

Estrategias empresariales más utilizadas por las pymes en Sincelejo¹

Carlos Miguel Pacheco Ruiz²

Artículo de Investigación Científica y Tecnológica / Recibido: 11 de marzo de 2013 / Aceptado: 1 de abril de 2013

Para citar este artículo / to reference this article:

Pacheco, C. (2013). Estrategias empresariales más utilizadas por las pymes en Sincelejo. *Revista Económicas CUC*, Vol. 34, No. 1, pp. 183-202. Barranquilla, Colombia: Editorial Educosta.

RESUMEN

El presente es un artículo de investigación, cuyo objetivo consistió en describir las principales estrategias utilizadas por las pymes en la ciudad de Sincelejo. El tipo de estudio es exploratorio y descriptivo; el método utilizado es inductivo, con un enfoque cuantitativo. La muestra seleccionada fue de 145 pymes de un universo de 555, relacionadas principalmente con actividades inmobiliarias, de comercio, servicios sociales y de salud, transporte, construcción, entre otras. Los resultados obtenidos muestran que estas empresas tienen una presencia importante en la ciudad y son fuente de riqueza y empleo pero tienen un bajo nivel de innovación. Entre las dificultades más generales que han enfrentado están los problemas relacionados con la rentabilidad y los efectos de la competencia. Se concluye que las principales estrategias reconocidas y aplicadas para enfrentar estos problemas son el servicio al cliente, reducción de costos, mejoramiento continuo y, en menor proporción, la diferenciación de productos y alianzas estratégicas.

Palabras clave

Estrategia, competitividad, percepción.

JEL: M20, M21, M29

- 1 Artículo derivado del desarrollo de la investigación *Estrategias empresariales más utilizadas por las pymes en Sincelejo entre los años 2005-2010*, en la línea: Gestión y Estrategia, Corporación Universitaria del Caribe - CECAR.
- 2 Administrador de Empresas, Universidad de Sucre. Especialista en Gerencia de Proyectos. Maestrando en Administración, Universidad Nacional de Colombia. Docente en universidades de Sincelejo e Investigador en el Observatorio del Mercado de Trabajo en Sucre. E-mail: carlos.pacheco@cecar.edu.co

The most common business strategies in Sincelejo's SMEs

ABSTRACT

This research paper aims to describe the key strategies used by SMEs in the city of Sincelejo. This descriptive and exploratory study used an inductive method with a quantitative approach. The sample was of 145 from a universe of 555 SMEs related to real estate, trade, health and social services, transportation, construction, among other activities. Results show that these companies have an important presence in the city and are a source of wealth and employment but they have a low innovation level. Among the most common problems they have faced are those related to profitability and the effects of competition. It is concluded that the most recognized and applied strategies to confront these problems are customer service, cost reduction, continuous improvement and to a lesser proportion, the differentiation of products and strategic alliances.

Keywords

Strategy, competitiveness, perception.

JEL: M20, M21, M29

Estratégias empresariais mais utilizadas pelas pymes em Sincelejo

RESUMO

O presente artigo é de investigação, cujo objetivo consistiu em descrever as principais estratégias utilizadas pelas pymes na cidade de Sincelejo. O tipo de estudo é exploratório e descritivo; o método utilizado é indutivo, com enfoque quantitativo. A mostra selecionada foi de 145 pymes de um universo de 555, relacionadas principalmente com atividades imobiliárias, de comércio, serviços sociais, de saúde, transporte, construção, entre outras. Os resultados obtidos mostram que estas empresas têm uma presença importante na cidade e são fontes de riqueza e emprego, mas têm um baixo nível de inovação. Entre as inúmeras dificuldades enfrentadas estão os problemas relacionados com a rentabilidade e os efeitos da competência. Conclui-se, que as principais estratégias reconhecidas e aplicadas para enfrentar estes problemas são o serviço ao cliente, a redução de custos, o melhoramento contínuo e, em menor proporção, a diferenciação de produtos e alianças estratégicas.

Palavras-chave

Estratégia, competitividade, percepção.

