adultos jóvenes (19-30 años), adultos mayores (31-60 años) y personas de la tercera edad (61 años en adelante) y representa diversas características económicas, sociales y culturales.

Como resultado final de este sondeo se obtuvo que las empresas comerciales más representativas de Neiva son: Almacenes Yep, con una preferencia del 16,2%, seguido de Comfamiliar del Huila con 15,7%; Coomotor, con 15,2%; Gaseosas Cóndor, con el 7,5%; Supermercado Superior, con 4,7%; Centro Comercial Comuneros, con el 3,7%; Utrahuilca, con el 3,2%, entre otras. También se encontró que estas organizaciones son representativas para los encuestados entre los 14 – 18 años de edad al ser consideradas de calidad, con adecuado desarrollo de infraestructura y tecnología, modernización y capacidad de innovación en sus procesos, amplia cobertura y por su aporte al desarrollo local y departamental.

En el rango de 19 a 30 años, el posicionamiento de estas empresas locales se soporta en la confiabilidad y la buena imagen que han generado en el entorno, su contribución al posicionamiento de la región y el departamento en el ámbito nacional; reconocimiento que surge desde el desarrollo e implementación de procesos comunicativos sustentados desde la comunicación de vínculos, en donde se garantiza el fortalecimiento y la consolidación de las relaciones con el entorno, generando espacios de participación que propician el diálogo entre las empresas y sus públicos, y promoviendo un proceso de retroalimentación permanente, condiciones que permiten establecer vínculos que les otorgan un reconocimiento que trasciende generaciones.

En cuanto al rango de 31 a 60 años de edad, la representatividad de estas empresas se da desde aspectos como la calidad en los servicios y productos, la

contribución al crecimiento y desarrollo de la región, el aporte y preocupación por el bien común y de esta manera, el desarrollo de estrategias de organización socialmente responsable, la trayectoria y la consolidación obtenida en el tiempo a partir de la superación de dificultades enfrentadas desde la sociedad del conflicto, la economía neoliberal y la falta de identidad que vive la ciudad.

Para finalizar los resultados del sondeo, encontramos a los mayores de 61 años, quienes en sus argumentos de preferencia plantean aspectos como la experiencia conseguida a la largo de su historia, el aporte de la organización al desarrollo regional desde su crecimiento y consolidación, la empatía con las organizaciones que generan empleo para los habitantes de la región, el trato justo, participativo e incluyente hacia el trabajador y, por último, su interés en contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas menos favorecidas del departamento.

Teniendo en cuenta los argumentos de los sondeados se determinó que las empresas muestra de este estudio deberían contar con las siguientes características: alta representatividad, de origen huilense, con trayectoria mayor de 50 años y que permitieran el acceso a la información y realización del trabajo de campo de la investigación. En este sentido, se definieron como muestra del estudio a: Almacenes Yep, Coomotor y Utrahuilca, las cuales se acogen a los parámetros definidos para la investigación; mientras organizaciones como Comfamiliar no fueron incluidas en el proyecto, porque aunque a pesar de su representatividad en el sondeo, su capital “Recursos Financieros” proviene de aportes parafiscales, contrario a las otras organizaciones que se han mantenido bajo la administración de recursos propios. Igualmente, organizaciones comerciales como el Supermercado Superior y Gaseosas Cóndor no fueron incluidas en el estudio debido a que limitan el acceso a la información y documentación, siendo estructuras administrativas completamente jerárquicas y rígidas en donde el manejo del poder y la autoridad está en una sola persona.

### **3.1 Las empresas locales y su competencia**

Iniciando el desarrollo de cada uno de los objetivos establecidos en el proyecto se plantea que las empresas muestra de este estudio han sobrevivido a la política económica neoliberal, soportada en la captación de capital extranjero y cuyo resultado en la región ha sido la avalancha de empresas multinacionales que buscan consolidarse en el mercado regional; estas organizaciones locales poseen una historia y una trayectoria similares, pues, aunque todas pertenecen a sectores económicos diferentes, han tenido que generar estrategias de transformación que les permitan afrontar los retos que les impone el entorno desde las crisis económicas, las políticas económicas definidas por los entes estatales, el conflicto político – militar y la llegada de las grandes plataformas comerciales, obligándolas a ser organizaciones flexibles con capacidad de adaptación, como una herramienta de sostenibilidad.

Estas empresas huilenses han enfrentado dinámicas poco equitativas, impuestas por una política económica neoliberal donde sobreviven los más grandes y poderosos, por un mundo globalizado que exige generar cambios para sobrevivir a las nuevas exigencias del mercado; iniciamos el recorrido de este proyecto de investigación exponiendo las condiciones económicas y sociales que han enmarcado la realidad organizacional de los empresarios regionales. Por esto el punto de partida sobre la historia económica de la región se hará desde la Apertura Económica, ley que abrió las puertas de Colombia al mercado mundial.

Con esta ley se esperaban resultados en la productividad y competitividad, pero en el mercado nacional la respuesta no fue la esperada, las importaciones aumentaban cada vez más, mientras que las exportaciones eran bajas por falta de desarrollo y capacidad de innovación tecnológica de las empresas colombianas, hechos que ocasionaron el deterioro de la balanza comercial, la ampliación de la disponibilidad crediticia, el exceso de gasto público, el creciente endeudamiento público y privado. También se incrementó la competencia en el mercado nacional por el cambio en la noción de consumo y calidad de vida de los habitantes, quienes veían en las empresas multinacionales nuevos productos y servicios que mostraban otra forma de vida.

Pero la apertura económica trajo consigo otras medidas como el Régimen Cambiario de Inversión Internacional, soportado en los principios de la igualdad de oportunidades mercantilistas para propios y foráneos; presencia del capital externo en los sectores de la economía; y automaticidad, fundamentada en la reducción del control estatal. Ingresaron al país nuevas formas de entender y gestionar la economía como la política de Reconversión y Modernización Industrial, cuyo objetivo fue exponer debilidades y fortalezas que mostraba la estructura productiva colombiana en la apertura con el fin de diseñar una estrategia de competitividad internacional entre sectores públicos y privados que permitieran el desarrollo e innovación tecnológica, modernización comercial, de infraestructura, y consolidación de la oferta productiva en Colombia.

Es importante plantear que en la base de la política neoliberal implementada por el Estado y los gobiernos regionales, prevalece el interés por atraer la inversión de capital foráneo, argumentando que este capital realmente le aporta al desarrollo empresarial del Huila, como lo afirma Claudia Marcela Medina García, Directora de Promoción y Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Neiva, “entendemos como Cámara que para poder tener desarrollo necesitamos atraer inversión, esa es nuestra tarea”. De igual forma, Luís Fernando Rojas, Director Ejecutivo de FENALCO- Seccional Huila, manifiesta que en la última década Neiva se ha consolidado en el desarrollo empresarial, porque prueba de ello es que existen tres almacenes Éxito, tres almacenes Olímpica, Carrefour, Homecenter, la ampliación del Centro Comercial San Pedro Plaza; además, la llegada del Centro Comercial San Juan, en donde se abrirá La 14, una reconocida cadena de almacenes del occidente del país.

Para 1992, dichas medidas facilitaron la inclusión del país en el Andean Trade Preferences Act (ATPA), que consistió en contribuir al ingreso de productos colombianos de agricultura y textiles al mercado estadounidense; bajo este panorama de intercambio se crearon los tratados de comercio bilaterales desde 1994, cuando el país firmó el tratado de complementación económica con Chile, haciendo parte del grupo de los 3G (Colombia, Venezuela, México), originando acuerdos con países como Cuba, España, Perú, Reino Unido, Alemania, Argentina, Canadá, Estados Unidos, Francia, Holanda y Suiza, en busca de la promoción y protección de inversiones.

Con estas leyes de regulación económica el país entró en una complejidad en donde la prioridad de desarrollo y fortalecimiento era el capital extranjero, sumido en competencia desigual que generaba en sectores productivos incertidumbre por el ingreso acelerado de mercancías y la poca capacidad de producción y de exportación del empresario regional, demostrando con ello que el país no estaba preparado para afrontar los efectos de una apertura económica acelerada, sin límites y sin medidas que favorecieran la producción nacional. Así pues, las políticas del Estado resultan fundamentales para definir los impactos económicos, sociales y ambientales en sectores económicos vulnerables frente a la Apertura Económica; es importante ver el estado de las estructuras socioeconómicas de estos sectores, qué tan fuertes, qué tan débiles son (Absalón, 2012).

En el ámbito regional surgió la Ley Páez (Ley 218). Esta Ley se soportó en beneficios económicos como cero arancel para la importación de bienes de capital, materia prima, equipos y maquinaria; cero IVA a la importación y un descuento del 100% en el impuesto de renta y complementarios durante 10 años para empresas de carácter agrícola, industrial, minero, eléctrico, turístico, de construcción y comercio de la canasta familiar. Según Luís Hernando Serrano, Director de Impuestos de la Secretaría de Hacienda del municipio de Neiva, la ciudad implementó, paralelo a los beneficios de la Ley del Páez, un acuerdo municipal en el mismo año, otorgando beneficios para los impuestos prediales de industria y comercio e igualmente dirigidos a las personas que llegaran a invertir en el municipio.

Pese a las grandes expectativas de generación de empleo y contribución al desarrollo regional después de esta avalancha, hoy las evaluaciones de su efectividad no son favorables, más cuando durante su ejecución los empresarios prefirieron al Cauca por considerarlo un lugar estratégico para el desarrollo de su negocio, lo cual ocasionó que no se cumpliera con el objetivo de la ley: reactivar la economía y el desarrollo social en las regiones que soportaron la catástrofe. Además, muchas empresas que se crearon para la época eran de papel, y poco a poco fueron desapareciendo, como lo afirma Fanny Osorio, funcionaria del Departamento Administrativo de Planeación Departamental, quien agrega que un factor decisivo en el departamento ha sido la falta de liderazgo, donde falta la unión y predominan la envidia y el individualismo.

En 1998 llegan a la ciudad los almacenes Óptimo y Olímpica, dos grandes negocios de carácter nacional que se encontraban inmersos en la competencia desigual acarreada por la política neoliberal; según Luís Hernando Serrano, Director de Impuestos de la Secretaría de Hacienda del municipio de Neiva, el primero se acogió a la ley como un caso de buena suerte ya que no llegó al Huila por los beneficios tributarios que la ley Páez otorgaba, sino que ya se encontraba realizando los estudios de mercadeo para intervenir en la región.

Con la llegada de estos almacenes, se transformó la dinámica de compra en la ciudad e igualmente se cambiaron las nociones de consumo y calidad de vida de los habitantes; estas dos grandes infraestructuras generaban expectativa en la ciudad, contaban con mejores ambientes, gran variedad de productos, una mejor atención al cliente, y la noción de precios bajos (promociones); a partir de este contexto empieza a cambiar la ciudad, pasando de una Neiva provincial, caracterizada por su desarrollo agrícola e impactada por el conflicto político – militar, para convertirse en una ciudad receptora de empresas de capital extranjero, que evidenciaban el uso de la tecnología y la creatividad para atraer a los clientes, es decir que emerge la ciudad del consumo.

En este mundo competitivo vive, el que cuenta con más poder o desarrolla su capacidad de innovación y creatividad; las organizaciones regionales se vieron obligadas a repensar sus procesos de desarrollo y sus formas de relacionarse con su entorno para sobrevivir, como lo afirma Armando Cuellar Arteaga, Gerente de Coomotor, “la competencia nos ha obligado a mejorar, eso es esencial, porque si uno no mejora se queda atrás y lo pasan”.

En este sentido, los directivos piensan que la competencia se ha convertido en un ‘catalizador’ que permite a los empresarios regionales mejorar sus procesos y adaptarse al contexto. José Hover Parra, Gerente General de Utrahuilca, afirma que siempre el objetivo de la Cooperativa ha sido diferenciarse, pero que sin duda la llegada de plataformas comerciales ha motivado su progreso, utilizando la innovación tecnológica como su principal aliada, porque para la organización es primordial estar a la vanguardia para no quedar rezagados y lograr mejorar los servicios.

Teniendo en cuenta las entrevistas y encuestas aplicadas, se puede afirmar que la plataforma comercial que ha impactado el desarrollo de las empresas muestra del estudio –Almacenes Yep, Coomotor y Utrahuilca- ha sido Almacenes Éxito, inicialmente Óptimo, luego de que en 2002 se le cambiará el nombre debido a la fusión con Cadenalco y en el 2007 se convirtió en multinacional cuando el Grupo Casino adquirió la mayoría accionaría. De igual manera, fue la primera organización que bajo las políticas económicas mencionadas anteriormente llegó a Neiva, ofreciendo servicios que son competencia para las organizaciones locales; en cuanto a las sedes, todas las empresas se encuentran ubicadas en el mismo

sector y gracias a la aplicación de encuestas y entrevistas se ha podido identificar que el Éxito es competencia directa, porque en las diferentes categorías estudiadas se encuentra por encima de las organizaciones locales.

Para almacenes YEP, el Grupo Éxito es considerado competencia principal porque comercializa productos de consumo masivo, comparando el Almacén Yep con el Éxito Toma y el Éxito Vecino, los cuales se ubican cerca entre sí, se evidencia que el Grupo Éxito se encuentra por encima de la organización local, porque posee mayor preferencia de productos y servicios (64% - 57% respectivamente), satisface las necesidades de los clientes (55,9% - 51,3% respectivamente) y utiliza nuevas herramientas tecnológicas para innovar en los servicios, mostrando un porcentaje del 72% comparado con el 60%.

La llegada del Grupo Éxito aumentó la competencia para el YEP, pero los procesos que han llevado a cabo les han permitido ser la empresa local con mayor reconocimiento; sin embargo, la competencia les lleva ventaja en la implementación de herramientas tecnológicas, innovación y planificación estratégica de todos los procesos para público interno y externo. José Luís Flórez, Jefe Administrativo del Yep Neiva, afirma que la competencia les ha permitido reaccionar, el mercado se ha hecho más fuerte y si no hubieran buscado la forma de estar a la par seguramente habrían desaparecido; además, reconoce el impacto de la competencia, pero tiene en cuenta que el crecimiento normal de una empresa no se da sólo por la competencia, esta se relaciona con la necesidad de crecer y actualizarse para mejorar y transformarse en beneficio de la comunidad.

Luís Fernando Rojas ex director de FENALCO en el 2010, manifiesta que no ha sido al azar que Almacenes Yep haya mejorado su cobertura, abriendo almacenes en otros municipios y liderando el proyecto del Centro Comercial Oasis Plaza; aunque dicho proyecto lo hubiera podido llevar a cabo sin la llegada de grandes superficies, considera que sí se hizo con mayor rapidez a partir de esta variable. En el caso de Coomotor, a simple vista una empresa del sector transportador no tiene una relación definida con el Grupo Éxito, pero como lo afirma el Asesor de Comunicaciones de Coomotor, Luís Fernando Pacheco, “nosotros mismos nos autorregulamos, nosotros mismos somos los que no nos creemos el cuento de ser los mejores y sentirnos cómodos en ese primer lugar; hoy pienso que la competencia no está aquí en tierra, está en el avión”.

Sobresale un punto de comparación, puesto que Éxito en 2007 incursionó en el servicio de ‘Viajes Éxito’; una agencia de viajes en convenio con Avianca - taca, en donde los clientes pueden adquirir paquetes turísticos con información y la asesoría necesarias; además, ofrece el suministro de combustible por medio de estaciones de servicio en algunos almacenes, evidenciando de esta manera que debido a la noción de servicios y ampliación de cobertura por parte de las plataformas comerciales, se pueden convertir en competencia de cualquier tipo de organización local.

