

Desde el territorio y no desde el escritorio

AIR-E: DESDE EL TERRITORIO, NO DESDE EL ESCRITORIO

Air-e
La fuerza que transforma



Jacobo Ramírez, Profesor Asociado, Copenhagen Business School (CBS)

Claudia Vélez-Zapata, Profesor, Universidad Pontificia Bolivariana

Doris Isabel Acuña Medina, Profesor, Universidad de la Guajira

DESARROLLADO CON EL APOYO DE LA OFICINA DE EDUCACIÓN Y ADMINISTRACIÓN RESPONSABLE DE CBS. PARTE DE LA SERIE DE CASOS GRATUITA DE CBS QUE EXAMINA UNA PERSPECTIVA AMPLIA DE TEMAS RELACIONADOS CON LA GESTIÓN RESPONSABLE

El objetivo es usar este caso como base de discusión en clase, en vez de ilustrar el tratamiento correcto o incorrecto de una situación de gestión (situación administrativa).

CBS IS A SIGNATORY OF

PRME

© COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL 2023

NO PART OF THIS PUBLICATION MAY BE COPIED, STORED, TRANSMITTED, REPRODUCED OR DISTRIBUTED IN ANY FORM OR MEDIUM WHATSOEVER WITHOUT THE PERMISSION OF THE COPYRIGHT OWNER.

PRÓLOGO¹

Víctor Manuel De Luque Vidal, gerente del Departamento de Valor Social de la empresa Air-e, expresó estar satisfecho por el avance del trabajo de su equipo en el Informe de Gestión Integrado 2021, como se presentó ante el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (1,2). Víctor y su equipo de trabajo, entre ellos, Inés Maldonado, profesional de proyectos senior en Responsabilidad Social, líder del proyecto Territorios de Equidad en Yotojorotshi, y Sergio Solano, profesional analista en Responsabilidad Social, reflexionaron sobre los avances y retos de los diferentes programas que Air-e implementó para la creación de valor social en la región Caribe de Colombia. Una de las cuestiones que plantearon fue cómo generar confianza mediante la legitimación de las acciones de creación de valor social de Air-e.

AIR-E: SU RAZÓN DE EXISTIR

En octubre de 2020, Air-e S.A.S. E.S.P.² inició operaciones para proveer energía eléctrica a tres departamentos de la región Caribe de Colombia: Atlántico, La Guajira y Magdalena (2), (ver Figura 1). Además de la distribución y comercialización de la energía eléctrica, Air-e proporcionaría productos, servicios y obras relacionados con los hogares y la industria. La empresa fue el resultado de la intervención del gobierno en Electricaribe, el anterior proveedor de electricidad para la región, después de años de degradación en el servicio eléctrico debido a una mala gestión financiera y operativa (ver Anexo 1).

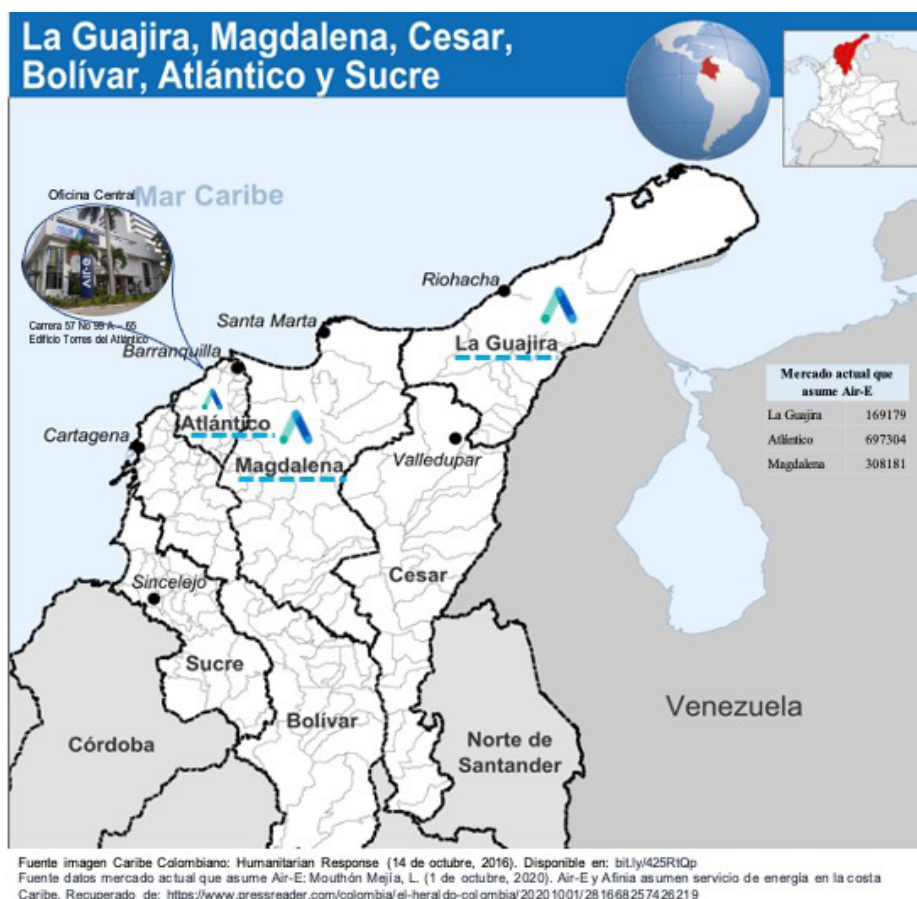


Figura 1. Presencia y mercado de Air-e en la región Caribe de Colombia

Air-e comenzó a operar en medio de la crisis humanitaria creada por la pandemia de COVID-19. Según un estudio del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), esta crisis provocó 826 928 nuevos casos de pobreza en la región Caribe de Colombia en 2020, lo que aumentó a 6 000 000, aproximadamente, el número total de personas empobrecidas en

esta región. A partir de 2021, las tasas de pobreza más altas de la región se presentaron en La Guajira, seguidas de cerca por Magdalena, Cesar, Sucre y Córdoba (ver Tabla 1) (2,3).

Departamento	Población (millones)	Composición étnica			Tasa de desempleo (%)	Informalidad por pensiones (%)	Pobreza monetaria* año 2020 (%)	Pobreza extrema** año 2020 (%)	Sector económico base de la estructura productiva
		Indígena (%)	Negro(a), mulato(a), afrodescendiente, afrocolombiano(a) (%)	Ningún grupo étnico (%)					
Atlántico	2 638 151	1.67	5.94	91.32	7.1	65	36.33	7.08	Secundario (industrias manufactureras y construcción) Terciario (servicios)
La Guajira	927 506	47.64	7.36	43.86	6.5	79.8	62.97	33.67	Primario (agricultura y explotación minera)
Magdalena	1 388 832	1.63	8.42	89.23	9.2	76.1	60.93	19.79	Administración pública

*Pobreza monetaria se define como aquella situación en la que cada una de las personas de un hogar logran generar los ingresos suficientes para que al final de cada mes cada miembro de ese núcleo familiar pueda adquirir las 2.100 calorías diarias que es el requerimiento nutricional de no mal nutrición que se reconoce en el país, y además le alcanza para poder pagar gastos básicos de vivienda, vestuario, servicios públicos y otros elementos. **Pobreza extrema se entiende como aquellas personas de un hogar que no logran ingresos para la dieta calórica diaria mínima requerida y mucho menos para pagar los otros gastos. (Figueroa Alcázar, 15 de octubre, 2020: parr. 1 y 2).