JEL: M20, M21, M29

INTRODUCCIÓN

La presencia de la pyme y su impacto en la sociedad es observada con gran atención, debido a su capacidad de adaptación a los diversos ámbitos empresariales y propuestas de emprendimiento. Muchas de estas nacen para aprovechar las brechas dejadas por el gran capital para sacar beneficio de una pequeña oportunidad de negocio, debido a su menor tamaño y flexibilidad (Max-Neef, 1998).

El dinamismo de la pyme potencializa el crecimiento económico (Jardón, 2012), la creación de nuevos puestos de trabajo (Hernández & Saavedra, 2008) con menores requerimientos de capital (Tunal, 2003). Su importancia social, su influencia política y su impacto económico se consideran similares a las de las grandes empresas (Hausman, 2005) siendo además generadora de desarrollo del capital humano y la inclusión social; sin embargo, el sector de las pymes de todos los países latinoamericanos está en un obligado crecimiento y con serias necesidades debido a los cambios veloces y en todo sentido que se están suscitando por las fuertes concentraciones de riqueza en las manos de muy pocos grupos y el crecimiento acelerado del número de personas en condiciones de extrema pobreza (Arroyo, 2008).

En Colombia existen varios trabajos asociados a las pymes que estudian su estrategia, la estructura y las formas de asociación (Velásquez, 2004), sobre su situación general (Puyana, 2004), sus factores de crecimiento (Blázquez, Dorta & Verona, 2006), los problemas de sucesión (Alcalá, 2011), proble-

mas de internacionalización (Botero, Álvarez & González, 2012), su dinámica (Vélez *et al.*, 2008) y competitividad (Montoya & Castellanos, 2010) que implican un acercamiento al comportamiento de la pyme en varias facetas organizacionales y de estrategia. Sin embargo, a nivel del departamento de Sucre la estrategia en la pyme no ha sido muy estudiada, a pesar de representar, incluyendo a las micro, el 99% del tejido empresarial local, de acuerdo con los registros en Cámara de Comercio de Sincelejo (2013).

En el departamento de Sucre el desarrollo de la pyme se enmarca en la definición del Plan Regional de Competitividad, donde la agroindustria y el turismo se configuran como las apuestas productivas de más alto potencial, esperando que a 2019 Sucre alcance un índice de calidad de vida similar al promedio nacional, con una economía diversificada y de alto valor agregado y un aparato productivo soportado en una agroindustria líder en la región Caribe, en el sector servicios, y en una industria minera prominente de carácter regional (Plan Regional de Competitividad de Sucre [PRC], 2008). Esta voluntad urge de resultados ya que la participación del PIB del departamento a nivel nacional es muy baja, 0,73 % (Corporación Observatorio del Mercado de Trabajo en Sucre [COMTS], 2012) y su capital, Sincelejo, que a 2012 cuenta 246.103 habitantes (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2012), ocupa la penúltima posición entre 22 ciudades capitales de departamento analizadas, según el indicador global de competitividad de las ciudades del Caribe colombiano (Ob-

servatorio del Caribe Colombiano, 2012). Por otro lado, presenta una población que en una proporción del 70% son menores de 40 años, lo cual habla de una población joven y con alto potencial de trabajo pero también con una alta tasa de necesidades básicas insatisfechas, 45,84%.

En Sincelejo, la pyme busca mejorar sus ventajas comparativas con recursos internos para aprovechar los mercados locales; existen empresarios y grupos que actúan alejados del resto, por lo que la lucha por un mercado no muy amplio lleva a una forma no cooperativa y a veces conflictiva de enfrentar los negocios; más, si se cuenta con la llegada de grupos empresariales fuertes que han penetrado con propiedad diferentes renglones comerciales y productivos. Por otro lado, existe una alta tasa de mortalidad empresarial: 678 empresas entre 2009 y 2012 que muestra que son muchas las que han detenido su actividad, razón que puede considerarse suficiente para no solo estar centrados en el apoyo y puesta en marcha de la pyme, sino también en la supervivencia y crecimiento de la misma, teniendo en cuenta que no todos los sectores industriales ofrecen las mismas oportunidades; de ahí la importancia de contemplar todos los elementos estratégicos básicos para poder establecer una estrategia coherente y alcanzable (Castro, 2010).

En este sentido, desde la revisión de literatura sobre el concepto de estrategia y sus formas en las pymes, se desarrolló como objetivo del presente trabajo identificar las estrategias más utilizadas por las pymes

sincelejanas, lo que permite describir y evaluar las estrategias de estas organizaciones ante las exigencias del entorno sincelejano de tal manera que se pueda comprender mejor su problemática.