Lo anterior se demuestra en el resultado obtenido de la encuesta, en el cruce entre Éxito San Pedro (donde se ubica la agencia de viajes) y Coomotor, cuando la preferencia de los productos y servicios por el reconocimiento de la multinacional se encuentra por encima de la empresa local, con un 62,4% en comparación con el 57,9% respectivamente.

En cuanto a Utrahuilca, el Grupo Éxito en el año 2005, al mismo tiempo que incursionó en el negocio inmobiliario con Concreto, en la construcción del Centro Comercial San Pedro Plaza en la ciudad de Neiva, creó la tarjeta de crédito Éxito con el slogan “si la tienes, lo tienes”, un servicio con el cual los clientes pueden comprar artículos a crédito y avances en efectivo sin mayor tramitología, incursionando en el sector financiero.

La multinacional Éxito poco a poco se ha convertido en competencia para Utrahuilca, incursionando en el mismo sector, puesto que por su naturaleza de multiservicios afecta distintas organizaciones locales. Sin duda alguna, la llegada del capital extranjero a la región ha generado un entorno cambiante, tanto para las organizaciones como para los habitantes, debido a que ha ocasionado incluso cambios en el orden de la ciudad, pues se han favorecido las grandes plataformas comerciales con los ajustes al Plan de Ordenamiento Territorial. Es de anotar que las personas paulatinamente han cambiado la noción de consumo, puesto que prestan mayor atención a las necesidades que estas mismas organizaciones suplen, ofreciendo innovación, creatividad, variedad de productos, implementado grandes y eficaces estrategias publicitarias y de mercadeo.

En resumen, el Grupo Éxito es una organización que en sus inicios fue reconocida por ser de carácter nacional, con el paso de los años y de acuerdo con la política económica neoliberal que prevalece en el mundo, se convirtió en multinacional; es una de las primeras empresas de capital foráneo que llegaron a la región. Hoy tiene tres sedes en puntos estratégicos de la ciudad: Éxito Vecino, Éxito San Pedro y Éxito Toma, ofreciendo productos y servicios, mejorando cada día la imagen que tienen en los habitantes de Neiva.

Con este panorama, se puede concluir que el Grupo Éxito es una gran competencia para las empresas locales; por lo tanto, es indispensable incluirlo como referente en esta investigación, teniendo en cuenta los procesos comunicativos y de innovación tecnológica que llevan a cabo, puesto que poco a poco han perneado el mercado regional, afectando las empresas locales y creciendo desafortunadamente, gracias también a las políticas que implementa el Gobierno Nacional desde su interés por incentivar la inversión extranjera.



### **3.2 Procesos de comunicación y desarrollo tecnológico de las empresas más representativas de Neiva**

#### **3.2.1 Procesos de comunicación y desarrollo tecnológico de Almacenes Yep**

Es la empresa local con mayor reconocimiento según los resultados del sondeo elaborado en el trabajo investigativo. Su desarrollo se ha enmarcado en cambios del entorno como políticas económicas, el conflicto político militar, las necesidades de los clientes, los cuales han llevado a esta organización a innovar y transformar sus procesos para mantenerse en el mercado; en estos procesos de innovación, encontramos el diseño e implementación de estrategias comunicativas y desarrollo tecnológico. Sin embargo, estas acciones no se encuentran direccionadas o planificadas dentro del Plan de Negocios de la organización, lo cual ha puesto en desventaja al almacén frente a su competencia.

A inicios de la década de 2000 con la llegada de grandes plataformas comerciales como Almacenes Éxito, Olímpica y Carrefour se empezaron a llevar a cabo cambios en la infraestructura del Almacén Yep, ajustándola a los nuevos productos y servicios como ropa para toda la familia, cosméticos, aseo, mercado, cafetería, panadería y miscelánea, tanto así que en la actualidad cuenta con un espacio mayor al que tenía en sus inicios. De igual forma, como lo menciona el administrador actual José Luís Flórez, dentro de las estrategias de innovación y desarrollo tecnológico más importantes implementadas está la plataforma de información propia manejada desde Internet llamada Pilot, dando muy buenos resultados en cuanto a la efectividad de los procesos internos, como el manejo de inventarios, ventas, productos, proveedores, entre otros.

Al mismo tiempo, han sufrido cambios para mejorar el servicio como la implementación de registradoras por computadores en los puestos de pago, aunque según los testimonios recolectados, empleados con alto grado de antigüedad manifiestan que es necesario que los puntos de pago tengan las pesas incluidas pues eso agilizaría el servicio y pese a que se amplió el espacio físico del almacén es importante tener en cuenta el embellecimiento de las paredes, el sistema de ventilación y las condiciones tanto para los clientes como para los funcionarios. Cabe mencionar que la organización considera que los avances han sido realizados por iniciativa propia y no por la presión de la llegada de grandes compañías; sin embargo, con el trabajo de campo se evidencia que Almacenes Yep ha respondido a la competencia haciendo las mejoras ya expuestas y ampliando su cobertura, tanto así que para 2014 se ha planteado tener 100 sucursales.

En cuanto a las políticas económicas instauradas por el Gobierno Municipal, Almacenes Yep ha buscado la forma de beneficiarse al igual que las grandes plataformas comerciales; cuando el gobierno del ex alcalde Héctor Aníbal Ramírez (2008-2011) ejecutó el Acuerdo 050 de 2009, el cual otorgaba estímulos y

beneficios en materia de impuestos como fueron las exoneraciones del Impuesto de industria y comercio a las personas naturales o jurídicas que crearan nuevas empresas y generaran 10 empleos directos en la ciudad de Neiva, Yep inició el proyecto de construcción del Centro Comercial Oasis Plazas, en donde funciona actualmente una sucursal del almacén, el cual tiene 60 personas fijas para su funcionamiento; al mismo tiempo abrió sede en La Plata, Campoalegre y Pitalito, cumpliendo así con los requisitos para acceder a los beneficios del estatuto tributario, logrando mejorar la innovación y el desarrollo de la organización; no es imposible mantenerse y crecer en este mercado cambiante.

En el tema de la innovación tecnológica, para los funcionarios esto se refleja en la centralización de la operación, puesto que desde hace cinco años todos los procesos se direccionan desde Bogotá; ya las sedes o puntos de venta no tienen la independencia que tenían antes, lo cual ha permitido homogeneizar las actividades que se llevan a cabo y dar soluciones eficientes a los problemas. Es en este momento donde los canales y espacios de comunicación se unifican y son diseccionados desde el área de mercadeo, porque antes los administradores de cada almacén de acuerdo con sus criterios diseñaban, publicaban, exponían o implementaban piezas comunicativas según las necesidades que observaban.

Pero cuando se habla de comunicación, Almacenes YEP desde su fundación la ha concebido como la forma en que la organización difunde ideas, informaciones, estrategias de promoción, tanto para el público interno como externo. Por lo tanto, desde los años 70 la compañía ha establecido algunos medios de comunicación como la cartelera institucional, ubicada en el vestier de los funcionarios, con el fin de publicar documentos informativos y dejar constancia de lo dicho verbalmente; sin embargo, en 1995 se inició el perifoneo interno para dar información tanto a funcionarios como a clientes. En cuanto a los medios de comunicación internos, Socorro Olarte, funcionaria con alto grado de antigüedad, afirma que las carteleras siempre han sido estructuradas de la misma forma porque nadie se encarga de organizarlas; por lo tanto, algunos procesos comunicativos internos no contribuyen al cumplimiento de las metas, porque para la organización lo más importante es llegar a las metas de ventas. Es decir, que la importancia que da el almacén a la implementación de medios de comunicación internos es baja, puesto que los funcionarios consideran que falta comunicación y que los vínculos entre ellos han desaparecido con el paso del tiempo.

En sus inicios la organización buscaba que el componente humano se sintiera en familia por medio de jornadas recreativas, celebraciones, espacios de interacción y motivación con el fin de que su productividad aumentara; pero con el paso del tiempo, por la importancia del cumplimiento de objetivos y cambios en la estructura gerencial se ha estado relegando la gestión del talento humano; algunos testimonios exponen la inconformidad que sienten por la falta de capacitaciones, de tener una participación limitada, poca motivación, falta de

diálogo o paciencia con algunos jefes, generando un clima organizacional poco agradable.

Por el contrario, la relevancia otorgada a la divulgación de información es mucho mayor; a finales de los años 70, se implementó el uso de carteleras informativas en la fachada del Almacén para dar a conocer promociones a clientes, con el ánimo de atraer al público que transitaba por la carrera quinta. Este medio fue elaborado en caligrafía manual color negro y rojo, en material de cartulina blanca en el que se mostraban las ofertas de productos de la canasta familiar y del hogar. Al respecto, Jairo Osorio, decorador del almacén, menciona: “no es que esté atrasada la empresa porque seguimos implementando la caligrafía manual; están unos plotter, pero la tecnología es costosa, entonces como está la caligrafía pues se nos facilita”. Referente al tema cabe indicar que el 55,1% de los clientes encuestados consideran que las piezas comunicativas utilizadas para divulgar servicios y promociones funcionan; lo cual permite inferir que las acciones encaminadas a la divulgación están dando los resultados esperados, siendo planificadas y direccionadas desde Bogotá; pero aún la competencia sigue estando por encima según los resultados de la encuesta y mientras la competencia gestiona el talento humano, Almacenes Yep está dejando de lado las redes comunicativas internas y el componente humano.

A mediados de los años 90 otro medio de divulgación que implementó el Almacén, con el fin de llegar a los estratos de los públicos objetivos de la ciudad (1, 2 y 3), fue el perifoneo externo como una idea de ventas, donde carros tipo vallas con sonido hacen publicidad en los barrios, apoyan los eventos y las campañas que realizan. Además, a finales de la misma década, para tener en cuenta las percepciones, quejas y reclamos de los clientes, se dispuso en la entrada del almacén el buzón de sugerencias. No obstante, en las percepciones recolectadas de los clientes, con un 60,3% las personas consideran que son indiferentes ante los medios instalados para dar a conocer sus opiniones, igualmente son indiferentes cuando se les pregunta si los comentarios que hacen son tenidos en cuenta por parte de la empresa. Aunque la organización ha tratado de implementar efectivamente algunos medios, se demuestra la falta de planificación, continuidad y de apropiación, puesto que algunos funcionarios están de acuerdo en que tienen dificultades en la comunicación y que sólo se especializan en los medios de divulgación.

Con la dinámica cambiante del entorno, mayor competencia y cambios de percepción en cuanto al consumo, la organización ha ejecutado desde 2000 algunos medios con el objetivo de mostrar sus productos, promociones y aumentar su reconocimiento. Entre los canales se encuentra la revista (2002) que se utiliza de acuerdo con las estrategias de venta según la temporada (mega feria escolar, San Pedro, Navidad, etc.) y de eventos (megacumpleaños, día del niño, de las madres, del padre, etc.); dicho medio fue el que permitió a la organización llegar a los hogares de la ciudad de Neiva por primera vez de forma escrita, con los

productos básicos de menor costo de la canasta familiar, las promociones, ofertas relevantes y exclusivas de la marca YEP.

Para los siguientes años, gracias a la centralización del manejo de la empresa en Bogotá y con la creación de la oficina de mercadeo, se implementan piezas publicitarias para todas las sucursales del país, las cuales son utilizadas en los medios masivos de comunicación; en radio se pauta en las emisoras más escuchadas según el ECAR (Estudio Continuo de Audiencia Radial) y EGM (Estudio General de Medios): Olímpica, La Mega (Oasis Plaza), Tropicana (Neiva centro), HJ Doble K y RCN Radio cuando hay narraciones de fútbol; igualmente se manejan los diarios regionales y la televisión local.

Una herramienta tecnológica implementada en 2006 fue la página Web, la cual tiene información de la organización (misión, visión, valores, principios e historia), links interactivos (Facebook, Twitter), información de los puntos de ventas, servicios y productos, promociones, entre otros. Gracias a la centralización de las funciones en la sede principal (Bogotá) se empezaron a unificar los volantes y pendones, utilizados según los eventos frecuentes como miércoles de cosecha con el 20% de descuento, (sección de fruver), jueves de parrillada con el 15%, (sección de carnes), las súper ofertas imbatibles (que son aquellos productos con los precios más bajos del almacén), el campanazo de la suerte que consiste en condonar el 50% del valor de compra; así pues, se tienen en cuenta las temporadas del año para que todo esté acorde con el tema.

Aunque Almacenes Yep Neiva cuenta con un alto grado de representatividad, con el paso del tiempo se ha preocupado por adaptarse poco a poco a los requerimientos de los clientes y pese a que algunos directivos manifiestan que su desarrollo se ha dado de forma natural y que la comunicación que se desarrolla es la mejor, es bastante contradictorio cuando otros funcionarios consideran que la comunicación se trata de enfocar la publicidad en las necesidades de los clientes y que constantemente hacen seguimiento a la competencia; para mantener una sana competencia deben estar atentos a las estrategias que llevan a cabo otras organizaciones para tener una respuesta pertinente.

Se hace evidente entonces que la conceptualización de la comunicación en la organización está fallando, al igual que la importancia del comunicador en la empresa, ya que sólo se nota la función de divulgación hacia los clientes, sin tener en cuenta la creación de vínculos con ellos mismos y los funcionarios de la organización, pues son ellos los que día a día cumplen con sus funciones en pro de tener el mejor servicio. Las cifras demuestran que los clientes se sienten a gusto en el almacén y reconocen los canales que implementan, pero también se expone que frente a su competencia se encuentran por debajo y que la falta de planificación estratégica dentro de los procesos de comunicación e innovación retrasa el desarrollo que quieren tener.

En resumen, las acciones de Almacenes Yep son realizadas por la misma cotidianidad, se planifican en el momento y según los requerimientos que surjan. De esa misma forma, es como poco a poco han incluido canales de divulgación más que de comunicación.

### **3.2.2 Procesos de comunicación y desarrollo tecnológico de Coomotor**

Coomotor se ha convertido en la empresa líder y con mayor representatividad en el sector del transporte de pasajeros y encomiendas de la región; pero su historia expone difíciles momentos que ha tenido que atravesar para lograr posicionarse; al mismo tiempo ha mejorado sus procesos comunicativos e implementado acciones en cuanto innovación tecnológica. Según su Gerente, Armando Cuellar Arteaga, en los últimos 13 años, debido a la crisis económica que vivió la organización en 1999, todas las acciones han estado encaminadas a lograr

Diferenciación a partir de servicios de calidad, innovación, liderazgo tecnológico y posicionamiento de marca.... es a partir de todas estas estrategias enmarcadas dentro de la diferenciación que trece años después nos permiten conocer los resultados, ninguna empresa en el suroccidente de Colombia, hacen una quinta parte de las utilidades de Coomotor. (2012)

En el campo de la innovación, la organización ha tenido gerentes que la han gestionado como una herramienta importante para mantenerse en el mercado, mejorando servicios y los compromisos con el cliente y una de las representaciones más evidente es la evolución del servicio de lujo. En Coomotor uno de los momentos de mayor innovación fue la implementación del servicio Diamante, según Hernando Gutiérrez ex gerente (1996-1999): “sacrificamos espacio en el bus, donde se movían treinta y cinco pasajeros lo pasamos a veintiocho; un bus donde la persona iba perfectamente acostada, porque es mejor veintiocho puestos llenos que treinta y cuatro medio llenos o vacíos”.