Tabla 1. Sociodemografía de las zonas en las que opera Air-e
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Ref. (3)

El Informe de Gestión Integrado 2021 de Air-e indicó que había 1448 empleos relacionados a la compañía en los departamentos de Atlántico, La Guajira y Magdalena. Los principios fundacionales de Air-e son tres pilares de la sostenibilidad: económica, ambiental y social, como demostración de su compromiso con los grupos de interés y la transparencia en la información (2). Además, Air-e basó sus valores sociales en la Política de Sostenibilidad Corporativa, alineada con la Agenda de Desarrollo Mundial de Naciones Unidas (4) y los estándares internacionales de gestión social y relación con los grupos de interés (5). De acuerdo con esta política, Air-e estableció de manera pronta el Departamento de Valor Social y el 21 de abril de 2021 se unió al Pacto Mundial de la Naciones Unidas (1).

Víctor Manuel De Luque Vidal, gerente del Departamento de Valor Social de Air-e, consideró como única a la empresa, ya que esta operaba dentro de los hogares y negocios de los residentes en los departamentos donde ofrecía su servicio. Y explicó:

Debido a que proporcionamos servicios de energía, estamos dentro de los hogares de las personas, como el switch con el que enciendes la luz, ¡ahí estamos! Por lo tanto, es importante que nosotros comprendamos [...] el territorio donde habitan las personas, su entorno y cómo viven, por lo que inmediatamente declaramos que la gobernanza debía ser reconocida. Tenemos alrededor de 5 millones de usuarios³, por lo que debemos considerar y tener claro que cualquier acción y decisión que tomemos les impacta.

Air-e desarrolló planes de acción enmarcadas en las dimensiones económica, ambiental y social fundamentados en estos tres pilares de sostenibilidad.

CONTEXTO SOCIAL EN LA REGIÓN CARIBE DE COLOMBIA EN RELACIÓN CON EL SERVICIO ELÉCTRICO

El gobierno colombiano regula fuertemente el mercado de tarifas eléctricas (2). Sin embargo, debido al legado histórico caracterizado por el abuso de poder por parte de ciertas personas o por la omisión de las leyes, derechos y deberes en su sector, Air-e enfrentó grandes desafíos cuando comenzó a operar. La desconfianza que se tenía hacia las personas en puestos de poder era generalizada. Además, la imposibilidad de Electricaribe para garantizar el suministro eléctrico constante había causado que los ciudadanos, particularmente aquellos de las áreas de bajos ingresos, pensarán que las compañías eléctricas tramaban los cortes de energía para ahorrar costos (6). Esto creó un círculo vicioso en el que algunos clientes se negaban a pagar sus facturas de electricidad, ya fuera por sus problemas financieros o como protesta contra el mal servicio, lo que dificultó la prestación de tales servicios. Además, eran frecuentes las actividades ilícitas como el hurto⁴ de energía

y/o la alteración de medidores (6).

Algunos factores históricos han creado este contexto altamente vulnerable en Colombia. Inés reflexionó al respecto: “Este país [...], tanto por su pobreza histórica o por los efectos persistentes del conflicto armado, es un territorio sobreintervenido”. La herencia histórica de los malos servicios de electricidad en la región Caribe de Colombia afectó la legitimidad de Air-e en los ámbitos económico y social. El Informe de Gestión Integrado 2021 de Air-e mostró que la compañía enfrentó en 2021 pérdidas de energía de 2841 GWh; el equivalente al 31 % de sus insumos totales de electricidad de 9165 GWh, que ascendieron a 373 165 millones de pesos colombianos. El informe también señaló que una de las metas de la compañía para 2022 era modificar el comportamiento y la cultura de las personas para prevenir y reducir las pérdidas de energía debido al robo, sin perder de vista el valor de las actividades de distribución y comercialización (2), y atribuyó los altos índices de robo de electricidad al complejo tejido social de la región Caribe de Colombia, caracterizada por la pobreza, que, a su vez, se ha agudizado por la caída de los ingresos más que por la pérdida de empleo (2).

Es oportuno mencionar algunos reportes periodísticos que informaron que, durante los dos primeros años de las operaciones de la empresa Air-e, se presentaron 79 casos de agresiones, incluyendo ataques físicos, a contratistas de la compañía mientras averiguaban algunos cortes de energía, detección de robo y otras anormalidades, y llevaban a cabo reparaciones técnicas. En un caso trágico, la agresión causó la muerte de un empleado de la compañía. Además, los técnicos habían detectado siete medidores manipulados, casos en los que clientes reaccionaron de manera injustificada, a pesar de estar cometiendo fraude de energéticos (8). Air-e reconoció que, en los departamentos de Atlántico, Magdalena y La Guajira, la tendencia del robo de energía estaba disminuyendo; sin embargo, se calculó que las pérdidas diarias por fraude energético ascendieron a 2000 millones de pesos (60 000 millones de pesos mensuales) (9).

Air-e condenó fuertemente los actos de intolerancia contra sus operadores. Estas agresiones iban en contra de los valores organizacionales de Air-e, como se refleja en los colores de su logotipo (ver Anexo 2), y más aún en iniciativas de participación comunitaria de la compañía en los tres departamentos en los que operaba. Al respecto, Víctor declaró:

Sí, el objetivo de Air-e, incluso con sus colores, era aportar una nueva perspectiva al sector de servicio de energía, de manera que se nos percibió como un servicio que trae un cambio refrescante y novedoso, al igual que el viento. También nos comprometimos a promover la energía limpia para que pudiéramos respirar un aire más limpio y fresco.

Los diferentes factores que se trataron anteriormente, junto con la pobre herencia que dejó la empresa Electricaribe, nos ayudaron a entender el contexto socioeconómico de la región Caribe de Colombia y, particularmente, los retos que debe enfrentar la empresa Air-e en su operación. Como expresó Víctor, estos desafíos se relacionaban con las condiciones históricas en la región, como la falta de innovación y rigor en el manejo de las relaciones. Ante estos desafíos, Air-e necesitaba hacer una fuerte inversión en el desarrollo de la licencia social necesaria para operar⁵ en el complejo mercado de servicio eléctrico en la región Caribe de Colombia.

INVERSIONES DE AIR-E

El mercado de servicio eléctrico en la región Caribe de Colombia experimentó una disminución en 2020 causada por diversos factores. En primer lugar, la pandemia de COVID-19 provocó una crisis socioeconómica mundial y nacional que afectó a muchas industrias, entre ellas, las de servicios de electricidad. En segundo lugar, la falta de inversión en la infraestructura de la empresa de servicios públicos Electricaribe había dado lugar a servicios de electricidad poco confiables, con cortes y suspensiones frecuentes (9). En tercer lugar, debido a la falta de calidad del servicio no había confianza en los clientes y la percepción general en la región era que el suministro de electricidad estaba plagado de irregularidades. La combinación de estos factores agravó la caída de los servicios de electricidad en el mercado. El Informe de Gestión Integrado 2021 de Air-e señaló que, históricamente, la región Caribe se había sentido abandonada, con poca confianza en su desarrollo.

Sin embargo, la población esperaba con ansias el cambio (2).