Se comenzó haciendo una revisión del concepto de pyme en Colombia, pasando a hacer una breve descripción de la pyme en Sincelejo. A continuación, se tratarán diferentes conceptos de estrategia, para pasar a describir con detalle los resultados sobre las estrategias de mayor relevancia en la pyme sincelejana y, finalmente, se acabará con las conclusiones del trabajo.

Clasificación de la pyme en Colombia

En Colombia el sector empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas y está reglamentado en la Ley 590 de 2000 y sus modificaciones (Ley 905 de 2004), conocida como la Ley Mipymes. El término pyme hace referencia al grupo de empresas pequeñas y medianas con un total de activos superior a 500 SMMLV y hasta 30.000 SMMLV. En este trabajo, al hablar de pyme, se incluirá a la microempresa por su representatividad (Tabla 1).

La microempresa es la base de la pirámide empresarial, representando el 93% de las empresas del país y sumada a la pyme, que representa el 6,5% de las empresas, generan el 66,4% del empleo (Propaís, 2007). Así mismo, de acuerdo con su distribución en diferentes áreas, prevalece el comercio, con un 54,66%, seguido de servicios con un 31,6%, el sector industrial con un 12,22% y el resto con un 1,52% (Giraldo, 2007).

Tabla 1. Clasificación de la pyme según el tipo de empresa en Colombia

Tipo de empresa	Planta de personal	Total de activos en SMMLV*
Mediana	51 a 200	5.001 a 15.000
Pequeña	11 a 50	501 a 5.000
Micro	Hasta 10	Menor a 500

* SMMLV para el año 2013: \$589.500

Fuente: Ley 905 de 2004. Gobierno de la República de Colombia.

La pyme en Sincelejo

Según datos suministrados por la Cámara de Comercio de Sincelejo (2013), en la ciudad están concentradas el 74% de las pymes del departamento de Sucre y consecuente con la tendencia nacional, en la ciudad de Sincelejo la mayor participación de la actividad de las pymes se registra en el comercio con casi el 25% de la población empresarial estudiada. No muy alejadas se

encuentran las actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler con un 22,5%, seguidas de servicios sociales y de salud. Es notable que las actividades de transformación no tengan una gran contribución dentro de la clasificación, lo que se traduce en la tercerización de la actividad local por el poco protagonismo del sector secundario (la industria) y una importante presencia de los servicios (Tabla 2).

Tabla 2. Número de pymes en Sincelejo según letra del código CIU

Letra CIU	Descripción	Cantidad registros	Participación %
G	Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos	337	24,7%
K	Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	308	22,5%
N	Servicios sociales y de salud	152	11,1%
F	Construcción	146	10,7%
I	Transporte, almacenamiento y comunicaciones	85	6,2%
D	Industrias manufactureras	59	4,3%
O	Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales	54	4,0%
A	Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	50	3,7%
J	Intermediación financiera	34	2,5%
M	Educación	31	2,3%
H	Hoteles y restaurantes	23	1,7%
C	Explotación de minas y canteras	5	0,4%
E	Suministro de electricidad, gas y agua	4	0,3%
B	Pesca	2	0,1%
L	Administración pública y defensa; seguridad social y de afiliación obligatoria	1	0,1%
	Sin clasificar	75	5,5%
	Total	1.366	100%

Fuente: Cámara de Comercio de Sincelejo. Elaboración propia.

Ahora, al observar las pymes sincelejanas según tamaño graduado por el valor de los activos involucrados en su acervo económico y código CIIU (DANE, 2012) se nota que la mediana empresa apenas existe en número de 44 (3%) en una zona donde prevalecen las microempresas (82%) y la pequeña empresa con un, también bajo, 15% (Tabla 3).

Un estudio comparativo del PIB por sectores en Sucre y en Colombia (COMTS, 2012), encontró que existe, tanto a nivel nacional como a nivel departamental, un fenómeno prevalente de especialización en sectores terciarios de la economía, donde se

hace énfasis en el comercio y los servicios, principalmente; de otro lado, el sector primario, con actividades como la agricultura y la ganadería, han perdido participación; ante esto, se puede concluir entonces que la formalidad de las empresas responde a la estructura económica del departamento, con una alta concentración en el sector servicios.

