

**JUAN PABLO PARRA ROJAS**

Maestría en Administración Pública  
-Escuela Nacional de Administración. ENA. París, Francia,  
Estudios Políticos-Instituto de Estudios Políticos de París,  
Profesional en Finanzas y Relaciones Internacionales -Universidad Externado de Colombia,  
Vicerrector de Investigaciones Universidad EAN

**Coordinación Editorial**

**DENISE CAROLINE ARGÜELLES PABÓN**

PhD. en Ciencias Empresariales, Universidad de Nebrija. Master en Gestión de Organizaciones, Universidad de Québec, Canadá. Especialista en Administración de Negocios Internacionales, Universidad EAN. Especialista en Pedagogía para el Desarrollo del Aprendizaje Autónomo, UNAD. Comunicadora Social-Periodista, Universidad Externado de Colombia.

**COMITÉ CIENTÍFICO Y EDITORIAL**

**JORGE ENRIQUE SILVA DUARTE**

Máster en Gestión de Organizaciones, Universidad de Québec, Canadá,  
Máster en Administración y Dirección de Empresas, Instituto de Empresa de Madrid, España  
Estudios de Alta Dirección, *University of London, London Business School*  
Administrador de Empresas, Universidad Autónoma de Bucaramanga  
Rector Universidad EAN

**CARMEN LAFUENTE IBAÑEZ**

Ph.D. en Ciencias Económicas y Empresariales, UNED de España.  
Docente de la Universidad Antonio Nebrija  
Miembro de la Unidad Técnica de Calidad  
de la Universidad Antonio de Nebrija.

**GUILLERMO S. EDELBERG**

D.B.A., Universidad de Harvard  
M.B.A., Universidad de California (Berkeley)  
Ingeniero Industrial, Universidad de Buenos Aires (Argentina)  
Profesor Pleno - INCAE

**JOHN D. THEODORE**

Ph.D. en Administración- Estudios Latinoamericanos, Universidad de Kansas. Ph.D. en Administración, Universidad Aristotélica de Tesalónica, Grecia. D.B.A. con Énfasis en Gerencia Internacional, Universidad de Sudáfrica. M.A. en Administración Educacional, Universidad de Western, Kentucky. B.S. en Administración Empresarial, Universidad de Vanderbilt, Nashville - Tennessee Profesor Titular del Doctorado en Administración. Argosy University, Sarasota, Florida - USA

**GERMÁN ECHECOPAR K.**

Ph.D. y Máster en Economía, University of Notre Dame  
Bachiller en Ciencias con Mención en Ingeniería Industrial, Pontificia Universidad Católica del Perú  
Docente Tiempo Completo Universidad Adolfo Ibáñez,  
Santiago de Chile

**JULIO SERGIO RAMÍREZ ARANGO**

Ph.D. en Economía Política y Gobierno  
de la Universidad de Harvard  
Máster en Administración de Empresas del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas INCAE  
Ingeniero Civil de la Pontificia Universidad Javeriana  
Profesor Pleno INCAE - Costa Rica

**SCOTT TIFFIN**

Ph.D. Technology Mgmt., U de Montreal  
M. Environ. Design, U of Calgary  
M. Ocean Eng., Memorial  
B.A. Sc. Mechanical Eng., U of Toronto  
Director de Relaciones Internacionales  
y de Investigaciones de la Escuela de Negocios de la  
Universidad Adolfo Ibáñez-Chile

**EDGAR ENRIQUE ZAPATA GUERRERO**

Ph.D. en Administración, UNAM  
Máster en Administración, Universidad de los Andes  
Administrador de Empresas, Universidad Nacional de Colombia

**JOSÉ MANUEL SAIZ ÁLVAREZ**

Ph.D. en Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Autónoma de Madrid y Ph.D. en Sociología de la Universidad Pontificia de Salamanca. Investigador del Instituto de Europa Oriental, Universidad Complutense de Madrid y profesor visitante en Alemania, Austria, Brasil, Costa Rica y Perú. Docente Universidad Pontificia de Salamanca, Universidad Antonio de Nebrija, Centro de Estudios Universitarios "Ramón Areces" y EBP - Cámara de Comercio e Industria de Madrid. Investigador titular del Instituto FIEC y Director de GRAEJ-Nebrija, España