Debido al estado del mercado eléctrico en la región Caribe de Colombia, los inversores tenían poco interés en este sector de la economía. Sin embargo, el gobierno colombiano estaba buscando un nuevo operador (u operadores) para la región, junto con una inversión estimada de 7000 millones de pesos colombianos (10), después de intervenir en Electricaribe en 2016, debido al mal servicio y dificultades financieras (ver Anexo 1). Las conversaciones con Víctor indicaron que, a pesar de las más de noventa invitaciones del Gobierno Nacional para comprar acciones de Electricaribe, parecía que nadie deseaba entrarle a este negocio. Para atraer inversores, el gobierno decidió dividir la empresa⁶ (11). Víctor señaló que la compañía se dividió en dos para facilitar la viabilidad, lo que llevó a Air-e y a un grupo de inversionistas de Tolima y Pereira a comprar la empresa en quiebra. Esto destaca la naturaleza especial del negocio.

En ese contexto sociopolítico, y como resultado de la restructuración de la empresa estatal Electricaribe, Air-e empezó a formar parte de una historia que no les correspondía, como lo relató Víctor:

...Una historia a la que debíamos darle solución y respuesta. Y es ahí donde empezó todo este proceso. Air-e entró a operar en una región marcada por más de treinta años de atropellos en el suministro de energía eléctrica. Esta es la razón por la que debíamos entender y reconocer la profunda herida que se le había causado a este sector eléctrico en la región Caribe. Para enfrentar estos problemas, debíamos invertir en el servicio y reducir las interrupciones.

Al respecto, Sergio también indicó:

Fueron décadas de deficiencias en el servicio de energía; además, estas habían moldeado la forma de hacer las cosas. Por esto hablamos al respecto en términos del comportamiento que heredamos. Air-e buscó recuperar la confianza perdida por el antiguo operador, y esto significaba que la percepción colectiva era que se estaban efectuando cambios; sin embargo, todavía existían personas que no conocían lo que Air-e estaba haciendo.

Según Víctor, una de las primeras estrategias de la empresa Air-e fue decidir y comprometerse a realizar un plan de inversión a largo plazo, teniendo en cuenta que:

Cualquiera [empresa] que llegara a este territorio debía hacer inversiones de aproximadamente 2600 millones [pesos colombianos] en los primeros cinco años y 4400 millones [pesos colombianos] en diez años. Es como decir: "Bueno, es alguien que está dispuesto a invertir todos estos recursos".

El Plan de Gestión a Largo Plazo (PGLP) de Air-e, presentado en el Anexo 3 (12), incluía inversiones considerables con el objetivo de mejorar la calidad del servicio, que era una exigencia clave del gobierno colombiano. En el Informe de Gestión Integrado 2021 de Air-e, la compañía priorizó mantener y fortalecer el servicio en las comunidades a las que ofrecía el servicio. Como resultado, los indicadores de calidad en el servicio SAIDI⁷ y SAIFI⁸ mostraron mejoras significativas del 55 % y 62 %, respectivamente, entre 2019 y 2021. Esto quiere decir que los habitantes de las regiones en las que operaba Air-e experimentaron significativamente menos cortes de energía, lo que impactó de manera positiva la productividad y el desarrollo social de los usuarios residenciales, comerciales e industriales en la región. El informe también indicó que el número de quejas por fallas en el servicio disminuyó en un 43 % (para las reclamaciones pertinentes), y hubo una reducción en las acciones legales contra Air-e.

Las mejoras en el área técnica e infraestructura para afrontar la insatisfacción del suministro del servicio eléctrico se lograron mediante inversiones millonarias de Air-e. Víctor comentó al respecto:

Este no fue solo un reto técnico [...], también fue un reto social. Por lo tanto, lo abordamos de manera integral y articulada. ¿Y cómo lo abordamos? Mediante el diálogo bidireccional, para ir disminuyendo de forma paulatina las resistencias al cambio. No fue un

asunto fácil; lo encaramos todos los días, como se ve en la prensa.

Basado en las propuestas anteriores, Víctor cuestionó: “¿Por qué si se les presta el servicio de energía eléctrica, no lo pagan? Inicialmente, esta ecuación estaba desequilibrada, entonces pensamos: “¿Qué tal si empezamos a educar a la gente para que entienda que, si tiene derecho a tener electricidad, también tiene el deber de pagarlo? ¿Cómo podemos lograr esos niveles de responsabilidad que nos permitan que la ecuación funcione?” Estos cuestionamientos son parte del fundamento de la estrategia de Valor Social de Air-e, a través del Departamento de Valor Social.

DEPARTAMENTO DE VALOR SOCIAL

La falta de una gestión de parte del gobierno para proporcionar servicios básicos de calidad en la región Caribe de Colombia, principalmente en las zonas rurales, había exigido una mayor responsabilidad social de las empresas privadas para satisfacer estas necesidades. Al respecto, Inés comentó:

Las instituciones habían maltratado a los territorios colombianos y las comunidades se resistían cuando una institución les pedía información. Lo que nos diferenció [al Departamento de Valor Social de Air-e] fue que nuestro objetivo era devolverle a la comunidad la información que recopilamos de ellos.

En ese contexto, y para lograr los objetivos de Air-e, la organización se embarcó en un proceso para enfrentar uno de sus principales desafíos: **inspirar confianza en los consumidores mediante un compromiso efectivo con las comunidades**. Víctor explicó sobre el tema:

Se había perdido la confianza de nuestros clientes debido a problemas de costos y calidad del servicio, lo que creó un distanciamiento entre los usuarios, las comunidades y las empresas de energía. Los clientes formaban parte de todo lo que nosotros necesitábamos entender y reconocer como empresa para lograr la transformación que buscábamos [...], que era inspirar confianza entre todas estas partes interesadas.

Además, la creación de valor social implicaba esa dinámica, como bien lo explicó Víctor:

No era un asunto de inversiones exclusivamente. Y, aunque se necesitaba invertir para mejorar la calidad del servicio, si no invertíamos tanto en infraestructura eléctrica como en creación de valor social, nuestros usuarios no iban a percibir la mejora que se realizara.

FUNDAMENTOS DEL DEPARTAMENTO DE VALOR SOCIAL

Desde que se fundó Air-e, se cimentó en el valor de la responsabilidad social, motivo por el cual se creó el Departamento de Valor Social (ver Anexo 4). Una de las principales características del departamento fue el compromiso constante con las comunidades. Víctor explicó que esta era la manera de:

...poder entender la realidad de esa región desde ahí, desde la carretera, desde la calle, desde el territorio, no desde el escritorio. Ahí empezaríamos a hacer la diferencia en la manera como generaríamos esta gran articulación y la interrelación e intervención con actores clave y la población. No lo lograríamos solos, porque todos teníamos voces, todos podíamos aportar y entendernos, que es lo que nos correspondía.

En el sentido amplio, el Departamento de Valor Social se había embarcado en un viaje desafiante con las comunidades. Fue un punto focal de acción y atención: establecer una conexión valiosa, fruto del trabajo e interacción constante con el territorio y sus habitantes. Sergio explicó además que:

Esta manera de manejar la situación nos permitió hacer presencia, dar la cara y que se nos percibiera con cercanía, ya que la maniobra debía ser percibida en el terreno y que permitiera a las comunidades ver con sus propios ojos a nuestro equipo de trabajo.

El compromiso que tenía Air-e con el pilar social de su estrategia de sostenibilidad se demostró en las inversiones realizadas a través del Departamento de Valor Social. Este departamento, que en octubre de 2020 tenía 23 empleados, en enero de 2023 ya eran 112. Este crecimiento ha demostrado que la toma de decisiones de Air-e ha sido asertiva y que con su equipo de “transformadores” desea establecer presencia en el terreno. Víctor explicó que este equipo recibía ese nombre porque estaban transformando la manera de ofrecer servicio energético en el lugar. Además, el Departamento de Valor Social se basó en los principios de equidad de género, una característica definitoria de la región Caribe de Colombia. Víctor lo explicó así:

En Air-e comenzamos a crear puestos de valor, reconociendo el enfoque transformador y la jerarquía natural que poseen las mujeres en el Caribe colombiano. Aquí, las mujeres son respetadas, amadas y son impulsoras clave de los procesos. Así que, intencionalmente les damos prioridad a las mujeres al implementar la estrategia de que el 90 % de nuestro equipo sean mujeres. Nuestro objetivo era valorar y potenciar la contribución de ellas.