En este sentido, las empresas en Sincelejo deben luchar a diario por una mayor participación en un mercado que no muestra gran crecimiento y que exige adaptación a su ambiente para el adecuado desarrollo de toda estrategia (Miles & Snow, 1978), y donde la principal actividad es el comercio.

Tabla 3. Número de pymes en Sincelejo según tamaño y letra del código CIIU

Letra CIIU	Descripción	Micro	Pequeña	Mediana
G	Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos	271	52	14
K	Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	261	39	8
N	Servicios sociales y de salud	107	35	10
F	Construcción	120	23	3
I	Transporte, almacenamiento y comunicaciones	73	11	1
D	Industrias manufactureras	50	9	0
O	Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales	47	6	1
A	Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	36	11	3
J	Intermediación financiera	28	4	2
M	Educación	23	6	2
H	Hoteles y restaurantes	20	3	0
C	Explotación de minas y canteras	4	1	0
E	Suministro de electricidad, gas y agua	3	1	0
B	Pesca	1	1	0
L	Administración pública y defensa; seguridad social y de afiliación obligatoria	1	0	0
	Sin clasificar	71	4	0
	Total	1.116	206	44
		82%	15%	3%

Fuente: Cámara de Comercio de Sincelejo. Elaboración propia.

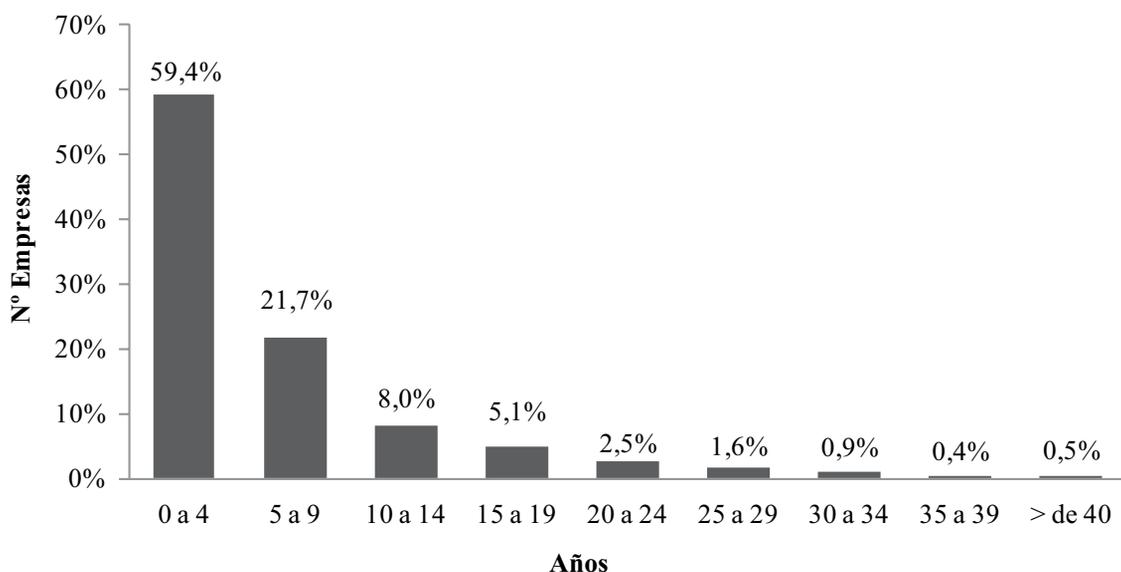
Otro aspecto importante en las pymes sincelejanas es su permanencia, que referencia su trayectoria y posible desenvolvimiento en prácticas que la han hecho perdurar a través de los años. Lo que se evidencia en la ciudad es que son pocas las pymes que han superado la barrera de los 40 años y en suma solo el 1,8% tiene más de 30 años de existencia. Algo destacable es que en los últimos 10 años se ha reactivado la creación de pymes, tanto así que el 59,4% de ellas aún no llega a los 5 años de operaciones y las que tienen entre 5-9 años constituyen casi el 21,7%, lo que implica que están en plena etapa de crecimiento, buscando consolidarse y afianzarse (Figura 1).

