

**Sostenibilidad a través de las herramientas y estrategias competitivas en la gestión de la empresa**

**Sustainability through strategies and competitive tools in the management of the company**

Omaira Bernal Payares<sup>1</sup>

Elida Alzamora Taborda<sup>2</sup>

**Resumen**

La Corporación Universitaria Rafael Núñez en la Facultad de Ciencias Contable y Administrativa del Programa de Administración de Empresa de VI semestre en cumplimiento de la investigación formativa, participa con el Proyecto Académico de Trabajo cumpliendo con el objetivo principal de identificar las herramientas y estrategias competitivas que aplican en sostenibilidad las instituciones de educación superior en la ciudad de Cartagena, tales como la Corporación Universitaria Rafael Núñez, ubicada en el Barrio Getsemaní, Universidad del Sinú, instalada en el barrio de la Popa, Fundación Universitaria Tecnológico de Comfenalco situado en el barrio España, Universidad Antonio Nariño ubicada en la avenida el Bosque y Fundación Tecnológica Antonio Arévalo (TECNAR) e Institución Tecnológica Colegio Mayor de Bolívar que funcionan en la ciudad antigua.

---

<sup>1</sup> Magister en Administración. Universidad Nacional de Colombia

Docente investigador del programa de Administración de la Corporación Universitaria Rafael Núñez

<sup>2</sup> Magister en gestión de las organizaciones

Coordinadora programa Administración Financiera CREAD Universidad de Cartagena

Fecha de recepción: Junio de 2013 / Fecha de aceptación en forma revisada: Septiembre 2013

AGLALA ISSN 2215-7360

2013; 4 (1): 59-71

Los estudiantes exhiben reflexiones teórico-práctica a partir de una perspectiva de la didáctica de las asignaturas Administración Financiera, Comportamiento Humano en las Organizaciones, Higiene y Seguridad Industrial, Ideas de Negocios, Inglés, Legislación Comercial II, Mercados II, Normas de la Calidad y Tendencias Administrativa Modernas, así como la revisión entre asesores académicos a través de sustentación de sus logros durante el periodo académico.

**Palabras clave:** Competitividad; estrategia; herramienta; gestión; sostenibilidad.

### **Abstract**

The University Corporation Rafael Nunez in the Faculty of science accounting and administrative of the program of management of enterprise VI semester pursuant to the formative research participates with the academic work project complying with main objective identify the tools and competitive strategies that apply sustainability in the institutions of higher education in the city of Cartagenasuch as the "Corporación Universitaria Rafael Núñez, located in the Getsemani neighborhood, "Sinú University", installed in the neighborhood of the stern,"Foundation University technological of Comfenalco"located in Spain,"Universidad Antonio Nariño"placed on Forest Avenue and"Fundación Tecnológica Antonio Arévalo Tecnar"e institution technological school higher of Bolivar that work in the ancient city." Students exhibit theoretical and practical reflections from a perspective of the teaching of the subjects of financial management, human behavior in organizations, hygiene and Industrial safety, Business Ideas, English, commercial law II, markets II, standards of

quality and modern administrative trends, as well as the revision among advisers academics through bearing capacity of its achievements during the academic period.

**Key words:** competitiveness, strategy, tool, management, sustainability.

### **Introducción**

La sostenibilidad, es una de las competencias de la gestión más importante de la empresa puesto que sirve de base para repensar el futuro, tomando como referencia la lógica de la sostenibilidad del desarrollo.

La cual consiste en atender simultáneamente a la mejora deseada en las tres dimensiones del desarrollo: económica, social y ambiental, como inherentes a la búsqueda de un progreso de la calidad de vida ahora y en el futuro para una mayoría creciente de los ciudadanos de la ciudad de Cartagena.

La organización para su sostenibilidad requiere de herramientas y estrategias competitivas para establecer su gestión empresarial, la cual busca a través de las personas mejorar la productividad y por ende, la competitividad de la institución. Una óptima gestión busca hacer las cosas correctas por lo que es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión.