En los tres departamentos en los que Air-e operaba en 2023 (Atlántico, Magdalena y La Guajira), tenían presencia en 57 municipios, y en un total de 3420 barrios. El trabajo transformador del Departamento de Valor Social se llevó a cabo en cuatro áreas estratégicas, como se presenta a continuación.

ÁREAS DE TRABAJO

El corazón del trabajo realizado por el Departamento de Valor Social era el cliente, como se muestra en la Figura 2. Víctor lo expresó con estas palabras:

Nuestros clientes eran el centro de nuestros esfuerzos; estaban el corazón de nuestra labor. Ellos nos proporcionaron información valiosa que guió nuestra intención para transformar la dinámica de nuestras relaciones y apoyar el desarrollo de las comunidades. Y al hacerlo, pudimos contribuir a la sostenibilidad general de nuestra empresa.

Las cuatro estrategias de creación de valor social del Departamento de Valor Social eran las siguientes: 1. Energía consciente; 2. Generación de ingresos; 3. Mentes líderes y 4. Territorios de equidad (2) (véase la figura 2). Estas estrategias se apoyaban en programas que tenían como objetivo impactar a los grupos de interés, en especial a los clientes, al guiar acciones en las comunidades en las que Air-e operaba (13).

Para desarrollar las cuatro estrategias, se realizó un diagnóstico desde los cimientos. Sergio explicó:

Fue un proceso colaborativo entre Air-e y las comunidades en el que fue necesario el compromiso total del Departamento de Valor Social. Llevamos a cabo reuniones y salimos al campo para escuchar lo que tenían que decir.

La fuerza impulsora para lograr el desarrollo de las cuatro estrategias de creación de valor social fue escuchar a los clientes. Sin embargo, Víctor y su equipo sintieron que sus esfuerzos debían avanzar más allá de los clientes; que debían involucrar a las comunidades, incluyendo Pueblo Viejo y Yotojorotshi, que tenían un historial de abandono, como explicó Inés.

En este estudio de caso, nos centramos en el proyecto Territorios de Equidad, cuyo objetivo era promover el desarrollo social y económico, teniendo como centro de atención la creación de una mayor equidad y la reducción de las desigualdades sociales.

TERRITORIOS DE EQUIDAD

El proyecto Territorios de Equidad se puso en funcionamiento en Yotojorotshi, comunidad indígena rural ubicada a 15 kilómetros de Maicao, en La Guajira. Según Víctor,

[El Departamento de Valor Social había emprendido] acciones de intervención significativas en estas comunidades, con la finalidad de convertir los territorios vulnerables en símbolos de oportunidad mediante acciones coordinadas de múltiples actores. Eran seis los componentes que regían estas acciones: el desarrollo económico, la primera infancia y la adolescencia, la accesibilidad a los servicios, la asistencia humanitaria, la gestión de alianzas y el medio ambiente.

TERRITORIO DE EQUIDAD: YOTOJOROTSHI, LA GUAJIRA

En 2023, el 85 % de la población de Yotojorotshi se caracterizaba por vivir en pobreza extrema debido a sus ingresos, de acuerdo con el diagnóstico realizado por el equipo del Departamento de Valor Social (ver Tabla 2). Este territorio se hallaba en las zonas energéticas no interconectadas en Colombia. Es decir, zonas donde los prestadores de servicio de energía no tenían alcance debido al alto costo de operación y la naturaleza dispersa de la población. Inés lo explicó con las siguientes palabras:

En términos de negocios, Air-e no tiene interés [en Yotojorotshi]. Esta empresa no suministra electricidad a la comunidad de Yotojorotshi, cuyos residentes son principalmente del pueblo indígena colombiano wayúu.

Durante el invierno, las condiciones para llegar a la comunidad empeoraron debido al deterioro de los caminos. Según el diagnóstico que Air-e realizó, se identificó que el 80 % de las personas en el territorio de Yotojorotshi sufrían pobreza en cinco aspectos: 1) vivienda, 2) educación, 3) salud, 4) agua y 5) alimentos.

Demográfico	Yotojorotshi
Población	230 personas
Familias	70
Vivienda	53
Pobreza multidimensional*	95 %
Empleo informal**	71 %
Servicios públicos	Inexistentes

***La pobreza multidimensional se refiere a personas u hogares que carecen de ingresos, servicios de educación, salud, con altas tasas de mortalidad infantil y reducidas posibilidades de conectarse con todo el territorio (7)**

****En Colombia, el empleo informal se mide por criterios como el tamaño de la empresa y la afiliación al sistema de seguridad social con respecto a salud y pensiones. A mayor incumplimiento de estos criterios, mayor será el alcance del empleo informal. Para más información, se puede acceder al sitio WEB del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)- en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/salud/informalidad-y-seguridad-social/empleo-informal-y-seguridad-social-historicos>**

Tabla 2 Demografía de la comunidad Yotojorotshi
Fuente: Documentos del Departamento de Valor Social, proporcionados por Air-e.

Para alcanzar las metas del programa Territorios de Equidad, el Departamento de Valor Social implementó seis acciones concretas en la comunidad de Yotojorotshi (ver Figura 2): 1) Proyectos de artesanías, 2) inodoros secos, 3) fortalecimiento organizacional, 4) visita de la viceministra de Educación, 5) instalación de iluminación solar y 6) adecuación de la ludoteca y provisión de equipos.

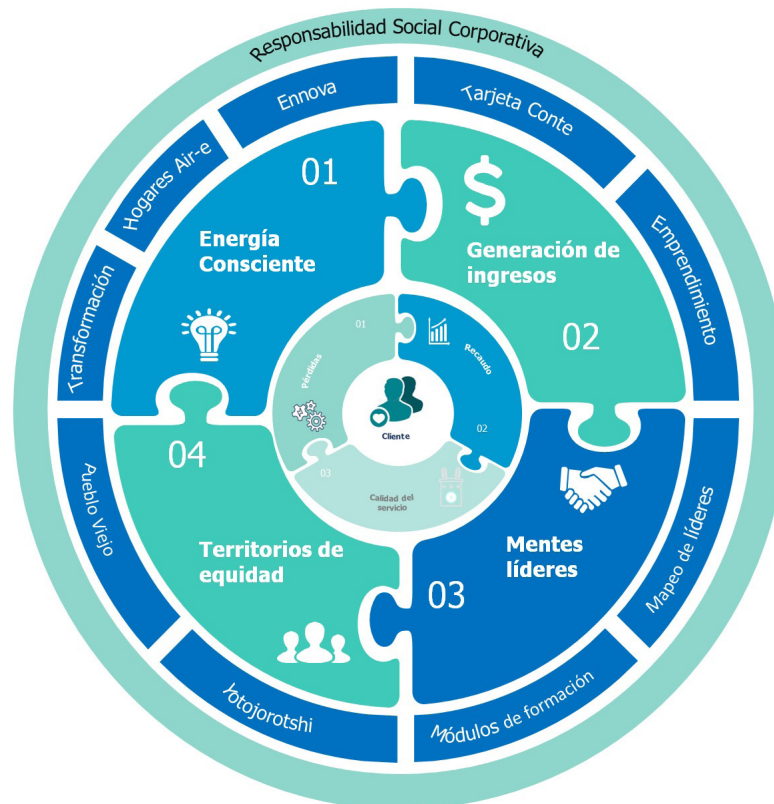


Figura 2. Estrategias y acciones del programa Territorios de Equidad

Fuente: Elaboración propia basada en el Informe de Sostenibilidad 2022 de Air-e

Las acciones que ha realizado Air-e por medio de su Departamento de Valor Social contaron con el apoyo de diferentes aliados y especialistas. Esta decisión fue parte del programa estratégico que se basó en alianzas con empresas privadas y ONG, como el Banco de Alimentos. Este fue el comentario de Inés:

Es decir, el equipo llegó al territorio acompañado de expertos en áreas como baños secos, artesanías y programas de primera infancia. La experiencia de los aliados hizo posible que estas soluciones alternativas fueran viables en las comunidades mediante una metodología de acompañamiento comunitario, que implicaba la formación de comités en el lugar, que se encargaron de promover una cultura de uso y sostenibilidad. De hecho, esa metodología ya se aplicó.

LECCIONES APRENDIDAS DE LAS ACCIONES EN LOS TERRITORIOS DE YOTOJOROTSHI

Uno de los grandes desafíos para el Departamento de Valor Social de Air-e en sus diferentes proyectos en Yotojorotshi fue diseñar un modelo de negocio que considerara las particularidades de un contexto determinado. Al respecto, Inés declaró:

Fue un aprendizaje continuo, por ejemplo, establecer en el proyecto de las artesanías dinámicas de comercio justo que tomaran en cuenta tanto la perspectiva como la comprensión de cómo las comunidades indígenas percibían y entendían el mundo exterior. Dado que las prácticas económicas de estas comunidades se basaban principalmente en procesos informales como el trueque, fue un proceso continuo y complejo enseñarles y capacitarlos para que establecieran una empresa y desarrollaran un negocio sostenible

que requería, además, una comprensión profunda de las necesidades y prácticas de las comunidades.

En sus dos primeros años de funcionamiento, el Departamento de Valor Social realizó diversas actividades “desde el territorio y no desde el escritorio” (13), con un seguimiento minucioso. Inés explicó cómo el Departamento de Valor Social comenzó a dar forma a la manera como las comunidades comprendían el mundo en el contexto de su dispersión, las guio paso a paso, al tiempo que soltaba el control y las empoderaba para gestionar sus propios procesos.

EL PASE DE LA ESTAFETA

El Departamento de Valor Social les informó a los territorios de equidad que su intervención sería por un tiempo limitado. Llegaría el momento cuando el equipo se iría del territorio, pero, con la agencia que se había constituido en coordinación con socios locales, la comunidad podría continuar por su cuenta con las actividades emprendidas. Inés explicó que:

El proceso de desmantelamiento de las carpas [salida de la comunidad] debía ir acompañado de un plan de sostenibilidad, un plan de traslado y de desarrollo de la capacidad instalada, que se lograría al aplicar estrategias que nos permitieran, en el tiempo que nos quedaba, empoderar y mejorar a la comunidad. Así, cuando nos fuéramos, [los proyectos y servicios que habíamos implementado] continuarían funcionando y la comunidad tendría los recursos y la atención necesarios para continuar el proceso. Fue crucial empoderar a la comunidad para que generara capacidad instalada y educar a las personas sobre cómo mantener las actividades emprendidas. Sin estos esfuerzos, la intervención no tendría razón de ser. El Departamento de Valor Social priorizaría este enfoque a partir de 2023.

Inés declaró que Air-e estaba comprometida con el proyecto Territorios de Equidad en Yotojorotshi debido a un interés sincero y una fuerte determinación de impactar y transformar de manera significativa. La compañía tenía como objetivo establecerse como un protagonista reconocido en la región, no solo para brindar servicios, sino también para contribuir al progreso general del desarrollo nacional.

EL GRAN DESAFÍO EN LA CONSOLIDACIÓN DE LA LEGITIMIDAD

Cuando Víctor reflexionó sobre los dos años de trabajo que se requirieron para integrar y consolidar el Departamento de Valor Social, se sintió optimista al leer el impacto positivo que se había logrado con la generación de valor social en la comunidad Yotojorotshi, como se asentó en el Informe de Gestión Integrado 2021 de Air-e (2). Creía que las acciones emprendidas por todo el Departamento de Valor Social de Air-e eran una gran fuente de satisfacción.

La herencia histórica de malos servicios de electricidad en los territorios donde trabajaba Air-e había empañado la relación entre la empresa y el pueblo, lo que llevó a problemas como el fraude energético y la agresión contra los empleados. Víctor estaba particularmente angustiado al leer los informes de que un empleado de Air-e había muerto solo por hacer su trabajo (8). Al mismo tiempo, Víctor reflexionó sobre una de las voces validadoras de la transformación: una mujer del pueblo wayúu le dijo:

¿Sabes qué? Antes, salía los domingos a mendigar, pero ahora salgo los domingos a buscar materiales e incluso compré unas chanclas. (9)

Víctor comentó al respecto:

Esto es creación de valor. Las mujeres del territorio wayúu se han dado cuenta del impacto que tienen sus acciones; cómo con sus manos hoy pueden fabricar artesanías y están propiciando su propia transformación. Es una estrategia diseñada desde la generación de valor, pensando en el valor que podemos crear para nuestros usuarios y comunidades.

El gran desafío del Departamento de Valor Social era desarrollar la legitimidad entre los grupos de interés de Air-e en los tres departamentos colombianos en los que operaba. Las buenas relaciones que se tuvieran con sus clientes llevarían a que estos reconocieran la calidad del servicio y a que aceptaran las tarifas establecidas. Finalmente, Víctor, Inés y Sergio preguntaron: (16)

¿Cómo podemos obtener la licencia social necesaria para operar en los departamentos de Atlántico, La Guajira y Magdalena?

NOTAS FINALES

¹La información presentada en este caso se basa en entrevistas con Víctor Manuel De Luque Vidal, Inés Maldonado y Sergio Solano en diciembre de 2022, complementadas con datos secundarios de acceso público.

²La sede de Air-e está ubicada en la Carrera 57 No 99A - 65, Torres del Atlántico, Barranquilla.

³El número de estos "usuarios" (número de personas beneficiadas por el servicio) se obtiene al multiplicar el número de clientes de Air-e (1 120 938) por la cantidad promedio de miembros del hogar (5).

⁴El término técnico para el robo de electricidad es "defraudación del fluido eléctrico". Las pérdidas nacionales de energía debido al robo, a la infraestructura envejecida y al transporte, se calcularon en 775 000 millones de pesos por año, y se halló que, en Colombia, la región Caribe es la que tiene la mayor incidencia de robo de energía (La República, 7 de febrero de 2022).

⁵La licencia para operar, según estudios de gestión, es un concepto que se refiere a la aceptación social y legitimidad de una empresa delante de las partes interesadas, como clientes, empleados, reguladores, comunidades e inversores. Implica que una empresa, además de cumplir con los requisitos legales, también opera de manera ética, responsable y sostenible y crea valor para la sociedad, al tiempo que minimiza el impacto negativo sobre el medio ambiente, la sociedad y otras partes interesadas (18–20).

⁶El 1 de octubre de 2020, Electricaribe desapareció como empresa de energía eléctrica, dejando a AFINIA Grupo EPM y Air-e la labor de suministrar electricidad a los departamentos de la región Caribe de Colombia (10).