En este sentido, un número importante de pymes ha salido al escenario empresarial; nuevas empresas buscan apoyo con base en el emprendimiento, siendo ejemplo del ímpetu regional por construir una mejor ca-

lidad de vida. Al respecto, según estudios realizados como el del Global Entrepreneurship Monitor Colombia (Informe GEM) mediante una encuesta aplicada en Sincelejo, se resalta que sí hay un porcentaje de empresarios que identifica oportunidades interesantes para sus negocios, a pesar de la situación. A continuación se muestra un resumen de los principales resultados del estudio GEM, 2012:

- Se observa un retroceso de la actividad empresarial de la Región Caribe que concuerda con las mayores dificultades que encuentran los individuos en cuanto a la facilidad para crear un negocio.
- La nueva actividad empresarial (Total Entrepreneurial Activity - TEA) de Sincelejo tiene mayor concentración en la tasa de empresarios nacies, demostrando la poca capacidad de supervivencia en el mercado durante los primeros tres años

Figura 1. Permanencia de la pyme en Sincelejo



Fuente: Cámara de Comercio de Sincelejo. Elaboración propia.

de existencia. Esto difiere sustancialmente de lo presentado en 2010, cuando la relación de nuevos empresarios - empresarios nacientes, fue de 4/1 a favor de los primeros, situación que señala la necesidad de darle un mayor impulso a las iniciativas de creación de empresas con el objetivo de mantener o incrementar la tasa de nuevos empresarios.

- Los resultados dan a entender que, a pesar de que la tasa de nuevos empresarios es más alta que la de los empresarios nacientes, no logran superar este tope de existencia.
- La tasa de empresarios establecidos es mayor en Sincelejo que en otras ciudades del Caribe colombiano, pero la ciudad cuenta con microempresas dedicadas principalmente al sector comercio y servicios, no a la fabricación y transformación de materia prima.
- Las razones personales, problemas financieros y rentabilidad del negocio se destacan como los factores que llevan a un individuo a abandonar la actividad.
- En la región la edad promedio de empresarios nacientes y nuevos está entre 25 y 34 años y la de los empresarios establecidos entre 35 y 54, rango que se ajusta a los resultados GEM mundial desde 1999.
- Se hace necesario que se continúen haciendo programas que conlleven a la formalización de empresas y que se dé un apoyo efectivo para culminar el proceso emprendedor.

Es destacable también que en Sincelejo las empresas comercializadoras están utilizando fuertemente el apalancamiento financiero a través de sus proveedores; el sector primario aún adolece de mejor tecnología; la extracción minera en varios lugares se realiza sin los permisos adecuados, mientras el sector de transformación no trabaja a gran escala.

Concepto de estrategia. Una aproximación

Han pasado muchos siglos desde que Sun-Tzu, general chino quien al parecer es el autor de ensayos sobre la guerra compilados en *El arte de la guerra* y casi dos siglos desde que el general prusiano Clausewitz (*World Politics*, 1965), quien combatió contra Napoleón, escribiera el libro *De la guerra*; sin embargo, la estrategia documentada y procesada en el mundo empresarial es reciente; en los años sesenta del siglo XX inició con Chandler, quien la consideró la base para determinar las metas y los objetivos de una empresa a largo plazo y para la adopción de recursos necesarios para llevar a cabo tales objetivos (Chandler, 1962), y que en su visión clásica estipula que la estrategia determina la estructura. Sin embargo, en la actualidad la estrategia y la estructura se ven claramente como dos caras de una misma moneda (Chandler, 1992). Continuó con Ansoff (1965) quien, por su parte, la cataloga como el hilo conductor entre la empresa y las actividades que generan productos; mientras, llegó a un lugar destacable con Porter (1980, 1985, 1996) para quien era crucial la búsqueda para una posición competitiva favorable en una industria, ayudando

do de esta manera a establecer una posición sostenible y rentable contra las fuerzas que determinan la competencia industrial, llegando a establecer estrategias genéricas.

El mismo autor expresaría que lo que distingue a la estrategia de los demás tipos de planeación en los negocios es la *ventaja competitiva*, alimentada por líderes empresariales centrados en los retos estratégicos en lugar de objetivos financieros, y la obtención de recursos para alcanzar las metas (Porter, 1987). La estrategia también puede ser vista como un modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr esos objetivos y define el tipo de negocios que la empresa va a perseguir, la clase de organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad (Andrews, 1980).