Sin embargo, el inicio de dicho servicio se dio con el Halcón Línea Esmeralda en 1989 durante la gerencia de Miguel Collazos Solano; incluía baño, televisión, aire acondicionado, refrigerio y azafata. En esta etapa se cambiaron los buses corrientes por ejecutivos, los climatizados y el Halcón, que remplazaron los buses P-600 conocidos como La Machaca y los P-900 o Pullman. Seguidamente para 1998 se implementó el servicio Diamante 28, el cual tenía incorporado aire acondicionado, televisión, telefonía celular, coche cama y una excelente atención a bordo. Luego se trasladó al servicio urbano en la ciudad de Neiva, implementándose el servicio de Micro Diamante 19, recibido con beneplácito por su confort, seguridad y elegancia por parte de los usuarios. Actualmente, se cuenta con el Servicio Diamante Navette desde el año 2002, efectuado bajo la dirección del gerente Armando Cuellar Arteaga, constituido por un bus de la marca alemana Mercedes Benz, dispone de sillas nodrizas para bebés, jaula para

mascotas, D.V.D., música ambiental, refrigerios para los pasajeros, atención a bordo, cobija y almohada, televisión, teléfono celular, baño, entre otros.

Armando Cuellar sustenta que el Navette es una innovación, porque en la época en que se implementó no había carros en Colombia con suspensión neumática, “nosotros fuimos los primeros que llegamos con carros autoportantes sin chasis”(2012); lo cual demuestra que para Coomotor el tema de la innovación siempre ha estado presente en sus servicios; tanto así, que próximamente entrarán en funcionamiento en Neiva buses de dos pisos marca Scania y Marcopolo, ensamblados en Sao Paulo (Brasil), miden 14 metros de largo con 4,10 metros de altura, cuentan con 12 puestos en el primer piso y el servicio será similar al de primera clase de los aviones; en el segundo piso son 48 puestos que gozarán de los beneficios que tiene la línea Navette; cabe mencionar que los pasajeros tendrán la posibilidad de desplazarse por el ómnibus en la ruta Neiva-Bogotá-Neiva y no solo contarán con el servicio de mantas y refrigerio. En el primer piso el automotor tiene televisor individual táctil, nevera, cafetera, un espacio para llevar mascotas y otro para cambiar los bebés.

Retomando la trayectoria en cuanto a la innovación en los servicios, la organización dispone de varios servicios para la comodidad de los clientes; entre ellos se encuentran las líneas Confort Vans, Regent, Baguette, Navette, Servicio especial, camperos, taxis y camiones.

Los procesos de innovación que han llevado a cabo les permiten gozar de un alto reconocimiento en sus clientes, pues son ellos los que manifiestan que el uso de la tecnología les ha permitido mejorar la calidad en sus servicios, lo cual se refleja en el 53,9 % de personas que están de acuerdo y en 30,3% que están totalmente de acuerdo. Es decir, que mientras gestionan la innovación y hacen uso de las nuevas tecnologías, tendrán mayor crecimiento económico. Como afirma el economista austriaco Schumpeter, la innovación no puede ser solamente tecnológica, también se da en actividades científicas, administrativas y comerciales, puesto que la organización debe procurar generar vínculos, para que esa innovación genere transformaciones sociales, puesto que las organizaciones deben generar valor a lo que producen.

Es fundamental que la innovación se fortalezca por medio del aporte del componente humano, puesto que las organizaciones modernas se preocupan por implementar esta herramienta dentro de sus planes y proyectos, ya que muchas de las ideas que surgen son de los mismos funcionarios, a quienes se les debe motivar y brindar unas condiciones que les permitan llevar a cabo este proceso; según Raymond Prada (2012) existen 9 claves para optimizar la innovación y la creatividad en las organizaciones; entre ellas se encuentran ser conscientes de las brechas de la organización, es decir, de los vacíos que se quieren llenar; la innovación y la creatividad deben ser parte de la estrategia organizacional; ser empático con el cliente y diseñar para él; ir más allá de las primeras percepciones;

darle movimiento; competir mientras pueda, refiriéndose a que se puede competir trabajando en red, complementándose con otras empresas; no trabajar solo, es fundamental conformar equipos; ser un líder no sólo para dirigir sino para motivar; y, finalmente, tener un banco de ideas no sólo de la parte laboral sino de la personal.

En el caso Coomotor, se evidencia otro gran momento de innovación con la implementación del software especializado para la venta de tiquetes por Internet, desarrollado desde 2011, convirtiéndose en la tercera empresa en Colombia que vende pasajes por este medio, ofreciendo la oportunidad de comprar con tarjeta débito y crédito. La empresa se ha preocupado por adaptarse a las nuevas tendencias tecnológicas; Sofía Gómez (2012), manifiesta que la innovación la han vivido desde el uso de los computadores, los cambios en los teléfonos, el uso de celulares corporativos, facilitando la comunicación; incluso el manejo de aires acondicionados remplazando el ventilador; dichos cambios han sido notorios durante los últimos 10 años.

Agregado a lo anterior, en septiembre de 2012 se inauguró el complejo administrativo y de servicios del Grupo Coomotor, el cual posee una estación de servicio con seis islas con capacidad de 300 mil galones por mes, cafetería, oficinas de Inversiones Coomotor, zonas de alistamiento, lavaderos, cambiaderos de aceite, locales comerciales, serviteca. En el lugar se encuentra la sede administrativa, que consta de tres niveles compuestos por un sótano y dos pisos con un auditorio con capacidad para 250 personas. Sin embargo, para culminar el proyecto hace falta la construcción de talleres para mantenimiento de la flota y trasladar la sede de encomiendas que funciona en la Plaza San Pedro. El área del complejo de servicios está compuesta por 30 mil metros cuadrados de los cuales se han desarrollado 15.600; falta construir 5.600 metros cuadrados.

Coomotor se ha preocupado por dar a conocer todos sus cambios e innovaciones a los clientes, quienes demuestran estar de acuerdo con que la empresa se preocupa por innovar en sus servicios teniendo en cuenta las nuevas herramientas tecnológicas, llegando al 67%. Al mismo tiempo, están de acuerdo con un 59,2% y totalmente de acuerdo con 26,3% en que la empresa ha tenido que innovar en sus servicios debido a la competencia del mercado. Dichas innovaciones han surgido desde la administración y bajo el asesoramiento de la persona encargada de la imagen corporativa; por lo tanto, han tenido que ser comunicadas a públicos internos y externos, lo cual lleva al punto de identificar cómo ha sido el manejo de la comunicación.

En ese proceso comunicativo de la empresa, se ha podido evidenciar que la comunicación interna en los inicios de Coomotor era interpersonal y limitada a la transmisión de tareas, propuestas laborales e información interna; según Hernando Gutiérrez (2012), cada uno de los funcionarios se comunicaba con los elementos que tuviera a su alcance, “lo hacíamos de una manera algo empírica...

además, la comunicación voz a voz, la cual es efectiva en la medida en que se maneje con mucha disciplina, se utilizaba mucho también”. Es decir, carecían de procesos y canales de comunicación internos, sólo se implementaba la pauta en radio y prensa con el objetivo de dar a conocer los servicios, horarios o promociones; pero no se realizaba un seguimiento o control a la información divulgada, tampoco tenían uniformidad puesto que dependía de la persona que la hiciera y de los intereses del mismo.

Desde finales de la década de 1990, fue cuando se recurrió a otros canales de comunicación, pero se observaba la falta de organización y unificación de la marca; ejemplo de ello es la implementación de carteleras institucionales en el año 1997, las cuales no tenían uniformidad, cambiaban de color esporádicamente, los contenidos no se definían claramente y no eran de interés para los funcionarios, no había periodicidad clara, era utilizada únicamente para exhibir el reglamento que el Ministerio de Trabajo pedía de manera obligatoria para las empresas, demostraba desorganización y poco interés por darle un objetivo institucional a este medio. Poco a poco se desarrolló la pauta en televisión y el uso de los volantes, pero al igual que las carteleras no tenían una coherencia clara entre lo que era la organización y lo que reflejaba, debido a que no había una persona que asesorara estos procesos y porque se hacían sin planificación.

Un rumbo diferente se le dio a la comunicación con la llegada de la administración de Armando Cuéllar Arteaga, quien con la asesoría de Fernando Pacheco renovó la identidad corporativa, pues la organización atravesaba por una crisis económica muy difícil, cuando se llegó a pensar en liquidarla. Sin embargo, la estrategia de reestructuración de la identidad corporativa, unificando la marca ha permitido que se distinga de otras empresas de transporte, basándose en la estrategia de diferenciación tanto en el ámbito interno como externo, teniendo en cuenta los canales de comunicación.

En cuanto a los canales internos, se definieron los parámetros que se debían tener en cuenta para mejorar y optimizar los servicios, entre los que se encuentra la carta utilizada para transmitir información estrictamente laboral o hacer peticiones, los memorandos para llamados de atención, citación a reuniones y capacitaciones con información breve y concisa, canales más recurrentes en la cooperativa. Hacia el año 2005 la noción de la Cartelera Institucional fue acoplándose a los lineamientos de imagen corporativa, dando vía libre a la implementación de colores institucionales, ubicándolas estratégicamente en las sedes de Neiva, proporcionando un tipo de información más amable al personal interno; y se ha fortalecido más con la llegada de practicantes de Comunicación Social y Periodismo de la Universidad Surcolombiana, quienes mostraron una visión estratégica basada en la adecuación de la filosofía e identidad corporativa por medio de la iniciativa en 2006 de unificar la cultura de la organización, llevando a cabo una cartilla institucional llamada “Nuestra Organización, Nuestra Cultura”,



donde se tienen en cuenta la historia, la filosofía, el sistema de Gestión de Calidad y la identidad corporativa.

También se vio reflejado el proceso de transformación en el uso del uniforme de los funcionarios, el color de los vehículos, el manejo de papelería institucional, de piezas comunicativas, merchandising, vallas, pendones y cada uno de los medios y herramientas, evidenciando en el entorno uniformidad y coherencia; mejorando las percepciones en los habitantes de la ciudad de Neiva, que se refleja en las encuestas elaboradas, puesto que el 69,7% de personas encuestadas están de acuerdo y el 14,5% manifiestan estar totalmente de acuerdo en que el uso de la publicidad y los medios de divulgación de la empresa han funcionado, generando reconocimiento en la región. Observando que los canales implementados han fortalecido la divulgación en el campo externo, dejando de lado la comunicación interna y la creación de vínculos con el público interno.

En la década de 2000 el proceso de evolución comunicativa mostró un punto de avance importante por cambios en la estructura organizacional, que con el fin de obtener la certificación en la norma ISO 9001 del ICONTEC, se creó en 2005 la División de Calidad y recibió cuatro años después el Certificado de Calidad, lo cual permitió un mayor control interno de los procesos de tipo gerencial, operativo y de apoyo; a su vez, exigió la implementación de estrategias de comunicación como capacitaciones e inducciones al personal interno, proporcionando reconocimiento de los funcionarios con la organización y buscando afrontar las quejas y reclamos del público externo. En este nuevo proceso de optimización del servicio al cliente se creó el Tacómetro -boletín interno y externo- en 2008, con el objetivo inicial de informar sobre los acontecimientos del Sistema de Gestión de Calidad, pero se ha convertido en un medio más social con contenidos como los eventos y procesos que se llevan a cabo en la organización, concursos, fotos e información de interés tanto para actores internos como externos.

Posteriormente, el Video Institucional creado en 1997 se fortaleció en 2009, apuntando al direccionamiento estratégico con el objetivo de ser utilizado en eventos, capacitaciones e inducciones, el video bus, salas VIP, y con contenidos como su historia, su identidad corporativa, la promoción de sus servicios y temas importantes sobre servicio al cliente; finalmente en 2011 se actualizó por la conmemoración de los 50 años de la creación de la organización.

Es imperativo mencionar que el componente humano se siente relegado, puesto que se ha dado mayor importancia a la comunicación mediática (externa) que a la comunicación de vínculos con los funcionarios y son ellos los que aseveran tener dificultades comunicativas, porque no tienen claro el concepto de comunicación corporativa, como lo afirma el funcionario Hernán Espitia (2012) “Lo que conozco de comunicación en las organizaciones realmente es empírico, no he tenido una capacitación especializada al respecto”; se genera de esta manera un clima organizacional inestable.

En otro aspecto, se evidencia que la importancia que le otorga Coomotor al servicio al cliente es fundamental, utilizando modelos tecnológicos de punta, con el fin de agilizar sus procesos, dar soluciones oportunas y en muchos casos minimizar costos; estos avances se han dado con la implementación de la línea gratuita 018000910293 en el 2001, la página Web en 2001, el Sistema de Videobus como un canal de comunicación propio de la Cooperativa para emitir contenidos institucionales e información del servicio a sus usuarios, para el posicionamiento de la marca; de igual forma, el Call Center en 2010, la venta de tiquetes por Internet a partir de 2011 y el uso de las redes sociales, Facebook y Twitter, implementados a inicios de 2012 para que la organización esté a la vanguardia, usando medios de comunicación más efectivos y económicos, donde se informa y se promocionan con agilidad los servicios y productos que ofrece la empresa.

Aunque ha sido importante el desarrollo alcanzado por Coomotor, a través del valor de la comunicación, no existe un área o dependencia establecida por un equipo humano cuyo perfil profesional sea apto para afrontar de manera íntegra la planeación estratégica de la comunicación; “La comunicación en Coomotor prácticamente es de dos personas, el gerente que toma finalmente las decisiones y yo, que lo asesoro”, argumenta Pacheco (2012), para referirse al manejo comunicativo que se implementa en la organización.

### **3.2.3 Procesos de comunicación y desarrollo tecnológico de Utrahuilca**

En Utrahuilca la comunicación se ha concebido como el proceso generador de interacción, cercanía, sinergia y colectividad; importante porque permite y facilita la divulgación de los productos, los servicios, la filosofía y el aporte social y financiero de la organización. Con una noción de comunicación en las organizaciones basada en la creación de vínculos con los diferentes tipos de público “comunicación en doble vía”, Gladys Chávarro Pérez (2012) la concibe como “la manera de interactuar, de poderse relacionar con los empleados, con los asociados; la forma que tiene la empresa como cooperativa y de los dirigentes para poder entenderse con empleados, asociados y todas las personas”, generando coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, buscando la implementación de estrategias como la aplicación de herramientas tecnológicas a la medida de la organización, tratando de ir a la vanguardia sin dar pasos en falso; realizando seguimiento permanente al comportamiento de organizaciones regionales, nacionales e internacionales para estar atentos a las amenazas, pero también para adquirir ideas novedosas y adaptarlas al contexto, ya que la organización no es ajena a los cambios del mismo; y por último adoptando mecanismos para sobrevivir a la fuerte competencia, sin ser ésta la única razón por la que se innova o se proponen nuevas acciones. A lo anterior Yelitza Romero argumenta:

“Nos ha tocado adaptarnos a ese entorno y hacernos muy interesantes para que la gente nos escuche o nos lea, para no ser del montón, tratamos de cambiar, son

estrategias que se han tenido que implementar para responder a la competencia que tenemos porque es fuerte; no somos los únicos y ellos también ofrecen ventajas pero tenemos que hacer que los beneficios de nosotros sean mejores, exaltarlos; a eso nos hemos visto obligados y nos hemos tenido que volver personas muy creativas para poder contrarrestar eso". (2012)

Desde la fundación de Utrahuilca en 1966 las piezas comunicativas características en la organización como carteleras institucionales y boletines, se realizaban por iniciativa de los funcionarios, incluyendo temas de interés general, cumpleaños, acontecimientos o eventos especiales; los boletines tenían una intención de informalidad como forma de distracción entre funcionarios; los volantes y plegables eran elaborados por proveedores de servicios impresos, con la intención de dar a conocer la información de manera práctica y sencilla. Francisco Javier Rojas (2012) ejemplifica de la siguiente manera: "antes era más cómodo sacar un boletín informativo; información muy precisa y muy concreta de las actividades de nosotros internamente, recordando los cumpleaños de cada uno de nosotros durante el mes, se ha mantenido y ha sido importante".