⁷SAIDI (Índice de duración de interrupción promedio del sistema): un índice del sistema de duración promedio de interrupción en el suministro de energía indicado en minutos por cliente (21).

⁸SAIFI (Índice de frecuencia de interrupción promedio del sistema): un índice del sistema de frecuencia promedio de interrupciones en el suministro de energía (21).

REFERENCIAS

1. Naciones Unidas. Air-e. Pacto Global [Internet]. Pacto Global. 2022 [citado el 14 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/144880-Air-e>
2. Air-e. Informe de Gestión Integrado 2021. Se nota el cambio. Air-e la fuerza que transforma [Internet]. Barranquilla; 2022 feb [citado el 14 de marzo de 2023]. Disponible en: https://ungc-production.s3.us-west-2.amazonaws.com/attachments/cop_2022/514461/original/INFORME%20INTEGRADO%20DE%20GESTIN%20AIRE%202021.pdf?1656458828
3. Herrera Araujo F, Nuñez Méndez J, Quesada Jiménez MC. Pobreza y desigualdad en la región Caribe colombiana ¿Cómo recuperar la senda del desarrollo sostenible? [Internet]. Bogotá; 2021 abr [citado el 15 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://www.undp.org/es/colombia/publications/pobreza-y-desigualdad-en-la-region-caribe-colombiana-como-recuperar-la-senda-del-desarrollo-sostenible>
4. Naciones Unidas. Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible [Internet]. 2015 oct [citado el 14 de marzo de 2023]. Disponible en: https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1_es.pdf
5. Air-e. Air-e. Política de RSC [Internet]. 2022 [citado el 14 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://www.air-e.com/nuestra-empresa/sostenibilidad/politica-de-rsc/>
6. Morales Soler D. Air-e y Afinia son las empresas con mayor índice de pérdida de energía por hurto. La República [Internet]. el 7 de febrero de 2022 [citado el 14 de marzo de 2023]; Disponible en: <https://www.larepublica.co/empresas/air-e-y-afinia-son-las-empresas-con-el-mayor-indice-de-perdida-de-energia-por-hurto-3297960>
7. DNP. Definición del Índice de Pobreza Multidimensional IPM [Internet]. Herramientas de Política Pública. 2015 [citado el 27 de marzo de 2023]. Disponible en: dnp.gov.co
8. Caracol Radio. Murió contratista de Air-e tras ser herido con arma blanca en el sur de Barranquilla. Caracol radio [Internet]. El 1 de enero de 2023 [citado el 14 de marzo de 2023]; Disponible en: <https://caracol.com.co/2023/01/01/murio-contratista-de-air-e-tras-ser-herido-con-arma-blanca-en-el-sur-de-barranquilla/>
9. Deluque Vidal VM. Una gestión con las comunidades desde el territorio, no desde el escritorio [Internet]. 360Radio. 2023 [citado el 14 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://360radio.com.co/una-gestion-con-las-comunidades/>
10. Marín JB. Electricaribe: la historia de un fracaso social. EconPapers [Internet]. 2019 [citado el 4 de mayo de 2023];75. Disponible en: <https://EconPapers.repec.org/RePEc:lde:grupom:078>
11. Sulé J. Unión FENOSA en Colombia. Una estrategia socialmente irresponsable [Internet]. Barcelona; 2006 [citado el 6 de mayo de 2023]. Disponible en: https://www.colectivodeabogados.org/old/IMG/pdf/b36_UnionFenosa_Colombia.pdf
12. Robledo J. Carta del senador Robledo al presidente Santos: inadmisibles apagón de Electricaribe en la costa [Internet]. Los trinos de la semana. 2016 [citado el 6 de mayo de 2023]. Disponible en: <https://www.jorgerobledo.com/carta-del-senador-robledo-al-presidente-santos-inadmisibles-apagon-de-electricaribe-en-la-costa/>
13. Aire-e. Air-e [Internet]. 2022 [citado el 14 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://aulacaribesol.com/>
14. Superservicios. Informe de Seguimiento No. 4. Cuarto Trimestre 2021. SSPD_Air-e [Internet]. Bogotá; 2021 [citado el 14 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://www.superservicios.gov.co/sites/default/files/inline-files/AIRE%20informe%20PGLP%202021-4%20Resumen%20>

ejecutivo.pdf

15. Romero de Gutiérrez L. A propósito de los barrios subnormales en Colombia [Internet]. 2017 [citado el 27 de marzo de 2023]. Disponible en: <http://bit.ly/3Zhg1E>
16. CREG. Decreto 111 de 2012 [Internet]. 2012 [citado el 27 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://bit.ly/3LOZHXq>
17. Air-e. Estructura Organizativa [Internet]. Air-e. 2022 [citado el 14 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://www.air-e.com/nuestra-empresa/quienes-somos/estructura-administrativa>
18. Demuijnck G, FASTERLING B. La licencia social para operar. Revista de Ética Empresarial. El 1 de julio de 2016;136(4):675–85.
19. Wilburn KM, Wilburn R. Lograr la licencia social para operar utilizando la teoría de las partes interesadas. Revista de Ética Empresarial Internacional. 2011;4(2).
20. Porter ME, Kramer MR. Creación de valor compartido. En: Gestión de negocios sostenibles [Internet]. Dordrecht: Springer Países Bajos; 2019. 323–46. Disponible y: https://link.springer.com/10.1007/978-94-024-1144-7_16
21. ENSTO. Los índices SAIDI y SAIFI orientan hacia una red de distribución más fiable [Internet]. ENSTO. 2022 [citado el 14 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://www.ensto.com/company/newsroom/articles/saidi-and-saifi-indices-guiding-towards-more-reliable-distribution-network/>

ANEXOS

ANEXO 1. ELECTRICARIBE

Electricaribe fue el principal operador energético encargado de la distribución y comercialización de electricidad en la región del Caribe de Colombia de 1998 a 2020. Electricaribe surgió en la década de 1990 bajo las reformas pro privatización del sector eléctrico colombiano. En julio de 1998, Electricaribe surgió como resultado de la unificación de ocho centrales regionales en los siete departamentos del Caribe (Atlántico, Bolívar, Magdalena, La Guajira, Cesar, Córdoba, Sucre y el archipiélago de San Andrés). El Estado colombiano decidió privatizarla como resultado del continuo incumplimiento de los contratos de compra de energía y operar con pérdidas constantes que, aunado al fuerte impacto del fenómeno de “El Niño” de 1997, agravó la situación financiera, que se hizo insostenible.

Con Electricaribe, se creó también Electrocosta, cuyo objetivo corporativo era distribuir y comercializar la electricidad en el Caribe colombiano. El marco de operaciones de Electricaribe se caracterizó por la intervención negativa de factores técnicos, climáticos, políticos, institucionales, idiosincrásicos, económicos, regulatorios y de corrupción. En palabras de Barrientos Marín,

El problema de Electricaribe estuvo en su mismo origen, en el contexto desfavorable en el que surgió y se desarrolló, y no solo en los aspectos financieros, que pareció ser el menor de los problemas. La solución a su crisis consistía en cambiar puntos críticos que parecían inamovibles, como la débil institucionalidad en la región, la idiosincrasia de su gente -usuarios que solo creían tener derechos, pero no deberes-, la cultura del continuo robo de energía, la politización del problema de la prestación del servicio energético en la costa caribeña que introdujo incertidumbre. Esto impregnó la estabilidad jurídica y sentó un precedente desastroso (10).