En la primera parte se revisan algunos estudios sobre la sostenibilidad a través de las herramientas y estrategias competitivas en la gestión de la empresa, para identificar cuáles son las que utilizan las instituciones de educación superior en la ciudad de Cartagena, concebidos desde una perspectiva discursiva e interactiva, así como los relacionados con los

estudios de los enfoques modernos utilizados en la enseñanza de la universidad a través de las asignaturas que participan en este proyecto, que sirven además, de marco a nuestra experiencia pedagógica. Luego se evalúan los logros alcanzados por las instituciones de educación superior en la sostenibilidad por la implementación de herramientas y estrategias competitivas en su gestión empresarial. Acto seguido, se propone un plan de acción que coadyuve a incrementar la sostenibilidad y competitividad de las instituciones en la ciudad de Cartagena y finalmente se evalúan los informes de estudiantes, producto de una experiencia didáctica de producción de un proyecto académico de trabajo colectivo -PAT-. Los estudiantes consideran que la revisión entre los asesores del colectivo de docentes del semestre es una valiosa herramienta para contribuir en el desarrollo de la producción académica en la universidad, específicamente para el caso de los temas de interés administrativo social.

### **Sostenibilidad en las herramientas y estrategias competitivas en la gestión de la empresa**

La gestión de la empresa, conlleva a las empresas a aplicar diferentes fórmulas para que de esta manera se logren persuadir y motivar constantemente a todas las fuentes del capital empresarial, con el objetivo de lograr que las mismas apoyen todos los proyectos que la empresa planea emprender.

Una universidad más sostenible es una institución de educación superior, que funciona como un todo o como una parte, en la que se examina, y promueve, a nivel regional o a nivel mundial la eliminación y reducción al mínimo de los temas ambientales, económicos, sociales

y efectos negativos para la salud en el uso de sus recursos a fin de cumplir con sus funciones principales de la enseñanza, investigación, extensión, asociación y administración, entre otros, (Velásquez 2002) como una forma de ayudar a la sociedad de un modo más sostenible de la vida.

El desarrollo sostenible se basa en tres factores: sociedad, economía y medio ambiente. La ONU (1987), en el informe de Brundtland, se define como la satisfacción de las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades.

En este orden de ideas, los estudiantes de sexto semestre del programa de Administración de Empresas de la Corporación Universitaria Rafael Núñez, asumieron el compromiso de investigar sobre las Herramientas y Estrategias Competitivas para la sostenibilidad en la gestión de la empresa de las instituciones de educación superior de Cartagena, para lo que seleccionaron las instituciones educativas cartageneras, tales como: Corporación Universitaria Rafael Núñez, Universidad del Sinú, Fundación Universitaria Tecnológico de Comfenalco, Universidad Antonio Nariño, Fundación Tecnológica Antonio Arévalo TECNAR e Institución Tecnológica Colegio Mayor de Bolívar. Siendo necesario iniciar con los diferentes conceptos de herramientas y estrategias competitivas que pueden ser utilizados en la sostenibilidad.

Henry Laurence Gantt (1910), con su herramienta gráfica del diagrama de Gantt, pretende mostrar el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado; Guillermo Gómez Cejas (1997), el diagrama de flujo representa el flujo de información de un procedimiento; Idalberto Chiavenato (1993), el

diagrama de flujo permite la visualización de las actividades innecesarias y verifica si la distribución del trabajo esta equilibrada. Así como la importancia del uso tecnológico actual para la sostenibilidad.

Drucker (1974), quien opina que para llevar adelante una estrategia es necesario que la gerencia analice las situaciones presentes y que si es necesario cambiarlas lo deben de hacer. Además, sobre los recursos que la organización tiene y cuáles debería tener; Chandler (1962), considera como el elemento fundamental que determina las metas básicas que la empresa debe tener, esto a largo plazo, así como en la implementación de cursos de acción y asignación de recursos que sirven para alcanzar las metas organizacionales.

Henry Mintzberg (1983), reflexiona que el término estrategia es “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo” (p. 7), entonces los objetivos, planes y recursos de la empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho y en realidad está haciendo. Esta noción enfatiza la acción; las empresas tienen una estrategia, aun cuando hicieran planes.

La estrategia es necesaria accionarla a través de herramientas. La competitividad existente entre empresas obliga a buscar recursos y técnicas para poder competir; una técnica es la conocida como Benchmarking.

Según Robert Kamp (2001), el Benchmarking es “el proceso por medio del cual se compara y se mide las operaciones en una empresa, sus procesos internos como externos, contra el líder corporativo reconocido en el mercado.

Se puede afirmar, que es el proceso continuo de medir servicio, productos y prácticas contra los competidores reconocidos como líderes en el sector, analizando procesos de

mejora, buscando un patrón de medida, estándar o punto de referencia para poder juzgar y evaluar la corrección de los procedimientos utilizados.