En lo externo, la constante pauta radial elaborada también por proveedores del servicio en las emisoras, estaba creada con formatos sencillos, similares a los utilizados por otro tipo de empresas con contenidos planos; y el periódico a su vez manejaba diferentes secciones cargadas de opinión, participación social y cultural, temas de interés cooperativo e información financiera. Las piezas impresas guardaban cierta rigurosidad, pero manejaban un diseño básico, con desigualdad de tamaños y tipos de letra entre ediciones, cambios en la implementación de logotipos y colores institucionales.

La creación y difusión de los productos y piezas comunicativas se hicieron decisivos a inicios de los años 90, cuando bajo la gerencia del señor Ramiro Becerra Sterling (administración 1990-2011), la Cooperativa incursionó en diferentes proyectos como educación formal, no formal y vivienda; además de la actividad financiera, el ahorro infantil a través de su Sección Infantil Juvenil Amiguitos, la tarjeta de crédito, la cuenta corriente, los servicios de salud, funerarios y de seguros. Programas y proyectos acompañados y divulgados desde FUNDAUTRAHUILCA especialmente para estratos 1, 2, 3 y un 1% del estrato 4 del Sisbén. También, se implementó una nueva imagen corporativa con el lema "más para usted... más para todos", que la proyectó hacia la modernización, dinamismo, diversificación de servicios, solidaridad, confianza y calidez.

Estos aspectos positivos se mostraron determinantes para la época de crisis del cooperativismo financiero que vivió el país a finales de la misma década y a la cual UTRAHUILCA no fue ajena. Dicha crisis ocasionó la reducción de gastos internos para no afectar las finanzas de los afiliados. Una consecuencia fue la suspensión del Departamento de Comunicaciones y, por ende, múltiples estrategias que implicaron ahorro y cooperación en todas las áreas de la organización.

Frente a la situación se tomaron medidas como reuniones con los asociados, el proceso de concientización e ilustración de la realidad, la reducción del nerviosismo que se generó; la oportuna prevención frente a otras problemáticas, los comunicados en radio y la prensa local, así como el apoyo constante y trabajo en equipo de los funcionarios, permitieron que la Cooperativa pudiera contrarrestar las acciones negativas y generar medidas estratégicas en busca del auge empresarial, “La comunicación afortunadamente fue sensata y clara en el sentido de qué era lo que estaba pasando. Nosotros teníamos reuniones permanentes y entre todos aportábamos qué hacer para salir de la situación difícil”, afirma Francisco Javier Rojas (2012).

Para la década 2000-2010 y superada la crisis, el posicionamiento de la organización fue uno de los objetivos más ambiciosos; crear estrategias que permitieran mantener los vínculos comunicativos con sus funcionarios y clientes era el desafío; se implementaron medidas como retomar de manera paulatina los mencionados canales mediáticos con el propósito de potencializar la comunicación existente: carteleras informativas, boletines de carácter institucional, periódico, pautas en radio y prensa, buzón de sugerencias, plegables, volantes, que habían desaparecido o reducido su periodicidad por motivos de contingencia, denotando cambios significativos referentes a una estructura moderna en cuanto a la calidad de la imagen, contenidos específicos y claros, calidad de papel, entre otros. De esta forma, los habitantes de Neiva han generado buenas percepciones de la organización, reflejándose en el 45,3% y 30,7% de personas que afirman estar completamente de acuerdo y de acuerdo respectivamente, en que la Cooperativa les proporciona la información necesaria de los servicios y garantiza que estén informados.

Los cambios ejecutados en el campo comunicativo se deben especialmente a la creación del Departamento Comercial en el año 2006, que marcó un antes y un después para la creación de piezas comunicativas dirigidas a públicos externos; este departamento propuso la generación de pautas radiales con formatos representativos de la cotidianidad y la cultura huilenses, con diseño agradable y la incursión de una voz propia para la pauta, con el fin de generar mayor grado de recordación en sus públicos; para llevar a cabo esta estrategia se tiene en cuenta el estudio general de medios que permite decidir eficazmente las estaciones radiales en las cuales van a pautar, convirtiéndose en uno de los canales de mayor impacto; Yelitza Romero, Auxiliar de Comunicaciones, habla al respecto:

“Hoy en día hemos avanzado... tomamos la decisión de cómo manejar las emisoras, qué emisoras, los horarios; entonces empezamos a mirar qué horarios eran fuertes para esto, a organizar que fueran más impactos seguidos porque se le quedan más a la persona escucharlo varias veces” (2012).

Este departamento fue responsable de la implementación de la página Web, pauta en televisión, merchandising, con el propósito de mantener informado al cliente

tanto de las situaciones internas como de las novedades sobre productos y servicios que se presenten en la organización; se busca generar recordación de la organización en el entorno con productos que mantengan la armonía de los colores y logos en todas las presentaciones, lapiceros, llaveros, gorras, camisetas, vasos contramarcados, calendarios, portalápices, uniformes y ambientación de espacios diseñados para generar un clima laboral agradable. La reestructuración del buzón de sugerencias, al que se prestó mayor atención, con un control riguroso e inmediato de quejas, reclamos, solicitudes e inquietudes, permitiendo un contacto cercano con los usuarios; aspectos que no eran tenidos en cuenta con detalle en periodos anteriores. José Hover Parra, Gerente de la Cooperativa afirma:

“En todo lo que tiene que ver con tecnología y lo que está avanzando, las organizaciones tienen que ser muy hábiles para poder ir aprovechando e ir al día o a la vanguardia de esos mejoramientos tecnológicos para poder prestar más y mejores servicios...Con el nombramiento de nuevos cargos, el caso del mercadeo; el hecho de haber creado el Departamento Comercial es un mecanismo de innovación y de buscar estrategias para podernos comunicar con la gente, optimizando desde luego las herramientas tecnológicas” (2012).

Sin embargo, el foco de interés en cuanto a comunicación ha sido el público externo, dejando de lado el componente humano, sin gestionar condiciones favorables para una comunicación efectiva y para que los funcionarios puedan desarrollar la innovación. Yelitza Romero Ardila (2012) afirma que se ha buscado la manera de gestionar la comunicación pero ha sido complicado; se evidencia que las problemáticas comunicativas expresadas por lo funcionarios tienen relación con dos situaciones: Uno, presencia de rumores, lo cual a veces se torna difícil de manejar, pero se busca aplacarlo; y dos, conductas de las personas, puesto que todo comunica en el ser humano, la mirada, la forma como hablamos, los gestos, el cuerpo, entre otras; Adriana María Gutiérrez, Coordinadora de Medios de Fundautrahuilca, manifiesta que dichas conductas inadecuadas son las que no permiten que los procesos se desarrollen bien en la organización, debilitando los procesos y actividades en la parte comunicativa.

Es necesario mencionar que la ejecución de piezas o productos mediáticos internos y externos se ha distribuido entre la Fundación Social FUNDAUTRAHUILCA y la Cooperativa con el mencionado Departamento Comercial. Mientras la primera se ha encargado de la creación del programa radial, el periódico, el boletín y el video institucional, el Departamento comercial tiene a su cargo la contratación de la elaboración de la pauta radial, de televisión, de prensa, la creación de volantes, portafolios de servicio, manuales, merchandising, el manejo de la página Web de la Cooperativa, la recepción de quejas, reclamos y peticiones del Buzón de Sugerencias, adaptando así mayor control, rigurosidad y creatividad a contenidos para posteriormente verificar su efectividad. Dicha estrategia le permite gozar de representatividad en la ciudad de

Neiva, siendo los ciudadanos o usuarios quienes tienen en cuenta que la publicidad y las herramientas que desarrollan en el campo de la comunicación mediática es llamativa e innovadora; según los resultados de la encuesta a clientes manifiestan estar totalmente de acuerdo con esta aseveración, representados en el 56% y en el 34,7% de personas que están de acuerdo.

Es necesario exponer que aunque la comunicación se gestione, en la organización no existe un proceso integral de planeación estratégica de las comunicaciones. UTRAHUILCA limita la planeación a la estructuración de estrategias comerciales como la pauta publicitaria y volantes, aunque la comunicación es punto crucial para el desarrollo de la organización como lo afirma el Gerente de UTRAHUILCA José Hover Parra “la comunicación es la base de todos los procesos”, no existe en ella un departamento que se encargue de direccionar la comunicación dentro de la misma. Es el Departamento Comercial el encargado de pensar la organización desde el punto de vista comunicativo, puesto que según Yelitza Romero (2012)

La comunicación la manejamos desde Dirección Comercial y está enfocada a la venta del portafolio de los productos y servicios haciendo énfasis en los beneficios económicos y sociales porque van muy ligados; y ya la comunicación que se maneja desde la Fundación Social UTRAHUILCA es la que está centrada en medios.

En cuanto a la innovación, Utrahuilca ha procurado estar a la vanguardia adoptando las nuevas tecnologías, modernizando las herramientas indispensables para el buen funcionamiento de la Cooperativa, como teléfonos, infraestructura, equipos, entre otros. Además, posee un software especializado para mejorar la atención al cliente; dentro de sus planes se encuentra adquirir uno propio de acuerdo con las necesidades que tienen, al igual que mejorar los correos electrónicos; en cuanto a las agencias, la Cooperativa expone que tienen pantallas para que los clientes se informen sobre los productos y servicios, y para que la experiencia sea más agradable.

Otro proceso importante en cuanto a innovación ha sido la forma en que realizan las piezas comunicativas y publicitarias, puesto que han comprendido que para ser reconocidos y tener buena imagen es necesario tener en cuenta el público objetivo; por lo tanto, realizan piezas diferentes con base en el contexto cultural de la región, de forma llamativa, demostrando las tradiciones y situaciones cotidianas que viven sus clientes.

### **3.3 Procesos de comunicación y desarrollo tecnológico del Grupo éxito**

Con el objetivo de recolectar información y caracterizar el Grupo Éxito, se diseñaron entrevistas, matrices y encuestas, pero debido a su política institucional que toda solicitud debe ser aprobada desde una de las sedes principales (Medellín o Bogotá), no se dio autorización para tener mayor información de la organización.

Por lo tanto, algunos datos y el análisis elaborado se realiza con información recolectada de manera no oficial y confidencial, puesto que las personas que colaboraron con sus aportes lo hicieron bajo su propia responsabilidad.

El Grupo Éxito cuenta con 60 años de trayectoria en el mercado; con el paso de los años ha ido sumando distintas culturas empresariales debido a la compra y posterior fusión con los hipermercados y supermercados de cadena como: Óptimo, Ley, Pomona y Carulla-Vivero. En la actualidad la compañía es líder del comercio al detal en el país; cuenta con 418 puntos de venta distribuidos en 200 almacenes Éxito, 75 Carulla - Pomona, 84 bodegas Surtimax y 7 de otras marcas, ubicados en 68 municipios de Colombia, los cuales generan alrededor de 43 mil empleos entre directos e indirectos. Las personas pueden encontrar en los puntos de venta distintos servicios como: Tarjeta Éxito, Viajes Éxito, Seguros Éxito y estaciones de servicio Éxito.

Almacenes Éxito S.A., fundado por Gustavo Toro Quintero en el año 1949, teniendo como socios a sus hermanos, quienes abrieron sus puertas en Medellín en el barrio Guayaquil, en un pequeño local de 4x4 mts, con un capital de 15 mil pesos, estaba orientado a vender retazos, saldos y cobijas. En este tiempo los canales de comunicación eran limitados y fijos orientados a satisfacer las necesidades publicitarias evidenciando que gran parte de sus actividades estaban dirigidas intuitivamente por los ideales de una familia antioqueña, sin poseer especialización en este campo pero que tenía la astucia y el emprendimiento suficientes para encaminar a la organización por la ruta adecuada, ya que el poder y la autoridad estaba concentrada en una sola persona, el señor Gustavo Toro Quintero.

La compañía fue formada legalmente en marzo de 1950 mediante la firma Gustavo Toro & Cía. Ltda., mostrando su consolidación y crecimiento en 1960, mediante la ampliación de su infraestructura a una manzana entera. Su crecimiento continuo y en 1970 se inauguró el Centro Comercial Éxito en pleno centro de la ciudad de Medellín, incursionando 2 años después en el formato de combo, integrando venta de telas y confecciones con el de variedades y productos de supermercado; en 1974 continuó su expansión con un nuevo almacén en la misma ciudad. Para noviembre de 1975 en aras de mejorar el negocio y conformar una mayor expansión, cambió su carácter de sociedad limitada y se convirtió en Almacenes Éxito S.A.

En 1982 el Grupo Éxito creó la fundación que lleva su nombre con el objetivo de aportar al mejoramiento de la calidad de vida de los niños menores de 5 años, las madres gestantes y lactantes a través de prácticas y programas dirigidos en beneficio de esta población. Según los datos recolectados en el trabajo de campo, la Fundación permite que cerca de 30 mil niños en Colombia se beneficien de una nutrición balanceada, trabajan de manera coordinada y en red para atender a la primera infancia con énfasis en nutrición, se invierten cerca de 13 mil millones de pesos en programas que promueven el desarrollo integral de la primera infancia;

para lograrlo cuentan con el apoyo de diferentes aliados, puesto que tienen convenios con 226 organizaciones sociales en todo el país.

A través de cinco modalidades de intervención trabajan para garantizar el desarrollo óptimo del potencial físico, cognitivo, emocional y social de los niños; atención a la discapacidad, niños con necesidades especiales, gestación y lactancia sana, atención nutricional a madres gestantes y lactantes, ofrecen atención nutricional para niños entre 3 a 6 años en educación inicial, con desnutrición severa a riesgo de muerte, con enfermedades graves como VIH, cáncer, entre otras. En educación ayudan a mejorar la comprensión de lectura, fomentan la música y el arte.

Es decir, que la compañía se ha preocupado por generar vínculos estables y cercanos con las personas de su entorno, puesto que la fundación garantiza que todos los recursos que se recojan en las diferentes regiones, sean invertidos en el mismo lugar; llevando a cabo procesos de selección para elegir las instituciones de cada ciudad que se benefician de dichos proyectos y reciben un patrocinio, es decir, un cupo en alimentación porque no se les da dinero; por el contrario se les establece una lista de productos que pueden comprar, que satisfagan la necesidad de alimentación únicamente.

Otras de las iniciativas para fomentar la comunicación de vínculos son el Bingo Éxito que se lleva a cabo cada año, al igual que la 'Mancha amarilla' una actividad donde personas vestidas de amarillo junto con un grupo del Éxito se toman algunos barrios de las diferentes ciudades donde se encuentran, pero tienen en cuenta los barrios cercanos a los puntos de venta, puesto que, según el testimonio de un funcionario de la organización, se preocupan por fidelizar la gente que está cerca de los almacenes y así seguir incentivando la compra en la compañía y no en otras empresas. En estas jornadas, se llevan obsequios de puerta en puerta, fidelizando las personas con tarjeta puntos Éxito y a su vez entregan algunos descuentos y diferentes tipos de obsequios.