Dos años más tarde, en noviembre de 2000, la Unión FENOSA española ingresó a Colombia me-

diante un proceso de adquisición de estas centrales eléctricas e inició operaciones en la Costa Atlántica a través de sus filiales Electricaribe, Electrocosta y Energía Social. En 2005, la Superintendencia de Servicios Públicos Domésticos (SSPD) publicó los resultados de un estudio detallado sobre el desempeño de 21 empresas distribuidoras de energía, titulado "Evolución de la Calidad de Servicio 2001-2005", cuyos resultados eran poco alentadores:

La SSPD pone de manifiesto que la calidad del servicio ofrecido por las filiales de FENOSA era innegablemente insuficiente y, en la mayoría de las variables estudiadas, Electricaribe y Electrocosta aparecieron en los últimos lugares y suspendidas. Asimismo, este informe destacaba que el delegado de Energía y Gas había sancionado a FENOSA reiteradamente en los últimos años por mal servicio (11)

Otra empresa extranjera se interesó en ingresar al país en septiembre de 2005: Gas Natural. Esta empresa, con sede en Barcelona (España), se estableció inicialmente en la empresa ENDESA mediante de una oferta pública de adquisición (OPA), pero estas negociaciones no prosperaron. En 2008, como parte de su estrategia de crecimiento, esta compañía centró su interés en la adquisición del 100 % de los activos de Unión FENOSA. Después de un año de negociaciones, en 2009 se completó la operación, que dio lugar a la empresa Gas Natural FENOSA (GNF) (10), que operaba como la transnacional Electricaribe Gas Natural FENOSA.

A pesar de lo anterior, persistieron los problemas en la prestación del servicio, la calidad y el aumento gradual de las tarifas, lo que provocó manifestaciones públicas y la preocupación de diferentes grupos políticos que presionaron para que interviniera el Estado colombiano. Un ejemplo de esto fue el senador Jorge Robledo, quien, mediante una carta dirigida al entonces presidente de la República, Juan Manuel Santos, alertó sobre la gravedad de la situación (12):

Ref. No puede permitirse que Electricaribe apague la Costa.

Cordial saludo:

El gobierno debe tomar las determinaciones que sean del caso para impedir que, por culpa de la transnacional Electricaribe Gas Natural Fenosa, a partir del próximo miércoles, se impongan apagones de tres horas diarias en los siete departamentos de la Costa Caribe, castigo que puede ir en aumento. Sobra insistir en las gravísimas consecuencias que tendría esa determinación.

Ante el rotundo fracaso de la transnacional Electricaribe Gas Natural Fenosa para administrar su negocio, fracaso que demuestra su incapacidad para atender como debería a sus clientes, mejorar las redes luego de 16 años de operación y garantizar sus compromisos financieros con los generadores eléctricos –193.514 millones de pesos al 8 de noviembre–, su gobierno debe tomar posesión de la empresa –intervenirla–, para administrarla hasta que supere su crisis o liquidarla, según lo autoriza la Ley 142 de 1994, en sus artículos 58, 59 y 60.

La carta completa puede consultarse en el sitio Web:

<https://www.jorgerobledo.com/carta-del-senador-robledo-al-presidente-santos-inadmisibile-apagon-de-electricaribe-en-la-costa/>

En el 2016, intervino la Superintendencia de Servicios Públicos Domésticos. En el 2020, el gobierno inició un proceso para elegir un nuevo operador u operadores para la región Caribe de Colombia. Mediante varias acciones, el gobierno desarrolló un mecanismo de solución empresarial que dio como resultado la creación de dos mercados dentro de esta región, Caribe Mar y Caribe Sol, y se eligieron las empresas para operar en ellos. Según un proceso de subasta en marzo de 2020, bajo la coordinación de la Superintendencia de Servicios Públicos, la región Caribe Mar, que abarcaba 1.51 millones de clientes en Bolívar, Sucre, Córdoba y Cesar, iba a ser operada por el Consorcio Energía de la Costa o Caribe Mar (EPM), y la región Caribe Sol, con 1.21 millones de

clientes en Atlántico, Magdalena y La Guajira, iba a ser operada por la Empresa de Energía de Pereira S.A. y Latin American Capital Corp. S.A. como parte del Consorcio Energía de la Costa. Este último firmó un contrato para adquirir el total de las acciones del capital social de Air-e, que prestaría servicios de distribución y comercialización de energía eléctrica en los departamentos de La Guajira, Atlántico y Magdalena.

Air-e relevó a Electricaribe el 1 de octubre de 2020 para ofrecer los servicios de distribución y comercialización de electricidad en la región. Este cambio fue parte del plan del gobierno colombiano para mejorar la infraestructura y los servicios eléctricos del país, lo que benefició tanto a los consumidores como a las empresas al introducir un operador más eficiente y confiable.

ANEXO 2. LOGOTIPO DE AIR-E



Fuente: (13)

ANEXO 3: PLAN DE GESTIÓN A LARGO PLAZO DE AIR-E (PGLP)

A continuación, se enumeran los objetivos trazados en el Plan de Gestión a Largo Plazo (PGLP) de Air-e, suscrito por la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios (SSPD), el 30 de septiembre de 2020, cuyo plazo máximo de cumplimiento es hasta el 31 de diciembre de 2025.

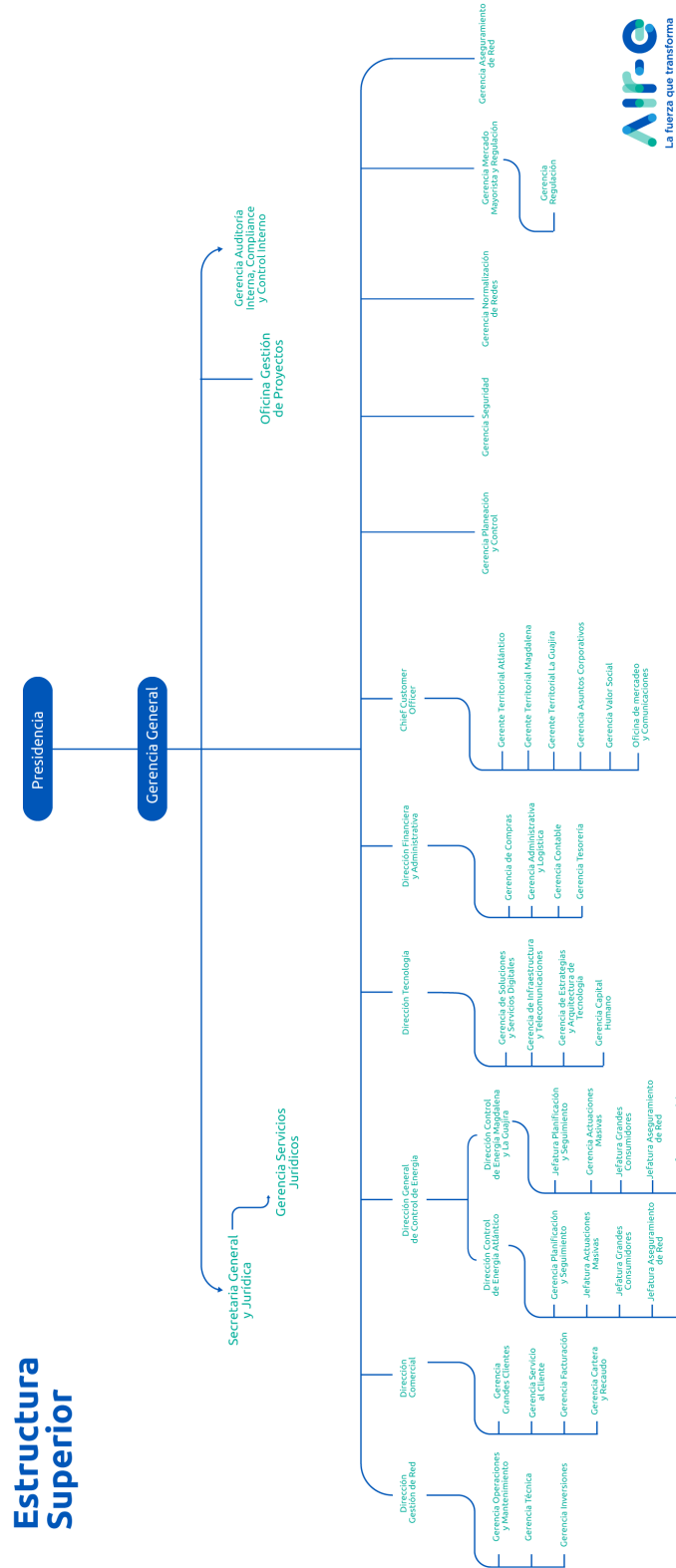
1. Mejorar la continuidad del servicio en el Sistema de Distribución Local, en cuanto a la duración y frecuencia de las interrupciones en el mercado de comercialización.
2. Mejorar la confiabilidad en el Sistema de Transmisión Regional – STR, reduciendo la magnitud de la demanda no atendida.
3. Mejorar la calidad de la potencia, relacionada con el perfil de tensión y distorsión armónica total en activos de los niveles de tensión II, III, IV.
4. Reducir las pérdidas de energía.
5. Reducir el número de accidentes de origen eléctrico.
6. Mejorar las condiciones de atención al cliente.
7. Velar por la implementación y ejecución de la política de responsabilidad social empresarial.
8. Reducir el número de usuarios clasificados como en áreas especiales, especialmente Barrios Subnormales* (BSN) y Zonas de Difícil Gestión † (ZDG).
9. Verificación del Vínculo Cliente-Transformador y Fronteras de distribución.