**GERARDO AVENDAÑO PRIETO**

Posdoctorado en Control Estadístico de Procesos, Penn State University, Estados Unidos  
Ph.D. en Métodos Estadísticos Avanzados, Universidad Politécnica de Valencia, España  
Especialista en Ingeniería de Producción, Universidad Distrital Francisco José de Caldas  
Ingeniero Químico, Universidad Nacional de Colombia  
Docente Tiempo Completo Universidad EAN

La Revista de la Universidad EAN es una publicación de carácter técnico, científico y cultural, de circulación nacional e internacional cuyo objetivo es la divulgación de material que permita al lector mantenerse actualizado en las áreas científicas y técnicas relacionadas con los programas académicos afines a la Universidad EAN.

Esta revista se encuentra referenciada en los índices internacionales Scielo, LATINDEX, REDALYC, EBSCOhost™ y en el índice nacional PUBLINDEX de Colciencias-Categoría B-, así mismo, en la base de datos Ulrich's. Está dirigida a empresarios, docentes y estudiantes que deseen actualizarse en temas relacionados con la gestión empresarial, la creación de empresas y la innovación tecnológica. Adicionalmente, la Revista EAN fue incluida en dos índices internacionales: CLASE de la UNAM de México y en *EconLit del Journal of Economic Literature (American Economic Association)*. Los artículos publicados en esta Revista pueden ser reproducidos con fines académicos, citando la fuente y el autor.

ISSN 0120-8160  
Periodicidad: Semestral (Julio-Diciembre)  
p:250  
Formato: 22x29 cm  
Tiraje: 4500  
Categoría B

**Director**

JORGE ENRIQUE SILVA DUARTE

**Editor**

JUAN PABLO PARRA ROJAS

**Coordinación Editorial**

DENISE CAROLINE ARGÜELLES P.

**CONSEJO SUPERIOR**

**Presidenta**

Cecilia Crissien de Perico

**Consejera Fundadora- Presidenta**

Herbert Perico Crissien

**Consejero No Vitalicio**

Carlos Alfonso Crissien Aldana

**Consejero Fundador**

Carlos Evelio Ramírez Cardona

**Consejero Fundador**

Álvaro Otto Rubio Salas

**Consejero Vitalicio**

Carlos Mauricio Álvarez Cabrera

**Primer Vicepresidente del Consejo Superior**

**y Consejero Egresado Graduado**

Martha Lucía Ramírez de Rincón

**Consejera - Empresaria**

**de la Mediana o Gran Empresa**

Hernando José Salazar Tinoco

**Consejero - Empresario de la Micro**

**y Pequeña Empresa**

Roque Gonzáles Garzón

**Consejero Profesional. Segundo**

**Vicepresidente del Consejo Superior**

Omar Alonso Patiño Castro

**Consejero Representante**

**de los Docentes**

Jennifer Marcela Flórez Blanco

**Representante de los Estudiantes**

**DIRECTIVAS**

**Rector**

Jorge Enrique Silva Duarte

**Vicerrector de Formación**

José David Marín

**Vicerrector de Investigaciones**

Juan Pablo Parra Rojas

**Vicerrector de Planeación**

Ruben Darío Gómez Saldaña

**Vicerrector de Extensión y Proyección Social**

Diego Ramírez Salazar

**Vicerrector Financiero y de**

**Logística**

Juan Enrique Castañeda Mateus

**COMITÉ CIENTÍFICO Y EDITORIAL**

Jorge Enrique Silva D.

Carmen Lafuente I.

Guillermo S. Edelberg

John D. Theodore

Germán Echeconar K.

Julio Sergio Ramírez A.

Scott Tiffin

Edgar Enrique Zapata G.

José Manuel Saiz

Gerardo Avendaño Prieto

**Diseño**

María Eugenia Mila y Mónica Rincón

**Diagramación**

Clara Patricia Rodríguez.

**Diseño de carátula**

Mónica Rincón

**Traducción de textos al inglés**

Carlos Alberto Franco B.