Retomando el tema del crecimiento de la compañía, en 1989 se instaló sede en Bogotá, lo cual motivó a sus directivos a iniciar en 1994 un proceso de apertura accionaria, desarrollar estrategias que contribuyeran con los cambios del contexto económico global, como enfrentar los retos de la entrante competencia internacional, afianzar el crecimiento y consolidación en el país; pues la llegada de nuevos competidores al mercado nacional significó "cambios que forzaron a la cadena a enfocarse en factores de imagen, exhibición, merchandising, percepciones del consumidor, valor de la marca y a incursionar con mayor fuerza en las marcas propias" (Escobar, 2011) con el fin de ganar y mantener la preferencia de sus clientes.

Con el paso de los años la Compañía ha ido ampliando su cobertura, al mismo tiempo que ha implementado canales de comunicación con sus públicos. En 1997



abrió el primer almacén en Cali; creó la página Web [www.virtualexito.com](http://www.virtualexito.com) en 1998, actualizándola según las necesidades de los clientes y del entorno, con la opción de compra on-line, ofreciendo información de los productos e inscripción para el frecuente envío de correos electrónicos con información de interés, enlaces a Facebook y Twitter, entre otras herramientas digitales.

En 1999, la compañía francesa Casino adquirió el 25% de las acciones de Almacenes Éxito. En el mismo año, realizó una Oferta Pública de Intercambio (OPI) entre su compañía y los accionistas de Cadenalco (Gran Cadena de Almacenes Colombianos); tras esta operación, la organización elevó su participación accionaria en dicha compañía a 56,9%, tomando el control de la misma, motivo por el cual en febrero del año 2000, se decidió integrar las áreas administrativas de los almacenes, proceso que les permitió consolidarse como el principal grupo empresarial del país.

Para el año 2001 se consolidó el proceso de fusión entre Almacenes Éxito y Cadenalco, quedando oficialmente como Almacenes Éxito S.A. Desde entonces operan las cadenas Éxito, Ley, Pomona, y las desaparecidas La Candelaria (convertidos posteriormente a Pomona) y Óptimo (que se convertirían en almacenes Éxito). Durante esta década el crecimiento de la cadena fue notorio; instaló nuevos puntos de venta en Bogotá, Valle de Aburrá, Pasto, Ibagué, Neiva, Villavicencio, Montería, Barranquilla y entró en un proceso de remodelación e innovación tecnológica de sus antiguos puntos de venta. Es relevante mencionar que para la compañía la innovación tecnológica ha sido un aspecto importante en su desarrollo, reconociendo que es una herramienta indispensable para mantenerse en el mercado y ofrecer productos o servicios con valor agregado.

En materia de innovación tecnológica, la compañía ha mejorado los verificadores de precio, puesto que inicialmente sólo cumplían con esa función, ahora permiten consultar tarjeta éxito, puntos, tarjetas regalo y el precio. Igualmente, la organización tiene un almacén insignia en Medellín llamado Éxito del Este, el cual, gracias a sus novedades tecnológicas, es conocido como un icono de la marca en el país; el reconocimiento ha sido posible por la implementación del piloto del autoscan, un servicio que ayuda a los clientes a ahorrar tiempo y a llevar un control de los productos, además de vivir una experiencia futurista y cómoda al hacer sus compras. También el sistema permite a los clientes enterarse en tiempo real y a través del escáner de todas las promociones vigentes, conocer el valor de cada producto y el costo total de los artículos de su mercado.

Han evolucionado los puntos de pago, ya que tienen uno de los sistemas más avanzados y con el paso del tiempo los tiquetes ofrecen mayor información, como por ejemplo el número de cartones cuando se va a realizar el Bingo, si una persona es cliente especial del Éxito hay un evento que se llama día redondo (primer viernes de cada mes), día en que a los clientes por medio de la tirilla se les informa de descuentos o actividades que tengan. Incluso como una forma de

mantener comunicación con los clientes, la compañía ha establecido unas comunidades por Internet como las de vino, mascotas, bebés, universitarios, lo que les permite a los clientes estar enterados de los descuentos, promociones y eventos que se lleven a cabo en los almacenes.

Por tener una estructura de multiservicio, la organización se ha preocupado por innovar en los servicios que ofrecen, ampliando su portafolio y permitiendo que los clientes den un mayor reconocimiento a su labor; dicho reconocimiento se refleja en que el 71,8% de personas encuestadas en el Éxito San Pedro afirman estar de acuerdo con que la tecnología y la innovación contribuyen a mejorar la calidad del servicio que ofrece la empresa; en los otros puntos de venta en Neiva el porcentaje también es alto. Dentro de esas innovaciones sobresale que en el año 2005 la compañía incursionó en el negocio inmobiliario en alianza con la constructora Concreto, en la construcción del Centro Comercial San Pedro Plaza en Neiva, el cual ha ejercido una fuerte influencia comercial en el sector de la Carrera 16 de la comuna 2 consolidando una verdadera zona industrial o anillo comercial de la ciudad, avalado e identificado en el POT.

En 2007 el Grupo Casino adquirió el 55% de las acciones de Almacenes Éxito, el 45% restante es nacional; cabe mencionar que según la información recolectada, este proceso de transición no fue abrupto, puesto que para los funcionarios el trabajo continuó siendo el mismo, el presidente de la compañía sigue siendo Gonzalo Restrepo, quien ha mantenido la misma estructura sin cambios. Es decir que Almacenes Éxito no es 100% multinacional; por el contrario, la compañía compró la cadena más grande de almacenes de Uruguay, la cual pertenecía al Grupo Casino.

En el mismo año, compraron Carulla – Vivero S.A. e incursionaron en Viajes Éxito. En 2008 el Grupo Éxito desarrolló nuevos servicios para sus clientes: Seguros Éxito, la operación directa de sus estaciones de servicio y el formato de bodega Surtimax. Agregado a estas innovaciones y motivados por las expectativas que trajeron consigo la globalización y la competencia, se dio el cambio más trascendental en la historia de almacenes Éxito: la renovación de su imagen corporativa, la cual se produjo en el año 2009 y fue asesorada por la firma inglesa The Image Bridge, quien comenzó una propuesta de renovación que fue finalizada por un grupo de diseñadores de la compañía y liderada por el mismo presidente de Almacenes Éxito, marca que se sustenta en la necesidad de responder a los nuevos consumidores y fortalecer los vínculos emocionales con ellos.

En resumen, Almacenes Éxito ha venido gestionando procesos de comunicación mediática direccionados a la divulgación masiva de sus productos y servicios, mediante la realización de medios de comunicación internos como cartelera institucional, boletín interno 'Conectados', revista interna 'El Detalle', emisora interna, dando participación a los empleados en el programa 'Reporteros Estrella' donde se capacitan para que participen en los contenidos de las publicaciones y

aporten información de distintos temas de los puntos de atención. Y medios de comunicación externos como: el uso de la página Web, línea gratuita, buzón de sugerencias, revista de ofertas quincenal, pauta publicitaria en radio, prensa y televisión, carteleras institucionales y correos electrónicos a clientes; teniendo en cuenta que tienen estructurado el tipo de público y la mejor forma que pueden utilizar para transmitir información. Lo anterior se evidencia en el porcentaje de las personas que están de acuerdo con que la compañía se preocupa por brindar información de los servicios y productos; por ejemplo, en el Éxito San Pedro es de 61,2%, en el Éxito Vecino, 56,1 % y en el Éxito Toma 53,2%; sin embargo, en cuanto al uso de los medios de comunicación por parte de los clientes, manifiestan su desacuerdo estableciendo unos porcentajes de 64,7%, 68,3% y 57% respectivamente.

Es evidente que la organización se preocupa por brindar información tanto al público interno como al externo, pero tienen algunas debilidades para que los clientes hagan uso de los canales que han establecido. Alternando a estos procesos de comunicación mediática, el Éxito desarrolla procesos de articulación con sus públicos, busca generar procesos de comunicación de vínculos mediante la implementación de estrategias para la gestión del talento humano, donde a los funcionarios se les entrega una tarjeta de descuentos especiales, dentro de sus políticas de contratación de personal tiene como regla dar prioridad a personas de la región y las zonas cercanas al almacén, cuenta con un plan de carrera para que los funcionarios tengan la posibilidad de ascender y un programa de capacitaciones; sumado a esto, el fondo de empleados lleva a cabo distintas actividades de bienestar, tanto para los funcionarios como para sus familias; entre estas acciones se encuentran las becas para estudiar, celebraciones y jornadas especiales; incluso han constituido el Sindicato Éxito con cerca de 800 personas. Para Almacenes Éxito la comunicación y la innovación son herramientas estratégicas e indispensables para lograr el cumplimiento de sus metas, pues son áreas transversales en la compañía, lo cual permite inferir que poco a poco han ido creciendo y ampliando su estructura teniendo en cuenta su importancia. Es una organización que planifica todos sus proyectos, lo que se evidencia en el proceso que desarrolla antes de construir cualquier punto de venta, pues llevan a cabo profundos estudios de mercado para conocer la región junto con sus procesos culturales, sociales y económicos. Con este panorama, la compañía se ha convertido en una gran competencia para las empresas locales, cambiando poco a poco las nociones de los habitantes y con ello las dinámicas de la región.

### 3.4 Cuadro comparativo de las organizaciones de estudio creatividad

Almacenes Yep	Coomotor	Utrahuilca	Grupo Éxito
El diseño e implementación de estrategias de	La creatividad se implementa junto con los procesos de	Esta empresa, ha desarrollado la creatividad en sus	El diseño e implementación de estrategias de

<p>creatividad, innovación y comunicación no se planifican en el Plan de Negocios de la empresa.</p>	<p>innovación, pero no hace parte del Plan de Negocios de la empresa.</p>	<p>procesos de innovación y comunicación, pero no hace parte del Plan de Negocios. Sin embargo, es una empresa que se destaca por el uso de la creatividad para lograr el reconocimiento de sus públicos, por medio de sus piezas radiales e impresas.</p> <p>A finales de los años 90 se creó Fundautrahuilca.</p>	<p>creatividad, innovación y comunicación se planifican en el Plan de Negocios de la empresa.</p> <p>En 1982 creó la Fundación.</p> <p>Bingo éxito para afianzar vínculos con su entorno, al igual que la 'Mancha Amarilla'.</p>
--	---	---	--

**Conclusiones**

<p>La creatividad en Almacenes Yep no se planifica en el Plan de Negocios, se evidencia desde la implementación de piezas comunicativas, creadas desde la dependencia de mercadeo, la cual surgió con la centralización del manejo de la organización desde la ciudad de Bogotá.</p>	<p>Aunque la creatividad no hace parte del Plan de Negocios de la empresa, en sus servicios se han realizado acciones orientadas al tema; al mismo tiempo los practicantes del Programa de Comunicación Social han aportado a la implementación de la creatividad tanto en las piezas como en los espacios comunicativos.</p>	<p>En Utrahuilca la creatividad se evidencia en la elaboración de piezas comunicativas para lograr el reconocimiento en sus públicos, las cuales se manejan desde la Dependencia de Mercadeo. Al mismo tiempo, con las actividades y programas que desarrolla la Fundación la creatividad se expresa a sus diferentes públicos.</p>	<p>La creatividad es una herramienta que el Grupo Éxito implementa desde su Plan de Negocios, se evidencia en sus diferentes servicios y va de la mano con el tema de la innovación. Al mismo tiempo, desarrolla actividades desde la Fundación para mejorar su reconocimiento y posicionarse en sus públicos.</p>
--	---	---	--

## Innovación

Almacenes Yep	Coomotor	Utrahuilca	Grupo Éxito
<p>En 2000 se empezaron a hacer cambios en la infraestructura, y mejoraron el portafolio de productos y servicios.</p> <p>Implementación de la plataforma de información propia manejada desde Internet llamada pilot.</p> <p>Implementación de registradoras por computadores en los puestos de pago.</p> <p>En 2007 se centralizó la operación en la ciudad de Bogotá.</p> <p>En 2010 se inició la construcción del Centro Comercial Oasis Plaza.</p> <p>En su página web tiene enlaces a Facebook y twitter.</p>	<p>Mejoramiento de sus servicios. En 1989 se implementó el Halcón Línea Esmeralda.</p> <p>En 1998 se implementó el servicio Diamante 28 el cual tenía, aire acondicionado, televisión, telefonía celular, coche cama y atención a bordo; también se trasladó al servicio urbano con el Micro Diamante 19.</p> <p>Desde el 2002 se cuenta con el servicio Diamante Navette, el cual hace parte del servicio de lujo.</p> <p>Posee líneas de Confort Vans, Regent, Baguette, Navette, Servicio Especial, camperos, taxis y camiones.</p> <p>En 2005 se creó la división de Calidad.</p> <p>En 2011 se empezó a utilizar un software especializado para la venta de tiquetes</p>	<p>Se preocupa por estar a la vanguardia adoptando nuevas tecnologías, modernizando sus herramientas para el buen funcionamiento de la Cooperativa, incluyendo su infraestructura, equipos, entre otros.</p> <p>Cuenta con 14 sucursales.</p>	<p>Implementación de servicios como Tarjeta Éxito, seguros éxitos, estaciones de servicio éxito.</p> <p>En 1960 ampliaron su infraestructura a una manzana.</p> <p>En 1970 se inauguró el Centro Comercial Éxito en la ciudad de Medellín.</p> <p>En 1974 abrió un nuevo almacén.</p> <p>En 1989 abrió sede en Bogotá.</p> <p>En 1994 abrió un proceso de apertura accionaría.</p> <p>En 1997 abrió el primer almacén en Cali.</p> <p>En su página Web tiene enlaces a Facebook y twitter.</p> <p>En 1999 la compañía francesa Casino adquirió el 25% de las acciones de Almacenes Éxito.</p> <p>En 2001 se</p>

	<p>por Internet.</p> <p>En 2012 se puso a rodar el Navette XL, el cual es de dos pisos y posee tecnología de punta.</p> <p>En el mismo año se inauguró el completo administrativo y de servicios Grupo Coomotor.</p> <p>Cuenta con tres líneas de negocio, transporte de pasajeros, encomiendas y estaciones de servicio.</p>		<p>consolidó la fusión entre Almacenes Éxito y Cadenalco, operando las cadenas Éxito, Ley, Pomona y la desaparecida La Candelaria.</p> <p>Además, el crecimiento fue notorio, entró en un proceso de remodelación e innovación de los puntos de pago y verificadores de precio.</p> <p>En 2007 el Grupo Casino adquirió el 55% de las acciones de Almacenes Éxito, compró Carulla – Vivero S.A e incursionó en 'Viajes Éxito'.</p> <p>En 2008 desarrollo nuevos servicios como Seguros Éxito, operación directa de sus estaciones de servicio y el formato de bodega Surtimax.</p> <p>En 2009 se dio el cambio más trascendental, la renovación de su imagen corporativa. En 2011 el Éxito compró las cadenas Devoto y Disco en Uruguay.</p>
--	---	--	--

			Tiene un almacén insignia en Medellín llamando Éxito del Este.
Conclusiones			
La innovación en Almacenes Yep se empezó a desarrollar desde la llegada de la competencia a la ciudad de Neiva, expresada en sus cambios en Infraestructura, ampliación de cobertura, sistema de información, implementación de la página Web y los eventos que realiza durante el año. Sin embargo, la innovación podría ejecutarse de forma más rápida y oportuna puesto que la competencia cada día es mayor.	En Coomotor la innovación se evidencia en la implementación de sus servicios, desde la Gerencia la innovación ha sido el factor diferenciador para competir en el mercado tan cambiante en el que se desarrolla. Al mismo tiempo, le ha permitido gozar de un alto grado de reconocimiento en la Región Surcolombiana.	Utrahuilca ha procurado que sus oficinas cuenten con herramientas de trabajo innovadoras y estar a la vanguardia de acuerdo a lo que implementa su competencia, pero pueden realizar actividades que fomenten en su componente humano la innovación.	Para el Grupo Éxito la innovación es una herramienta que les ha permitido ampliar su cobertura, tener un alto grado de reconocimiento y posicionamiento en el país; se evidencia en la infraestructura de sus sucursales, cuenta con un almacén insignia en este tema y es una herramienta que se desarrolla en todos sus procesos tanto internos como externos.