Fuente: (14)

***Los barrios subnormales** se definen en la legislación colombiana (Decreto 3735 de 2003) como “el asentamiento humano ubicado en las cabeceras de municipios o distritos que reúne los siguientes requisitos: (i) que no tenga servicio público domiciliario de energía eléctrica o que este se obtenga a través de derivaciones del Sistema de Distribución Local o de una Acometida, efectuadas sin aprobación del respectivo Operador de Red; (ii) que no se trate de zonas donde se deba suspender el servicio público domiciliario de electricidad, de conformidad con el artículo 139.2 de la Ley 142 de 1994, las normas de la Ley 388 de 1997 y en general en aquellas zonas en las que esté prohibido prestar el servicio, según lo previsto en el artículo 99 de la Ley 812 de 2003. Fuente: (15)

†**Zonas de difícil gestión** se comprenden como el conjunto de usuarios ubicados en una misma zona geográfica conectada al Sistema Interconectado Nacional, delimitada eléctricamente, que presenta durante el último año en forma continua, una de las siguientes características: (i) Cartera vencida mayor a noventa días por parte del cincuenta por ciento (50%) o más de los usuarios de estratos 1 y 2 pertenecientes a la zona, o (ii) Niveles de pérdidas de energía superiores al cuarenta por ciento (40%) respecto a la energía de entrada al Sistema de Distribución Local que atiende exclusivamente a dicha zona. Fuente: (16)

ANEXO 4. ESTRUCTURA DEL ORGANIGRAMA AIR-E, A FECHA DE AGOSTO DE 2022
Source: (17)



Estructura Superior

RECONOCIMIENTO

Este estudio de caso es uno de los resultados del proyecto "El profesionalismo como base para el compromiso", desarrollado por el Grupo Internacional de Trabajo para Asuntos Indígenas (IWGIA) y la Escuela de Negocios de Copenhague (CBS). El proyecto fue financiado por CISU, Sociedad Civil en el Desarrollo. Los autores desean expresar su agradecimiento a Air-e, en especial al Departamento de Valor Social, por su colaboración en la realización de entrevistas en la empresa y facilitar el trabajo de campo en La Guajira, Colombia, para escribir este caso. Los autores también desean extender su agradecimiento a Víctor Manuel De Luque Vidal, Inés Maldonado y Sergio Solano, por su apoyo en la recopilación de datos y la redacción del caso.

SOBRE LOS AUTORES

1. Jacobo Ramirez:

Jacobo Ramírez es profesor asociado en Desarrollo de Negocios Latinoamericanos en el Departamento de Gestión, Sociedad y Comunicación (MSC) de Copenhagen Business School (CBS). Obtuvo su doctorado en Administración de Empresas de la Universidad de Newcastle, Inglaterra (2005), en colaboración con la Grenoble School of Management, Francia. La investigación del Dr. Jacobo Ramírez se centra en el desarrollo empresarial sostenible en América Latina, una región que se caracteriza por riesgos de seguridad, instituciones formales frágiles, descontento social y crecimiento de ingresos. Un aspecto de la investigación de Ramírez examina la gestión de personas en contextos de riesgo de seguridad, mientras que el otro explora los "negocios verdes" y cómo las empresas pueden ayudar a mitigar el impacto del cambio climático. Para consultas, contáctese con Jacobo Ramírez en jara.msc@cbs.dk.

2. Claudia Vélez-Zapata:

Claudia Vélez-Zapata es doctora en Administración con Mención Europea de la Universidad San Pablo-CEU en Madrid, España. También posee un Diploma de Estudios Avanzados en Organización de Empresas de la misma universidad. Además, tiene una Maestría en Ciencias en Administración de la Universidad EAFIT en Medellín, Colombia. Actualmente, se desempeña como profesora titular en la Escuela de Economía, Administración y Negocios Internacionales de la Universidad Pontificia Bolivariana en Medellín, Colombia. Su investigación se centra en los entornos ilegítimos de Colombia, los vacíos institucionales en los contextos de los países de DiT y sus impactos organizacionales. Actualmente es asesora de estudiantes de pregrado y maestría en Administración, específicamente en el Seminario de Investigación: Colombia, Encuentros, Desacuerdos y Organizaciones. Puede ponerse en contacto con Claudia Vélez-Zapata en claudiap.velez@upb.edu.co.

3. Doris Isabel:

Doris Isabel tiene un Ph.D. en Gestión de Tecnología e Innovación de la Universidad Pontificia Bolivariana en Medellín, Colombia. También obtuvo una Maestría en Gestión de la Tecnología de la misma universidad. Además, tiene una Maestría en Desarrollo de Negocios de la Universidad del Magdalena en Santa Marta, Colombia. Completó una especialización en Gestión Financiera Sistematizada de la Universidad Libre de Barranquilla, Colombia. Obtuvo su licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de La Guajira. Actualmente, se desempeña como profesora e investigadora en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de La Guajira en Riohacha, Colombia, donde está afiliada al Grupo de Investigación Cañaguat. Sus áreas de interés incluyen tendencias de gestión, negocios, organización y emprendimiento sostenible. Puedes contactarla en dorisisabel@uniguajira.edu.co. Su perfil de ORCID se puede encontrar en <http://orcid.org/0000-0001-7658-0679>, y sus publicaciones están disponibles en Google Scholar en <https://scholar.google.es/citations?user=JIjdCdcAAAAJ&hl=es>.