**Traducción de textos al francés**

Oliver Charles Rustique

**Traducción de textos al portugués**

Luis Carlos López

**Impresión**

Clara Patricia Rodríguez

Los artículos que aparecen en esta publicación con el nombre del autor responsable, no reflejan necesariamente el pensamiento de la Universidad EAN

**SUSCRIPCIONES**

VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN UNIVERSIDAD EAN

Carrera 11 No. 78-47

Teléfono 5936162 Ext. 2805/2430

e-mail: investigaciones@correo.ean.edu.co

# Contenido

## Editorial

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| Jorge Enrique Silva Duarte..... | 5 |
|---------------------------------|---|

|   |          |
|---|----------|
| <b>Sobre la estructura de la Revista EAN.....</b> | <b>7</b> |
|---|----------|

|                                      |           |
|--------------------------------------|-----------|
| <b>Compendios empresariales.....</b> | <b>11</b> |
|--------------------------------------|-----------|

|                                   |           |
|-----------------------------------|-----------|
| <b>Artículos científicos.....</b> | <b>24</b> |
|-----------------------------------|-----------|

|  |    |
|--|----|
| Identificación y propuesta de mejoramiento de la gestión del conocimiento en el centro de desarrollo agropecuario y agroindustrial (Cedeagro) Sena, Regional-Boyacá<br>Claudia Patricia Nuñez I. /Jorge Hernando Molano V..... | 26 |
|--|----|

|  |    |
|--|----|
| Ética, capital intelectual y gestión del conocimiento<br>José Manuel Saiz Á..... | 44 |
|--|----|

|  |    |
|--|----|
| Medición del desempeño y éxito en la dirección de proyectos.<br>Perspectiva del manager público.<br>H.Mauricio Diez-Silva/ M.Amaya Pérez-Ezcurdia/ Faustino N. Gimena Ramos/<br>Maricela I. Montes-Guerra..... | 60 |
|--|----|

|   |    |
|---|----|
| Factores que influyen en el liderazgo de los gerentes del sector bancario de la ciudad de Cúcuta-Norte de Santander<br>Geli Pautt Torres/Carlos Arturo Contreras M..... | 80 |
|---|----|

|   |    |
|---|----|
| Importancia de las teorías acerca de los colaboradores en la gestión y el liderazgo eficaces<br>Rodrigo Arturo Zárate T./ Julio César Acosta P..... | 96 |
|---|----|

|   |     |
|---|-----|
| Modelo de sistema de información para apoyar la gestión ambiental proactiva en PyMEs<br>Ismael Santiago Mejía S./ José Ismael Peña R./ Carlos Eduardo Moreno M..... | 116 |
|---|-----|

|  |     |
|--|-----|
| El <i>Mobile Marketing</i> en Colombia. Su estado actual y proyección.Año 2012<br>Orlando Martínez G./ Katia Arango P./ Cerón Blanca M./ Diana C. Silva A..... | 136 |
|--|-----|

|  |     |
|--|-----|
| La gestión del <i>Marketing</i> que conecta con los sentidos<br>Claudia Gómez R. /Jorge Eduardo Mejía.....   | 168 |
| Gestión de las barreras de entrada de la empresa española en su proceso de<br>implantación en mercados emergentes: los casos de China, Brasil y México<br>Carlos Poza/ Patricia Mateo/ Gonzalo Solana..... | 184 |
| <b>Casos empresariales</b> .....   | 196 |
| Confecciones y textiles Titanic Inc.: Un caso de Gestión Tecnológica y del Conocimiento<br>Luz Marina Sánchez A./ José Divitt Velosa G.....  | 198 |
| Engineering and strategy: returning to the case of southwest airlines, an analysis in<br>production and technology management<br>Cristian Berrío Zapata.....   | 209 |
| <b>Portafolio de objetos de aprendizaje</b> .....  | 218 |
| <b>Reseñas bibliográficas</b> .....  | 236 |
| <b>Pautas para la presentación de artículos</b> .....  | 243 |

# Editorial

*Jorge Enrique Silva Duarte - MSc-MBA*

*Rector*

*Universidad EAN*

***L**a iniciativa privada como motor de desarrollo es fundamental, pues sin ello el crecimiento y bienestar de la sociedad no es posible. El emprendimiento, como su recurso inicial, garantiza el impulso que las organizaciones necesitan para la generación de valor y el crecimiento. Sin embargo, la eficiencia, eficacia y efectividad con que se dan los avances, dependen primordialmente de la capacidad de gestión y de gerencia al interior de las empresas.*