### Comunicación

Almacenes Yep	Coomotor	Utrahuilca	Grupo Éxito
En sus inicios la comunicación era cercana con los funcionarios y se desarrollaban estrategias para su bienestar, sin embargo con el paso del tiempo se ha relegado la	En sus inicios la comunicación interna era interpersonal y limitada a tareas, se carecía de procesos y canales internos; solo se implementaba la pauta en radio	La comunicación se concibe como el proceso generador de interacción, cercanía y colectividad; igual forma es importante la creación de vínculos con los	En sus inicios los canales de comunicación eran limitados y orientados a satisfacer las necesidades publicitarias, se realizaban intuitivamente.

<p>gestión del talento humano.</p> <p>Desde los años 70 estableció las carteleras institucionales, en el interior y exterior de la organización.</p> <p>En 1995 se inició el perifoneo interno para dar información tanto a clientes como a funcionarios.</p> <p>A mediados de los años 90 se implementó el perifoneo externo y a finales de la misma década se dispuso el buzón de sugerencias.</p> <p>En 2002 se implementó la revista con las estrategias de venta según la temporada y con la creación de la oficina de mercadeo en Bogotá se desarrollan piezas publicitarias para radio, volantes, pendones, entre otros.</p> <p>En 2006 se creó la página Web <a href="http://www.almacenesyep">www.almacenesyep</a></p>	<p>(1961) y en prensa desde la creación del Diario del Huila y La Nación.</p> <p>Desde 1997 pauta en el canal local Alpavision.</p> <p>En 1997 se realizaron las carteleras institucionales, pero no tenían uniformidad. A finales de 1997 se renovó la identidad corporativa, con la asesoría de Fernando Pacheco, unificando la marca y basándose en la estrategia de diferenciación.</p> <p>El video institucional se implementó en 1997 pero se renovó en 2009 y en 2011.</p> <p>En 1998 se implementaron los volantes y plegables.</p> <p>En 2001 implementó la línea gratuita para registrar quejas y reclamos, y la página Web</p>	<p>diferentes públicos.</p> <p>Desde su creación en 1966 se han implementado piezas comunicativas, como carteleras, boletines, volantes, plegables, buzón de sugerencias; al igual que la puta en radio y prensa.</p> <p>En la década del 2000 el objetivo principal fue la creación de estrategias que permitieran mantener los vínculos comunicativos con funcionarios y clientes, reestructurando y haciendo uso de sus canales mediático, uno de los medios que se creo fue el periódico.</p> <p>En el 2004 se implementó la línea gratuita para resolver las necesidades de los asociados.</p> <p>Para el 2006 se creó el Departamento Comercial, el cual se encarga de todas las piezas y</p>	<p>En 1975 cambio su carácter de sociedad limitada y se convirtió en almacenes éxito S.A.</p> <p>Es prioridad establecer vínculos con las personas de su entorno.</p> <p>Estrategias de fidelización de clientes.</p> <p>En 1994 con el proceso de apertura accionaría también se hicieron cambios en l imagen, exhibición, merchandising, percepciones del consumidor y marca.</p> <p>En 1998 creo la página Web <a href="http://www.virtualexito.com">www.virtualexito.com</a>, con la opción de compra on-line.</p> <p>En 2005 incursionó en el negocio inmobiliario en alianza con la constructora Conconcreto, en la construcción del Centro Comercial San Pedro Plaza en Neiva.</p>
---	---	---	---



<p><a href="#">.com</a> No tiene dependencia de Comunicaciones, el tema de comunicación maneja la dependencia de Mercadeo.</p>	<p><a href="http://www.coomotor.com.co">www.coomotor.com.co</a> El merchandising se desarrolla desde 2002 (pautas, carteleras, televisión, cartillas, videos, libro 50 años)  En 2006 con la llegada de practicantes de Comunicación Social y Periodismo se fortalecieron los medios de comunicación, se unificó la cultura organizacional y se realizó la cartilla institucional.  En 2008 se creó el boletín llamado Tacómetro.  En 2010 implementó una plataforma del centro de operaciones (call center).  La comunicación de vínculos con funcionarios se ha dejado de lado, porque tiene mayor importancia la comunicación mediática.</p>	<p>canales de comunicación para públicos externos. Al mismo tiempo, en el mismo año se implementó la página Web <a href="http://www.utrahuilca.com">www.utrahuilca.com</a>, la pauta en televisión, el merchandising, la coherencia de la identidad e imagen corporativa, junto con un video informativo para usuarios.  Desde el 2009 pauta virtualmente a través de un Link en <a href="http://neivaamigos.com">neivaamigos.com</a>; y en la página virtual del diario la Nación ocasionalmente.  La comunicación de vínculos y la gestión del talento humanos se ha dejado de lado, porque tiene mayor importancia la comunicación mediática.</p>	<p>Ha creado comunidades por Internet, como las de vinos, mascotas, bebes, universitarios, entre otros.  Medios de comunicación internos: carteleras institucionales, boletín interno 'Conectados', revista interna 'El Detalle', emisora interna.  Medios de comunicación externos: página web, línea gratuita, buzón de sugerencias, revista de ofertas quincenal, pauta publicitaria en radio, prensa y televisión, carteleras institucionales y correos electrónicos a clientes.  Implementa estrategias para la gestión del talento humano.  Tiene dependencia de Comunicaciones.</p>
--	---	--	--

	No tiene dependencia de Comunicaciones.		
<b>Conclusiones</b>			
<p>La comunicación en Almacenes Yep se implementa desde la divulgación de información y elaboración de piezas comunicativas para apoyar el tema de mercadeo. Sin embargo, la comunicación de vínculos y sentidos tanto para sus colaboradores como los públicos objetivo se está dejando de lado, puesto que goza de un gran reconocimiento por su antigüedad y el ambiente familiar que ha implementado. Al mismo tiempo, la noción de comunicación sólo se orienta al tema de medios, puesto que algunos colaboradores manifiestan que la comunicación no es efectiva con ellos. La organización no cuenta con Área de Comunicación.</p>	<p>En Coomotor la comunicación se orientaba primordialmente a la divulgación y a los medios de comunicación. Sin embargo, con la implementación de proyectos comunicativos tanto para sus colaboradores como el público en general la comunicación ha tenido una mayor importancia. Es necesario mencionar que la comunicación de vínculos se podría fortalecer con la creación de la dependencia de comunicación.</p>	<p>La comunicación se desarrolla por medio de piezas y canales de comunicación, generando reconocimiento en sus públicos. Pero la comunicación de vínculos y sentidos se ha dejado de lado, todas las actividades se orientan a la divulgación y al mercadeo; sus colaboradores manifiestan que la comunicación interna no se tiene en cuenta y que falta la gestión del talento humano. Desde la fundación se maneja la información de canales de comunicación y desde el área de mercadeo las piezas comunicativas; para mayor coherencia y efectividad la comunicación podría unificarse desde una sola área.</p>	<p>La comunicación en el Grupo Éxito se implementa desde la ejecución de Planes estratégicos de comunicación, orientados a todos sus públicos tanto internos como externos. La comunicación es primordial en esta organización, debido a que se preocupa por generar vínculos con su componente humano y con el entorno. Sus actividades se planifican de acuerdo a estudios e investigaciones y cuenta con una dependencia encargada de las comunicaciones, la cual se replica en las regionales.</p>

### **3.5 Estilos de gerencia en las empresas locales: incidencia en procesos comunicativos y desarrollo tecnológico**

Para establecer la relación entre la forma de gerenciar y la implementación de los procesos comunicativos y tecnológicos en las empresas muestra de estudio, se hace necesario exponer las nociones que tienen sus gerentes en cuanto a la comunicación estratégica y la innovación tecnológica. Con base en la información recolectada, se puede afirmar que para los gerentes la comunicación en las organizaciones tiene una gran importancia, puesto que es la herramienta que fortalece su desarrollo y les permite dar a conocer todos sus procesos. El aspecto común en todas las nociones es el hecho de que la comunicación les ayuda a divulgar tanto a público interno como externo las estrategias que implementan, dejando de lado que la gestión de esta herramienta puede ser estratégica, como se ha evidenciado en el soporte teórico de esta investigación, donde se expone que la comunicación es el punto de equilibrio para sobrevivir ante las dificultades y obstáculos que las diferentes situaciones imponen, ya que en la acción de planificarla estratégicamente en una organización, llevará a la “vida o muerte de las empresas” (Morales 2005, p. 107).

Del mismo modo, cuando se indaga sobre el concepto de comunicación en las empresas, se infiere que las estrategias y acciones encaminadas dentro de los procesos comunicativos se dirigen principalmente a la divulgación de información, dejando de lado la creación de vínculos y sentidos con las personas, las redes y los espacios de comunicación, la planeación estratégica y la importancia que tiene en todos los procesos de la organización, como un eje transversal para el funcionamiento de la misma.

[Comunicación en las organizaciones] Es el dar a conocer a través de medio escrito o de manera verbal a los diferentes integrantes de la organización, el mensaje de lo que se quiere hacer; en éste caso los receptores vienen a ser los funcionarios que reciben los diferentes mensajes que van en los comunicados escritos, orales, verbales; las diferentes formas que se dan. José Hover Parra, Gerente de Utrahuilca

La planeación estratégica debe ser considerada como una de las prioridades de las empresas, siendo ésta un proceso que se puede pensar a corto, mediano y largo plazo, a medida en que se sabe “dónde está, a dónde quiere llegar y cómo lo van hacer” (Aljure, 2005, p. 141), la cual debe ejercer un poder en el día a día de la organización y en los procesos de gestión, puesto que permite mejorar el reconocimiento y la imagen corporativa, aportando importantes estrategias para que sean competitivas, creativas e innovadoras en el entorno cambiante.

[Comunicación en las organizaciones] es hacer llegar las ideas y los planteamientos a las personas... una nota escrita, sea una cartelera, un video, correo electrónico, la página web, es decir, cualquier medio que utilice para dar a

conocer una idea, es decir, el medio radial, el medio televisivo, esos son medios de comunicación, pero igual una cartelera trasmite un mensaje, un memorando trasmite un mensaje, las actividades de la empresa también transmiten mensajes y el discurso...Armando Cuéllar, Gerente de Coomotor

Para los directivos, la comunicación se percibe en cuanto a públicos internos y externos, teniendo claro que es necesario implementar canales de comunicación para dar a conocer la información que generan. Por ejemplo, en Almacenes Yep, para el Gerente la comunicación interna de las oficinas centrales hacia las regionales es a través de correos electrónicos, reuniones ocasionales, convención de administradores; hacen videoconferencias, manejan casi todo por Internet; incluso el uso del celular es importante para los administradores a la hora de obtener información desde Bogotá.

El concepto de innovación en los directivos tiene un punto de encuentro, puesto que todos manifiestan estar de acuerdo en que es un cambio, algo nuevo o la creación de un proceso que les ayuda a mejorar su desempeño, teniendo como base las nuevas tendencias en tecnología. Sin embargo, al hablar de innovación de acuerdo con el soporte teórico expuesto, no se puede relegar solamente a las tecnologías; esta herramienta debe estar presente en la cotidianidad de la empresa y debe ser incentivada en los funcionarios, para que desde el interior se generen ideas y condiciones óptimas para la implementación de esta herramienta, convirtiéndose en una forma de aumentar la competitividad.

[Concepto de innovación] Ir mejorando la tecnología, las instalaciones, la misma atención que le ofrezco al asociado; ir mejorando y cualificando cada vez más esa relación asociado-Cooperativa para que sea mejor, la relación con el mismo gremio, haciendo que el sector de la economía solidaria se vaya compenetrando con la región... José Hover Parra, Gerente de Utrahuilca

Todos los días debo innovar para generar nuevos procesos, nuevos productos, nuevos servicios, en el tema tecnológico... básicamente es hacer cosas diferentes y no contentarme con lo que tengo ahora, nosotros podemos decir hoy el Navette es un producto bueno, excelente, pero saquemos otro producto, comencemos a avanzar; eso es parte de la innovación. Armando Cuéllar Arteaga, Gerente de Coomotor

Es preciso entonces relacionar el tipo de gerencia con el desarrollo de los procesos comunicativos y de innovación tecnológica en las organizaciones muestra de estudio, las cuales poseen características similares, como por ejemplo, el hecho de ser organizaciones locales y de tradición, ya que de acuerdo con las características culturales de los habitantes de la región, se puede afirmar que en la creación de estas empresas se buscaba el bienestar colectivo, los funcionarios podían participar activamente en la toma de decisiones, se llevaban acciones con

el ánimo tener un ambiente familiar para que las personas se motivaran y lograr alcanzar tanto sus metas personales como las laborales.

En el caso del Yep, desde su creación se propendía por el bienestar de las mujeres cabeza de familia, brindando oportunidad tanto para ellas como para sus familias. En Coomotor y Utrahuilca, por pertenecer al cooperativismo, sin duda alguna sus objetivos están ligados al bienestar generalizado. Con el paso de los años, la dinámica cambiante del entorno, las políticas económicas, el conflicto político militar, los cambios en las nociones de consumo de los habitantes de la región y el afán por ser competitivos ha hecho que sus estructuras cambien y se adapten de acuerdo con las necesidades que ellos consideran prioritarias.

Almacenes Yep posee una autoridad jerárquica, es decir, que los jefes tienen la última palabra y existe centralización de las decisiones, desde Bogotá; además, es una organización simple y de conformación piramidal, donde cada jefe recibe y transmite lo que pasa en su área, limitando de esta forma la participación porque su interés está puesto en el cumplimiento efectivo de las funciones; por lo cual se infiere que el tipo de comunicación en este tema es limitada, al no tener en cuenta la retroalimentación, generando problemas en el clima organizacional.

Debido a que las decisiones se toman desde Bogotá, el poder es centralizado, ya que todo es dirigido y determinado por los directivos y el gerente general como máxima autoridad, aunque cada sucursal de almacenes YEP tiene un administrador quien debe orientar y desarrollar las directrices que le son encomendadas, sin salirse de los parámetros establecidos, como en el caso de las piezas comunicativas (revistas, volantes, pautas comerciales, avisos, entre otros). Al mismo tiempo, la organización toma las decisiones con escasa o nula participación del personal de nivel inferior; así que los espacios de comunicación que se viven en la organización sean de carácter informal, no son planeados ni determinados por la administración, se dan por el día a día y como no se les otorga importancia los funcionarios se sienten excluidos, y aunque se tengan en cuenta algunas fechas especiales, no son reconocidas porque no tienen una continuidad.