En síntesis, el Benchmarking se centra en copiar lo que los demás hacen bien y en realidad lo que busca es comparar lo que los demás hacen bien e intentar mejorar sus propios procedimientos.

### **Resultado de la experiencia**

El proceso llevado a cabo para identificar las herramientas y estrategias competitivas en las instituciones educativas elegidas, fue la observación, la cual supuso cambios en la manera de pensar de los estudiantes, descubrimiento nuevos procesos no utilizados normalmente y sobre todo que las instituciones educativas todas presentan problemas unas más que otras, y que a ellos como producto resultantes de la universidad, les corresponde defender su institución educativa ante los demás, como proyección futura.

Dentro de las herramientas y estrategias competitivas en la gestión de la empresa utilizada para la sostenibilidad de las instituciones de educación superior en Cartagena, se logra identificar que cada una de los establecimientos educativos objeto de estudio implementan herramientas y estrategias competitivas en su gestión empresarial de manera rudimentaria.

En cuanto a lo que cada grupo encontró en ellas, está el no tener la cultura de competitividad de manera clara, no utilizan el Benchmarking como herramienta de competitividad y las estrategias competitivas se dan de manera aislada a las necesidades de sus usuarios y al comportamiento de sus competidores; algunas se encuentran en la

implementación del ISO 9000, realizan promoción; pero como estrategias utilizan la página web, visitas a planteles educativos, actividades extracurriculares, entre otras.

La página web, en el mundo actual donde la comunicación es el eje que mueve la educación, se ha convertido en una estrategia fundamental en todas las instituciones de educación superior dándose a conocer a la sociedad, es decir, dar a conocer la misión, visión y alcance de la organización.

Por lo tanto, se ha convertido en una estrategia funcional para las universidades, además, es utilizada como recurso didáctico para que los alumnos y profesores puedan acudir a la misma en busca de materiales de apoyo, adquirir conocimiento, obtener información.

La investigación arrojó que un 15% de los estudiantes encuestados en las universidades se han enterado de la existencia de la universidad como de los servicios, programas, fotos de instalaciones de los planteles educativos a través de la página web.

Se recomienda que instituciones educativas en general practiquen las categorías de Benchmarking que son: interno, consiste en la comparación que se efectúa dentro de la misma empresa, buscando cuales son los procesos más eficientes y eficaces con el fin de establecer patrones de comparación entre secciones para iniciar procesos de mejora continua. Externo, esta categoría se divide en competitivo: que consiste en efectuar pruebas de comparabilidad, e investigaciones que permitan conocer todas las ventajas y desventajas de los competidores directos; y el genérico: así como las funciones y procesos pueden ser idénticos –Contabilidad, facturación o tesorería- en empresas de sectores y actividades diferentes, puede mostrar similitud con nuestra empresa, y así observar en otras organizaciones sin necesidad de aplicar el método ensayo-error, sino, utilizar la experiencia



obtenida por los demás para mejorar o no caer en los mismos errores. Funcional, la razón fundamental reside en que no tiene sentido estar investigando un proceso o sistema determinado si resulta que ese proceso ya existe.

Ahora bien, el Benchmarking es una herramienta que sirve para descubrir, analizar e implementar el “cómo”, las empresas líderes hacen sus procesos, es decir con el Benchmarking se analiza, aprende y se adapta para ser competitivos. Ya que ser competitivos, no es una moda, es sin duda una necesidad, una forma de mejorar la competitividad, es la mejora continua, el Kaizen -mejora continua que involucra a todos-, derivados de la filosofía Zen -mejora mañana lo que hiciste bien hoy-. Es una técnica que permite tomar decisiones con base a hechos y / o a instituciones.

Acto seguido, los estudiantes proponen un plan de acción que contribuya a incrementar la sostenibilidad y competitividad de las instituciones en la ciudad de Cartagena. Por lo que presentan que se debe determinar qué se quiere alcanzar, cuáles son los objetivos de la institución, identificando las herramientas y estrategias competitivas que se puedan aplicar en sostenibilidad de las instituciones de educación superior en la ciudad de Cartagena. **Tabla 1. Plan de acción**