*La Gestión en su sentido más amplio, entendida como el arte de dirigir, orientar y gobernar, es el conjunto de instrumentos que le permite al líder llevar a cabo sus acciones emprendedoras. Como complemento en lo más concreto, la Gerencia constituye el despliegue de los objetivos generales a través de actividades cotidianas, articulando recursos y talentos para conseguir logros que hagan tangible la misión de la organización. Como responsable del progreso en toda sociedad, la organización debe tener una buena capacidad de Gestión, y esta a su vez, debe acompañarse de una similar habilidad gerencial en sus cuadros laborales. En este número de la Revista EAN, mediante una exigente selección de artículos científicos y casos empresariales, se ilustran a cabalidad las premisas anteriores.*

*El lector encontrará, desde una perspectiva global, un interesante acercamiento a la implantación de la empresa española en diferentes mercados emergentes. Mediante la observación de la Gestión de las barreras de entrada en China, Brasil y México, se plantean las dificultades inherentes al proceso de internacionalización y las ventajas o dificultades de los diferentes métodos de inserción a los mercados.*

*Así mismo, el papel del líder y sus colaboradores y las capacidades gerenciales para una buena Gestión, se observan desde diversas perspectivas. El liderazgo eficaz en los colaboradores de diferentes niveles, y el relacionamiento con los dirigentes y los objetivos de la organización, es de suma importancia para la obtención de resultados. Los enfoques y las teorías que al respecto existen, se contrastan frente a casos concretos de líderes en la región colombiana. A partir de lo general*

*se va a lo específico y se obtiene una gran visión sobre las fortalezas y las debilidades de las organizaciones a partir de la medición del desempeño con el fin de gestionar las consecuencias y su impacto en la dirección de proyectos.*

*Igualmente, en un mundo cada vez más competitivo, la importancia del Capital Intelectual como elemento central de la competitividad se desarrolla como un marco de interpretación para la Gestión del Conocimiento. La capacidad que tiene una organización de adaptarse a las crisis y de mantenerse vigente radica en su habilidad para evolucionar con innovación, sin perder de vista sus referentes. Estos planteamientos globales se llevan a un gran nivel de detalle, en el análisis sobre la mejora de la Gestión del Conocimiento del Centro de Desarrollo Agropecuario del SENA, Regional Boyacá. La generación, la adquisición y el uso del conocimiento, son apenas algunos de los elementos que se describen e ilustran esta problemática.*

*Finalmente, la Gestión como concepto dinámico, no puede abstraerse de los avances de los modelos en diferentes áreas. Por esta razón, se considera desde diferentes enfoques, la influencia de lo digital y lo sensitivo en la Gerencia del Mercadeo. Con perspectivas nacionales e internacionales, su utilización se propone para la gestión exitosa de las PyMEs, y se plantea como un factor estratégico para la generación de valor y la evolución de la empresa colombiana.*

*Como se puede observar, en este número 73 de la revista EAN, la Universidad, continua afianzando su objetivo esencial de desarrollar conocimiento útil al servicio de la comunidad científica, directiva y para nuestros grupos de estudiantes, profesores, egresados y sociedad en general. La Vicerrectoría de Investigaciones, a través de sus diferentes campos, grupos y líneas de investigación, continúa comprometida con este propósito, que con una perspectiva de calidad, fomenta este espacio de participación científica a nivel nacional e internacional. Esperamos que este recorrido por la Gestión y la Gerencia aplicada, satisfaga sus expectativas relacionadas con esta temática y acreciente conceptos para enfrentar de una manera efectiva los cambios y desafíos actuales.*

# Sobre la estructura de la Revista EAN

**E**l nuevo formato de la Revista EAN inició con el número 68. Es una acción intencional por parte de la Universidad EAN para lograr una mayor apropiación social del conocimiento que la misma contiene. Estas mejoras van en paralelo con el foco estratégico en la investigación en la Institución, el cual se puede resumir en cuatro palabras: investigación articulada y conocimiento útil. Para nosotros es fundamental que los proyectos de investigación estén articulados con empresas, organizaciones, estudiantes y/o docentes. De esta forma aseguramos que el conocimiento generado sea utilizado por nuestros aliados, lo cual mejora la calidad del mismo, el interés de otras personas (lectores) y la interiorización. Realizamos un esfuerzo en darle a la Revista EAN diferentes secciones, así como herramientas para facilitar al sector empresarial su aplicabilidad, aumentar su lecturabilidad e incrementar el impacto en la vida cotidiana de nuestros lectores.