De acuerdo con el trabajo de campo llevado a cabo, se infiere que poco se gestiona el desarrollo del talento humano; para la administración lo importante es la realización de reuniones donde se informa al personal o para las capacitaciones; por el contrario, para los funcionarios la única motivación es el salario. Es evidente que la comunicación se ha limitado bastante, aunque se implementen acciones en esta área, la organización está perdiendo la posibilidad de crecer con ayuda de su componente humano y con el uso de la comunicación estratégica, realizada desde la planificación y concebida desde la estrategia general de la empresa. Aunque Almacenes Yep incluye en su plan de negocios el tema de la comunicación, es necesario mencionar que sus procesos no están direccionados de forma estratégica, se llevan a cabo acciones que funcionan pero

que a largo plazo no generan efectividad; contrario a lo que sucede en Almacenes Éxito, donde todos sus procesos se direccionan con la persona encargada y están acoplados con los procesos administrativos de la empresa.

En cuanto a la dinámica de Coomotor, por ser creada por la iniciativa de taxistas que querían ser escuchados y unirse ante otras empresas de transporte, se cree que actualmente existe esa estructura participativa. Sin embargo, en algunos momentos es contradictorio lo que se plantea desde el ideal y lo que se lleva a cabo en la cotidianidad; debido a que es una empresa que genera más de 1500 empleos, se hace más difícil gestionar la participación de todos, puesto que el órgano supremo es la Asamblea General de asociados y son ellos junto al Gerente quienes toman las decisiones y direccionan el rumbo de la organización. Por lo tanto, en los funcionarios se resaltan graves problemas en la motivación, el sentido de pertenencia, el clima organizacional reflejado en la falta de amabilidad y de trabajo en equipo, y los espacios para que sean escuchadas sus opiniones o sugerencias.

Al mismo tiempo, por ser una cooperativa posee una organización lineal funcional, en donde cada división y sección cumplen con sus funciones correspondientes y existe un jefe al que se le reporta por éstas, quien debidamente debe informar al Gerente, donde se centraliza el poder, se toman decisiones y se consulta cada movimiento que se vaya a realizar en la organización. Su jerarquía es piramidal, conformada por la Asamblea general de Asociados, el Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia, Revisoría Fiscal, Gerencia y cada uno de los jefes de las divisiones y secciones de la organización. Pese, a que todo el grado de autoridad y poder se centralice en el Gerente General, los funcionarios afirman que desde su gestión (Gerente actual) han tenido grandes progresos en materia de comunicación e innovación, argumentando que “los estados financieros muestran un crecimiento constante de la organización y por lo tanto considero que este tipo de esfuerzos que se han hecho a nivel de comunicaciones han contribuido a mejorar la compañía” (Espitia, 2012). Lo anterior permite aseverar que sí existe relación entre el tipo de gerencia con el desarrollo de los temas de investigación y que, aunque se estén adelantando estrategias, es necesario que se direccionen de forma estratégica, teniendo en cuenta la investigación y las necesidades del entorno para ser competitivas.

La comunicación es vertical y descendente, es decir, que los jefes ordenan y los subalternos cumplen, lo cual debilita la oportunidad de gestionar vínculos con el componente humano, limitando la innovación y la creatividad que pueden potencializar. Aunque no es una herramienta que se encuentre establecida en el plan de negocios, sí se llevan a cabo adelantos en la innovación tecnológica, pero el componente humano podría dar mayor información a la gestión de esta actividad en el interior de la empresa, sin dejar de lado la importancia que debe tener para los clientes.

Finalmente, Utrahuilca posee una estructura similar a la de Coomotor por su razón de ser cooperativa; pero posee características particulares como el hecho de que su autoridad es dividida por especialización de conocimiento, existen varios jefes o cabezas de autoridad caracterizados por su especificidad de conocimientos y encargados de tomar decisiones para el cumplimiento de los objetivos institucionales. Además, tiene un organigrama piramidal, donde la distribución de la autoridad se evidencia en la Asamblea General, el Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia, elegidos democráticamente por los afiliados. Sin embargo, Utrahuilca ha buscado establecer una comunicación horizontal, ya que se mantiene en contacto con todos los que forman parte de la organización, por medio de los canales de comunicación establecidos tanto en la Fundación como en la dependencia comercial.

Francisco Javier Rojas –funcionario antiguo- manifiesta que la comunicación y los procesos implementados han ido cambiando con el tiempo “cuando a la familia la conforman cuatro o cinco personas es más fácil reunirlos, cuando esto va creciendo se va complicando un poquito más la situación”; no obstante, la Cooperativa ha buscado la manera de encaminar sus esfuerzos en mejorar el reconocimiento por parte de las personas y en tener amenas relaciones entre sus funcionarios, siendo conscientes de que tienen fallas en lo interno puesto que no se le ha dado la importancia que merece.

Al mismo tiempo, desde la Gerencia se ha delegado el manejo de la comunicación y la innovación a la Subgerencia Administrativa de la Cooperativa, demostrando que sus procesos se hacen de forma organizada y que han ido mejorando y consolidándose con el tiempo. Pero se hace necesario mencionar que aunque se estén llevando a cabo procesos comunicativos internos y externos, éstos carecen de unificación pues han sido separados; falta la gestión estratégica y la consolidación del área para que se conviertan en herramientas transversales en la gestión estratégica de la organización.

Con el trabajo de campo realizado se demuestra que el poder se ejerce desde la cabeza de la estructura jerárquica, la Asamblea General y el Consejo de Administración, que son los encargados de velar por el adecuado funcionamiento y progreso de UTRAHUILCA; procuran ser una organización descentralizada en donde no es la jerarquía sino la especificidad de conocimientos la que promueve las decisiones; de acuerdo con la experiencia y la información que poseen los integrantes de la organización se tienen en cuenta a la hora de tomar decisiones en pro del bienestar general, generando espacios de participación y de interacción. Aunque se están gestionando es necesario seguir fortaleciendo esos vínculos pues son los que permiten optimizar las estrategias comunicativas y de innovación tecnológica, para que la empresa se mantenga en el mercado aunque la llegada de grandes plataformas comerciales sea mayor.

La forma de dirigir las empresas muestra de estudio ha favorecido el desarrollo de procesos comunicativos y de innovación tecnológica; algunas han tenido cambios notables y acelerados en su trayectoria pero otras han llevado a cabo acciones tímidas, siendo pensadas para dar respuesta a la llegada de competencia y sin la planificación pertinente. Cabe mencionar que los gerentes actuales de las organizaciones muestra de estudio han ofrecido cambios significativos en el desarrollo empresarial de la organización, aunque la manera de llevar a cabo las estrategias ha sido por la necesidad que le impone el entorno, han funcionado para mantenerse en el mercado y ser reconocidas; pero si su interés es perdurar y ser competitivas es necesario articular todos los procesos para el cumplimiento de sus metas, junto con la comunicación estratégica y la innovación.

### **3.6 Capacidad de iniciativa de las empresas locales frente a Almacenes Éxito**

Después de reconocer los procesos de comunicación y desarrollo tecnológico implementados por las empresas muestra de estudio (Almacenes ÉXITO, Yep, Coomotor y Utrahuilca), es necesario encontrar los puntos en común y las diferencias entre las mismas, pues de esta manera se logra identificar la capacidad de iniciativa de las organizaciones locales, teniendo en cuenta que se desarrollan en un entorno en el cual se destacan las políticas globalizantes y el conflicto político militar.

Los aspectos que se comparan son la comunicación y la innovación, teniendo en cuenta que durante la etapa de recolección de información se indagó tanto la comunicación mediática como la de vínculos. Es necesario retomar lo dicho anteriormente sobre la comunicación estratégica, en cuanto que en la acción de planificar estratégicamente en una organización, la comunicación es la que lleva a la “vida o muerte de las empresas” (Morales 2005, p. 107), permitiendo identificar cómo las empresas locales han afrontado las dificultades del entorno.

En cuanto al concepto de comunicación en las empresas locales, todos los directivos orientan sus testimonios hacia la divulgación de información, es decir, prevalece la implementación de canales de comunicación internos y externos. Pasando al detalle, se observa que Almacenes Yep cuenta con medios de comunicación en su mayoría para el público externo, dejando de lado la comunicación con el público interno, lo cual se evidencia en el desinterés de sus funcionarios y falta de sentido de pertenencia con la organización; además, los medios de comunicación o piezas comunicativas se diseñan y se establecen sus lineamientos desde la oficina central ubicada en la ciudad de Neiva, sin tener en cuenta las particularidades o características propias de las personas de la región. Al mismo tiempo, es necesario reconocer que la pauta en medios de comunicación se lleva a cabo teniendo en cuenta los estudios de sintonía; sin embargo sería importante medir su efectividad puesto que durante el trabajo de campo realizado se percibió que no tenían esa información.



Al hablar de medios de comunicación en Coomotor, se demuestra que tienen implementados tanto canales internos como externos y con la implementación de proyectos comunicativos elaborados por estudiantes del Programa de Comunicación Social y Periodismo han tenido continuidad; aunque tienen una gran variedad de canales (carteleras, boletín, pauta en medios de comunicación, volantes, plegables, página Web, cartilla, entre otros), es necesario dar mayor importancia a los contenidos y a la efectividad de los mismos, puesto que los funcionarios expresan que la información se queda corta o que hay otros temas que deberían tener mayor relevancia; al mismo tiempo, debido a la centralización de poder que se maneja, no existe un plan de medios estratégico que permita escoger los espacios más eficaces y al mismo tiempo tener los resultados de esa inversión. Además, al igual que en Almacenes Yep, no existe una oficina encargada de los procesos comunicativos de la organización, demostrando la falta de planificación y que en la realidad la comunicación no goza de una importancia significativa.

En Utrahuilca existe una situación particular. Al igual que Coomotor, posee una gran variedad de medios de comunicación tanto para público interno como externo, pero estos procesos se encuentran divididos entre la Fundación Social Fundautrahuilca y el Departamento Comercial: la primera se encarga de la creación del programa radial, el periódico, el boletín y el video institucional; el Departamento tiene a su cargo la contratación de la elaboración de la pauta radial, de televisión, prensa, la creación de volantes, portafolios de servicio, manuales, merchandising, el manejo de la página web de la Cooperativa y la recepción de quejas, reclamos y peticiones del Buzón de Sugerencias. Es necesario mencionar que el plan de medios que posee se realiza de forma estratégica porque se escogen los espacios de acuerdo con los estudios de sintonía; al mismo tiempo verifican su efectividad y les da mayor control sobre los contenidos que divulgan. Sin embargo, la efectividad sería mayor si todos sus procesos comunicativos se direccionaran desde una sola dependencia, puesto que una debilidad que perciben sus funcionarios es que a la comunicación interna, aunque es buena, no se le presta la suficiente atención, como se hacía en los inicios de la empresa cuando era una comunicación más familiar y unida.

Por otro lado, es necesario mencionar que Almacenes Éxito es de origen nacional, pero desde 2007 el Grupo Casino adquirió la mayoría accionaria. Contraria a la noción de comunicación en las empresas que tienen los directivos de las organizaciones locales muestra de estudio, Almacenes Éxito, a la par de su crecimiento, ha interiorizado el concepto de comunicación estratégica, teniendo en cuenta que es una herramienta indispensable para su desarrollo, convirtiéndose en un área transversal, implementándose de forma planificada de acuerdo con las diferentes regiones donde hace presencia, puesto que son conscientes de que cada región tiene unas características propias y que, por lo tanto, se deben tener en cuenta para establecer una comunicación efectiva. También cuentan con distintos canales de comunicación tanto para público interno como externo; sus

contenidos se direccionan desde una oficina de comunicaciones para que exista unidad y coherencia en la información; realizan evaluaciones periódicas de efectividad, se preocupan por establecer una comunicación bidireccional con los diferentes públicos objetivo y su comunicación es estratégica porque apoya el cumplimiento de sus metas.

En conclusión, en cuanto al tema de comunicación mediática se percibe que las empresas locales se preocupan por crecer y de esta forma han implementado distintos canales de comunicación, lo cual es relevante y deja ver esa capacidad de iniciativa por estar actualizándose e implementando procesos innovadores. Sin embargo, la efectividad y las características de sus canales no se llevan a cabo de manera estratégica, planificada y coherente, puesto que no tienen una oficina de comunicación que unifique todos sus procesos comunicativos; es decir, que un canal de comunicación puede ser bueno pero a los demás también se les debe tener en cuenta y optimizar para que se aprovechen de forma eficiente, ya que la comunicación estratégica es una herramienta que aporta al cumplimiento de las metas de las empresas y genera una buena imagen corporativa en las personas.

Pasando al siguiente tema, al hablar de comunicación de vínculos se entiende como esa comunicación cercana, afectiva, bidireccional, donde se crean relaciones sanas y favorables para la empresa y sus distintos públicos. El común en las empresas locales es la falta de gestión del talento humano; como una de sus metas principales ha sido crecer y expandirse, han dejado de lado el capital humano que es sin duda el activo más importante que tienen. De acuerdo con los testimonios recolectados en el trabajo de campo, los funcionarios antiguos manifiestan que las organizaciones en sus inicios se preocupaban por sus funcionarios, por el clima laboral, la motivación, la participación y el trabajo en equipo, pero que con el paso del tiempo y con el crecimiento que han tenido ya sus opiniones no se tienen en cuenta, los espacios para la motivación o el esparcimiento han desaparecido, no se llevan a cabo para todos los empleados o se realizan de manera poco planificada, es decir, sin tener en cuenta los requerimientos de los funcionarios.

De igual forma, como no se gestiona la comunicación interna de manera estratégica, el clima laboral se ha visto afectado en organizaciones como Coomotor y Almacenes Yep, donde los funcionarios manifiestan sus inconformidades y la falta de comunicación ascendente; al mismo tiempo, debido a que cuentan con un gran número de colaboradores para la organización se hace más difícil poder establecer una comunicación fluida con las personas o las sedes que la componen. Además, en las organizaciones locales es común la falta de espacios participativos y donde se fomente la creación de vínculos fuertes, evidenciándose que desde los funcionarios se expone esta necesidad.

Al exponer la comunicación de vínculos con el público externo, es necesario mencionar que las organizaciones locales no planifican estratégicamente sus

actividades; por lo tanto, no generan impacto y no logran tener un referente que les permita medir la efectividad. Al hablar de este tema, Almacenes Éxito, al tener clara la importancia de la comunicación estratégica, diseña sus actividades, espacios y estrategias para generar vínculos con sus clientes, incentivándolos a que utilicen sus servicios y que prefieran la organización antes que a la competencia; de igual forma desarrolla actividades para apoyar las comunidades menos favorecidas y las que se encuentran cerca a sus puntos de venta.

Posteriormente, en el tema de la innovación las organizaciones locales limitan el concepto a la innovación tecnológica, sin tener en cuenta que esta herramienta también se da en actividades científicas, administrativas y comerciales. Retomando el referente teórico, los empresarios deben ser personas dinámicas, que puedan combinar creativamente los procesos de producción para lograr ideas innovadoras, que permitan el desarrollo y crecimiento de las organizaciones; una condición para que las empresas logren actividades innovadoras es que las personas que toman las decisiones, proyecten innovación como un comportamiento planeado. En el contexto local, de acuerdo con la información recolectada desde los directivos de las empresas, la innovación se refleja en la ampliación de cobertura, el mejoramiento de instalaciones, nuevos recursos tecnológicos, comercialización de nuevos productos o servicios y la implementación de una identidad visual llamativa.