	<b>¿Qué?</b>	<b>¿Cómo?</b>	<b>¿Con qué?</b>	<b>¿Cuándo?</b>	<b>¿Quién?</b>
<b>Estrategia</b>	<b>Programa</b>	<b>Acciones inmediatas</b>	<b>Recursos necesarias</b>	<b>Plazos</b>	<b>Responsable</b>
Elaborar un formato para el control y	Capacitación sobre el manejo de	Determinación de la institución educativa o	Humanos Financieros	Un año	Departamento de Admisiones

seguimiento de las solicitudes realizadas por los clientes	software y hojas de cálculo	facultad a quien se requiera la capacitación. Establecer costos financieros	Materiales Tecnológicos		
Implementar un programa de Marketing para explotar el mercado regional	Capacitación sobre Marketing Empresarial	Determinación de la institución educativa o facultad a quien se requiera la capacitación. Establecer costos financieros	Humanos Financieros Materiales Tecnológicos	Un año	Departamento de Comercialización
Adquirir un software de alta calidad que contribuya a controlar y reflejar en el momento oportuno los estados de resultados de la empresa	Capacitación sobre software contable	Determinación de la institución educativa o facultad a quien se requiera la capacitación. Establecer costos financieros	Humanos Financieros Materiales Tecnológicos	Un año	Departamento de Administración Financiera

Implementar programas de	Desarrollo de Programas de Evaluación	Divulgación del manual de funciones.	Humanos Financieros	Un año	Rector- Departamento de
Evaluación del desempeño laboral.	del Desempeño y Comportamiento Organizacional	-Informar sobre el proceso de evaluación del desempeño laboral. Establecer costos del material informativo a reproducir.	Materiales Tecnológicos		Recursos Humanos

**Fuente:** estudiantes VI semestre de Administración de Empresas 2P.2013.

Además, con la implementación de las estrategias y herramientas competitivas las universidades han logrado mantener su liderazgo regional y nivel competitivo.

### Conclusiones

A fin de ser cada día más competitivos y sostenibles, toda empresa requiere hacer una planeación junto con el Benchmarking. Por tanto, los métodos para aplicar este proceso es el siguiente: se debe definir qué se desea analizar, acto seguido es determinar a qué clientes se dirigirán las empresas donde se obtendrá la información del Benchmarking, identificar los factores críticos de éxito/fracaso, determinación del proceso de Benchmarking, crear los

equipos de trabajo necesarios, determinar las funciones y tareas de los equipos, así como sus responsabilidades.

Por ende, la competitividad y sostenibilidad se genera a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por los grupos o equipos de trabajo que conforman la sostenibilidad de la empresa. Toda organización, si desea manejar un nivel adecuado de competitividad y sostenibilidad a largo plazo, debe utilizar unos procedimientos de análisis y decisiones formales, contenidos en el marco del proceso del desarrollo sostenible dentro de los tres factores: sociedad, economía y medio ambiente.

### **Bibliografía**

- Chandler, A. (1962). *Stratgy and structure*. 1ª. Edition. United States of America: Library of Congress Cataloging in Publication Data.
- Chiavenato, I. (1997). *Iniciación a la organización y control*. Editorial Mc. Graw Hill. Pág. 66 a la 72.
- David, F. (1990). *Conceptos de Administración Estratégica*. 8ª. Edición. México: Pearson Educación.
- Drucker, P. (1974). *Gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas*. 1ª. Edición. México: Editorial Trillas.
- Gómez, C. G. (1997). *Sistemas Administrativos, análisis y diseños*. Editorial Mc Graw Hill. Pág. 96 a la 103, 107 a la 117.
- Kamp, R. (2001). *Benchmarking, Xerox Corporation*. 2ª Edition. Great Britain: Elsevier Ltda.
- Koontz, H., y Weihrich, H. (2003). *Administración: Una perspectiva global*. 6ª. Edición. AGLALA ISSN 2215-7360  
2013; 4 (1): 59-71

- México: Mac Graw Hill.
- Kotler, P., y Lane, K (2006). *Dirección de Marketing*. 12ª. Edición. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Mendoza Ramos, L. (2012). La educación como factor competitivo en Cartagena de Indias  
D.T y C. Aglala, 3(1), 40-64. doi:10.22519/22157360.345
- Mintzberg, H. (1983). La naturaleza del trabajo directivo. 1ª. Edición. Barcelona: Ariel.
- Onu (1987) Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo –  
Comisión Brundtland-: Nuestro futuro común.
- Velásquez, L. (2002). Mexican Model for Teaching Sustainability in Universities. In:  
Walter Leal. Ed. Teaching Sustainability at Universities Toward Curriculum Creaning.  
Peter Lang Scientific Publishers, pp, 347-362. México.