Bajo esta perspectiva, la Revista EAN se ha estructurado a partir de cinco secciones estratégicamente dispuestas. En la primera, **Compendios Empresariales**, en donde los lectores encontrarán una alternativa de aplicación del contenido de los artículos científicos. Para esto le solicitamos a los autores de los mismos, comentar ¿Cómo podría un empresario usar y/o aplicar los resultados de su investigación? La respuesta está en estos compendios empresariales, cuya longitud no supera las dos páginas. Si usted, señor lector, encuentra interesante algún compendio, lo invitamos a pasar a la segunda sección: **Artículos Científicos**. En esta encontrará la información completa de los resultados de las investigaciones de cada uno de los autores seleccionados para esta Revista. En estos se han incorporado íconos, a manera de llamados, que indican la existencia de información complementaria que se incorpora como Objetos de Aprendizaje, bien sea a nivel textual, auditivo o audiovisual. Como el lector podrá observar, cada artículo científico contiene varios objetos de aprendizaje, cuyo propósito es mejorar la interiorización (o apropiación) del conocimiento derivado de cada artículo. Los íconos que identifican cada objeto son:

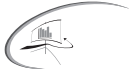
Documentos:



Video:



Presentación:



Audio:



*En la tercera sección: **Casos Empresariales**, escrita en su mayoría por empresarios, busca complementar las dos anteriores, presentando ejemplos concretos de iniciativas, empresas y/o investigaciones aplicadas que profundizan, bajo la perspectiva de la realidad empresarial.*

*En la cuarta sección: **Portafolio de Objetos de Aprendizaje**, se pueden encontrar todos los objetos que se indicaron en los artículos científicos, mediante diferentes íconos. Estos incluyen una breve descripción y su ubicación digital. Estamos seguros que estos afianzarán su conocimiento sobre los temas abordados. La quinta sección se dedica a la presentación de algunas **Reseñas Bibliográficas** de libros sobre temáticas variadas, que se considera, todo intelectual debería leer.*

*Finalmente, lo invitamos a visitar el Portal de Transferencia del Conocimiento Küagé<sup>1</sup> de la Vicerrectoría de Investigación, <http://kuage.ean.edu.co/> o ingresando a través de la página institucional [www.ean.edu.co](http://www.ean.edu.co), investigación en donde además de encontrar la versión digital de la Revista EAN, tendrá la posibilidad de contar con una estrategia de trabajo con los contenidos y objetos de aprendizaje que se incluyen en ella.*

*No olvide que al final de la Revista incluimos las pautas para la presentación de artículos, para que usted se convierta en colaborador de nuestros próximos números. Como lo puede constatar, esta Revista está diseñada para empresarios, académicos e intelectuales, por lo que si usted es el dueño de una PyME, lo invitamos a que nos envíe su caso empresarial o alguno que conozca para los próximos números. En Küagé encontrará más información.*

<sup>1</sup> Palabra que en el dialecto Wuambiano significa abrirle la puerta al vecino que viene a visitarnos para intercambiar conocimientos (Fuente: Isidro Almedra, ex Gobernador Wuambiano, Silvia, Cauca).

*Hemos realizado un esfuerzo colaborativo para la edición de la Revista con el firme propósito de lograr recategorizarla en Publindex y alcanzar la categoría A, que otorga esta reconocida base bibliográfica del Sistema Nacional de Indexación y Homologación de Colciencias.*

*Estamos muy interesados en sus comentarios sobre la Revista EAN para seguir mejorando y lograr que esta se convierta en un referente de apropiación de conocimiento para los empresarios colombianos y la comunidad académica, por lo que nos gustaría recibir sus sugerencias al correo: [investigaciones@correo.ean.edu.co](mailto:investigaciones@correo.ean.edu.co).*