Pero al tener en cuenta la innovación como una herramienta estratégica, las empresas locales no gestionan sus procesos o actividades para conseguir que la innovación sea una característica propia y que se incentive a los funcionarios para que desde ellos surjan nuevas ideas que permitan alcanzar las metas de la organización. Para Almacenes Éxito la innovación, al igual que en las empresas locales, se expone en las herramientas tecnológicas con las que cuentan los almacenes para satisfacer las necesidades de los clientes, como son las cajas registradoras, los verificadores de precio o su almacén insignia en Medellín, que cuenta con tecnología de punta a la hora de hacer las compras, entre otros.

Se puede concluir que para las empresas de estudio prevalece la innovación tecnológica, no se gestiona de manera estratégica y no se potencializa como una herramienta transversal en las organizaciones estudiadas, las cuales cuentan con una gran trayectoria; por lo tanto, es indispensable que su comunicación y la innovación que son herramientas que ayudan a gestionar sus procesos de manera eficiente, se empiecen a implementar de manera estratégica para que los resultados sean mayores. Igualmente, en cuanto a la capacidad de iniciativa, es evidente que las organizaciones locales como Utrahuilca y Coomotor se han desarrollado por su propia iniciativa y han buscado la manera de implementar poco a poco herramientas que les ayuden a su desarrollo; por el contrario, al hablar de Almacenes Yep, se puede afirmar que esta empresa ha cambiado según el entorno y las exigencias del mercado.

#### 4. CONCLUSIONES

Los resultados presentados en la investigación contribuyen al proceso de comprender el estudio de la comunicación en las organizaciones y la capacidad de iniciativa en las empresas locales, entendiendo que las estrategias de comunicación que han implementado se han venido transformando según las dinámicas del entorno que las rodea; es decir que han cambiado sus formas de comunicación con sus públicos teniendo en cuenta el desarrollo de herramientas tecnológicas que impone el mundo globalizado, pero que no desconocen el conocimiento y la apropiación de estas por parte de los habitantes de la Región. Es por ello que la razón por la que las empresas locales han ganado un espacio en la memoria de los habitantes es debido a que soportan su comunicación en el desarrollo de estrategias cercanas, familiares y amistosas, que generan identificación con sus clientes y/o usuarios.

El soportar estas estrategias de comunicación en el conocimiento de la Región y las particularidades propias de sus habitantes, les ha permitido consolidarse en el mercado regional y ser competitivas ante las empresas globales que han llegado con una capacidad de innovación tecnológica ágil y rápida, teniendo en cuenta el poder económico que poseen; pero no han logrado desarrollar estrategias de comunicación que permitan generar identidad con el contexto que las rodea, lo anterior debido a que la comunicación que desarrollan con sus públicos es una comunicación mediática concebida desde el mercado y la sociedad del consumo, desconociendo en la producción de estas piezas comunicativas elementos propios de la identidad regional. Aspecto que se da teniendo en cuenta que las estrategias de comunicación desarrolladas por estas empresas se gestionan de manera centralizada, es decir que son pensadas y elaboradas en las ciudades donde estas empresas tienen su centro principal de funcionamiento, razón por la que sus piezas comunicativas no reflejan características propias de las regiones donde hacen presencia.

Es de resaltar que en los procesos de transformación en la comunicación implementada por las empresas locales se evidencia el desarrollo de estrategias de comunicación mediáticas, que demuestran cómo estas empresas han logrado innovar tecnológicamente en la medida de sus posibilidades económicas; concibiendo la tecnología no sólo como una forma más de comunicarse, sino como un medio que les permite llegar a nuevos públicos de manera novedosa, razón por la cual antes de implementar este tipo de herramientas indagan sobre el conocimiento, usos y apropiación de las mismas por parte de sus usuarios, garantizando con ello mayor efectividad en las mismas

Por otra parte el estudio permite dar a conocer cómo las empresas locales han logrado consolidar sus vínculos con el entorno que las rodea, partiendo del reconocimiento y respaldo que los habitantes de la Región manifiestan hacia

estas, resaltando en sus percepciones cómo las empresas locales a lo largo de su historia han permanecido en la cotidianidad de sus familias y han hecho parte de la memoria oral de las generaciones que integran su contexto familiar, mostrando con ello que han logrado ser competitivas en el mercado, aprovechando los lazos de familiaridad construidos y consolidados a lo largo de su historia, como también el conocimiento de la Región y sus habitantes.

Los directivos de las empresas locales coinciden también en manifestar que para mantenerse en el mercado y vivir en un entorno tan cambiante han tenido que buscar alternativas para mantener clientes y/o usuarios; en este sentido, han soportado el desarrollo de sus estrategias comunicativas en la necesidad de generar sentimientos o emociones de cercanía, familiaridad, preocupación, acompañamiento, tradición, entre otros, mediante el apoyo de diferentes piezas, espacios y medios de comunicación en los que divulgan sus mensajes; además han visto la necesidad de resaltar en estas piezas comunicativas, las tradiciones y la cultura de la Región, lo cual es muy bien recibido en las personas porque sienten que apoyan las empresas locales y que, por lo tanto, deben seguir haciéndolo debido a que de esta forma la Región crece y las nociones de conflicto dejan de prevalecer en los turistas.

En la implementación de estos procesos de comunicación, transformación e innovación en las empresas locales, se puede evidenciar el desarrollo que han tenido y cómo cambian sus formas de comunicación con sus públicos, analizando las exigencias del mercado competitivo, pero también sin desconocer la identidad regional y los lazos de acercamiento que han construido con la Región a lo largo del tiempo; ya que aunque los directivos manifiestan su preocupación por permanecer en el mercado y ser competitivas a las empresas globales, no desconocen la importancia que tiene el gestionar procesos de comunicación en sus organizaciones, razón por la cual han hoy cuentan con un departamento de comunicación y mercadeo en donde en su gran mayoría son comunicadores sociales formados en Instituciones de Educación Superior de la Región quienes lideran estos procesos

Tal es el caso de Coomotor donde la Oficina de Comunicaciones se ha ido creando poco a poco para generar los contenidos de los diferentes medios de comunicación, en Utrahuilca la comunicación se maneja desde la Fundación y la dependencia Comercial, estableciendo los medios utilizados y el público al cual se dirigen sus contenidos, y en cuanto a Almacenes Yep cabe anotar que se diseñan desde la oficina de mercadeo ubicada en la sede central (Bogotá) y se divulgan en las distintas sucursales evidenciando las características propias de cada entorno. Por el contrario, en las empresas globales, los procesos de comunicación son desarrollados por empresas contratistas o asesoras de comunicaciones, que no poseen ningún vínculo con la empresa excepto del ser una cuenta más de asesoramiento.

Finalmente, es necesario mencionar que las empresas locales han venido fortaleciendo y consolidando sus procesos comunicativos y de innovación, lo cual tiene un gran valor y ha hecho que gocen de un alto grado de reconocimiento, debido a que sus públicos interiorizan sus aportes al crecimiento de la Región Surcolombiana; además de que han logrado identificar la importancia de la comunicación y han podido competir en un mercado tan cambiante, influenciado por las problemáticas sociales, económicas, políticas y el conflicto militar que se vive en el país.

Es de gran importancia que las empresas continúen mejorando sus procesos comunicativos de tal manera que les permita consolidar su imagen no solo en la región sino a nivel nacional, más aún cuando están en proceso de expansión y ampliación de cobertura; permitiendo con ello el desarrollo de estrategias novedosas que den muestra de los conocimientos adquiridos a lo largo de su historia y que en este proyecto se muestran como una forma de gestionar la comunicación sin desconocer el contexto de las regiones y sus características particulares, puesto que esto ha contribuido a su desarrollo organizacional.

## 5. REFERENCIAS

### Libros:

- Aljure, A. (2005). Plan Estratégico de comunicación. En: Master Dircom, los profesores tienen la palabra. La Paz: Design.
- Martín Barbero, J. (1987). Modernidad y mass mediación en América Latina. En: De los medios a las mediaciones. Barcelona: Gustavo Gil S.A.
- Bartoli, A. (1992). Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada. Barcelona: Paidós.
- Coleman, Tasmaine (2012). Tendencias e impactos de la inversión extranjera directa en Colombia. Tesis de especialización publicada. Universidad EAN, Bogotá, Colombia.
- Corporación Calidad. (2000). Investigación en Gestión empresarial: ¿proceso naciente? Colombia, 1965-1998. Bogotá: Universidad Javeriana y Universidad de los Andes.
- Dávila, C. (1999). Historia empresarial de Colombia: estudios, problemas y perspectivas. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Douglas, M. (1996). Cómo piensan las instituciones. Madrid: Alianza Editorial.
- Durán, J., Ibáñez, R., Salazar, M. y Vargas (2003). La innovación tecnológica en la industria colombiana. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Dutrénit, G., Jasso, J. y Villavicencio D. (2007). Globalización, acumulación de capacidades e innovación. México: Organización de Estados Iberoamericanos y Fondo de cultura económica.
- Etkin, J. y Schvarstein L. (2005). Identidades de las organizaciones Invariancia y cambio. Buenos Aires: Paidós.
- Gallo, C. (2011). Los secretos de Steve Jobs. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Gardner, H. (1995). Mentas creativas. Barcelona: Paidós
- Gardner, H., Kornhaber, M. y Wake, W. (2000). Inteligencia. Múltiples perspectivas. Buenos Aires: Aique
- González, J. (2001). Colombia Hoy. Bogotá: Banco de la República.
- García, J., Serrano, V. y Blanco, O. (2005). ¿Competitividad e innovación en la micro y pequeña empresa? Retos previos a superar.
- Kaplún, M. (2002). El comunicador popular: una pedagogía de la comunicación. La Habana: Caminos.
- Llanos, R., Sepúlveda, P. y Ramos, J. (2002). Innovación tecnológica en el contexto del desarrollo económico y social de las regiones. El caso del Caribe colombiano. Barranquilla: Uninorte.
- Oviedo, H. y Campo, A. Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. En: Revista Colombiana de Psiquiatría. [en línea]. Volumen 34, N.4 (2005). [Consultado 15 Feb. 2011] pp.572-580.
- Pachón, H. y Torres, W. (2003). Insurgentes: Construir región desde abajo. Subjetividades en la Región Surcolombiana. Neiva: Universidad Surcolombiana.

Restrepo, N. (2011). Empresario antioqueño y sociedad, 1940-2004, influencia de las élites patronales de Antioquia en las políticas socioeconómicas colombianas. Medellín: Universidad de Antioquia.

Romo, M. (1997). Psicología de la creatividad. Barcelona: Paidós.

Torres, W., Quiñones, A., Castellanos, J., Correa, A. y Pachón, H. (2012). Para vencer el miedo, respuestas a los impactos de la guerra en el centro y sur de Colombia entre 1980 y 2010. Ibagué: Universidad del Tolima.

Van de Ven, A. (2001). El viaje de la innovación el desarrollo de una cultura organizacional para innovar. Oxford University Press.

Van Riel, C. (1997). Comunicación Corporativa. Madrid: Prentice Hall.

Vera, Carme. (04 de abril de 2003). Globalización y consumo: una mirada desde la educación superior. Agencia Latinoamericana de Información. [En línea], Español. Disponible: <http://alainet.org/active/3479&lang=es> [2013, enero 16].

Wallerstein, I. (2007). Crisis estructural del capitalismo. Bogotá D.C: Ediciones desde abajo.

#### Artículos:

Amézquita, Carolina (2011, julio 16). Extorsión, un peligro latente en el Huila. Diario La Nación. [En línea], Español. Disponible: <http://www.lanacion.com.co/2011/07/16/extorsion-un-peligro-latente-en-el-huila/> [2012, marzo 20]

Aristizábal, Camila (2012, agosto 01). El desempleo baja a 10 por ciento, pero a costa de la informalidad. El Colombiano. [En línea], Español. Disponible: [http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/E/el\\_desempleo\\_baja\\_a\\_10\\_por\\_ciento\\_pero\\_a\\_costa\\_de\\_la\\_informalidad/el\\_desempleo\\_baja\\_a\\_10\\_por\\_ciento\\_pero\\_a\\_costa\\_de\\_la\\_informalidad.asp](http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/E/el_desempleo_baja_a_10_por_ciento_pero_a_costa_de_la_informalidad/el_desempleo_baja_a_10_por_ciento_pero_a_costa_de_la_informalidad.asp) [2012, agosto 15]

Betancurth Marcela (s.f). Especial Conflicto Huila. Revista Gobierno. Consultado el 5 de Septiembre, 2012. En: <http://revistagobierno.com/portal/index.php/politica/actualidad/7528-especial-conflicto-en-huila>

Casas, María de la Luz. (2006). Globalización y tecnologías de comunicación. Revista Electrónica Razón y Palabra. 48. Consultado el 12 de Septiembre, 2012. En: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n48/bienal/mesa12.pdf>

Dabat, Alejandro. (2006). Capitalismo informático y capitalismo industrial. Acercamiento al perfil histórico del nuevo capitalismo. Programa globalización, conocimiento y desarrollo desde la perspectiva de mexicana. Consultado el 8 Septiembre, 2012. En: <http://www.economia.unam.mx/publicaciones/reseconinforma/pdfs/338/06alejandrodabat.pdf>

Diario El País. (2011, mayo 22). Más de \$ 10 billones en pérdidas estaría dejando la corrupción en Colombia. [En línea], Español. Disponible: <http://www.elpais.com.co/elpais/colombia/corrupcion-en-colombia-podria-dejar-10-billones-en-perdidas> [2012, mayo 31]



Herbert I. Schiller (1998, abril) "La maîtresse de réseau électronique mondiaux: vers un nouveau siècle d'imperialisme américain", Le Monde Diplomatique. [En línea], Español. Disponible: <http://www.filopol.canadianwebs.com/globalhasam.htm> [2013, mayo 5].

[En línea], Español. Disponible: <http://comunidad.dinero.com/t5/SEA-NUESTRO-REPORTERO/Cientelismo-y-corrupci%C3%B3n-sucumben-la-econom%C3%ADa-colombiana/idi-p/599> [2012, junio 11].

Montoya, Alejandra. (2012, enero 19). Despega Zona Franca Surcolombiana. Diario La Nación. [En línea], Español. Disponible: <http://www.lanacion.com.co/2012/01/19/despega-zona-franca-surcolombiana-3/> [2012, enero 19].

Montoya, Alejandra. (2012, abril 20). Ganaderos del Huila saldrían afectados por TLC. Diario La Nación. [En línea], Español. Disponible: <http://www.lanacion.com.co/2012/04/20/ganaderos-del-huila-saldrian-afectados-por-tlc/> [2012, abril 20].

Rodríguez, Diana Yinela. (2012, abril 28). Clientelismo y corrupción sucumben la economía colombiana. Dinero.com. [En línea], Español. Disponible: <http://comunidad.dinero.com/t5/SEA-NUESTRO-REPORTERO/Cientelismo-y-corrupci%C3%B3n-sucumben-la-econom%C3%ADa-colombiana/idi-p/599> [2012, junio 11].

Romero, Alberto. (2007). Las desigualdades en los TLC con Estados Unidos: el caso colombiano. Revista sobre Fronteras e Integración Año 12. 23. Consultado el 13 de octubre, 2012. En <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/18259/2/articulo4.pdf>