En los años noventa, basados en la teoría de recursos y capacidades (Barney, 1991; Grant, 1991), considerando que las organizaciones pueden desarrollar un conjunto de capacidades y recursos únicos que se vuelven clave al momento de decidir sobre la estrategia, se enfatiza en ella por su importancia para construir ventaja competitiva en el tiempo, lo que debe generar un rendimiento superior al promedio (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2008).

Por otro lado, se dice que una empresa es competitiva cuando posee factores que le

permiten disponer de cierta(s) ventaja(s) para lograr un desempeño superior al de sus competidores (Morales & Pech, 2000); además, se afirma que el fin de obtener el liderazgo estratégico orienta a las organizaciones a fijar un largo plazo (10-20 años) habida cuenta de su finalidad y objetivos, y establece la manera de conseguirlos; posteriormente se expresa que se carece de un paradigma estratégico coherente y útil, ya que al parecer los directivos han decidido centrar su atención en la integración de herramientas, perdiendo el interés en la estrategia (Hamel & Prahalad, 1989).

La estrategia de las cinco P marca un camino dinámico de la estrategia (Mintzberg, Voyer & Quinn, 1997) y a finales del siglo XX entra en calor la teoría administrativa acerca de qué les da a las empresas determinada ventaja competitiva, saliendo a flote el cuarto modelo conocido como *dirección estratégica*, el cual estudiaba la empresa como un sistema, poniendo énfasis en la formulación de la estrategia y la forma de ejecutarla. Más tarde surge el concepto de The Core Competence of the Corporation (Hamel & Prahalad, 1990), que amplía el horizonte al traer elementos intangibles como generadores de cambio estratégico muy poderosos para las organizaciones. También fueron modelados diez enfoques distintos para formular una escuela coherente de formación de estrategia (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 1998); en el proceso, los autores clarifican la gran confusión existente y el resultado es un tour por las diferentes corrientes de pensamiento estratégico.

También es común en los cursos de administración que a la hora de examinar la planeación estratégica para las organizaciones, se realice el análisis externo e interno (DOFA), se establezcan los valores, principios y se trace la visión de la empresa, limitándola, a veces, a la construcción de los escenarios que identifican las debilidades, las fortalezas, las amenazas y las oportunidades; a establecer la misión, pero no puede quedarse allí, sino que es necesaria la reflexión constante del rumbo trazado y más si se toma en cuenta que, a pesar de lo crucial de este tema, menos del 10% de las estrategias empresariales que se formulan son ejecutadas, lo que se convierte en un “talón de Aquiles” de la gestión corporativa moderna (Gestionhumana.com, 2011).

Tipología de estrategias

Estrategias según el ciclo de vida de la empresa (Sarmiento & Jaimes Amorocho, 2003)

Comprende las estrategias de estabilidad y supervivencia, que a su vez incluyen las estrategias de crecimiento. Las estrategias de crecimiento son: estrategia de crecimiento estable y estrategia de crecimiento real, que a su vez puede ser de especialización o diversificación. La diversificación puede ser: Concéntrica o relacionada; se trata de aprovechar algún punto fuerte actual de la empresa que puede constituir una ventaja competitiva en el binomio producto-mercado.

Estrategias de posicionamiento

(Mendoza, 1991, como se citó en Sarmiento y Jaimes, 2003)

Tiene como criterio posicionar la imagen de los productos en la mente de los consumidores. Puede darse a través de un liderazgo de costos que busca tener costos reales más bajos que los competidores; puede ser aplicable a nichos específicos y, mediante la diferenciación, especialmente la del producto o servicio, creando características percibidas como únicas por los consumidores.

Estrategias por horizonte de mercado

Se relaciona con las estrategias competitivas, dependiendo de los segmentos de mercado hacia los que se orienta la empresa. Pueden ser especializadas, segmentadas y globales.

Estrategias por dirección de competencia

(Hermida, Serra & Kastika, 1992)

Es decir, la forma en que se dirijan las estrategias, que pueden ser ofensivas y defensivas. Entre ellas están: mejoramiento continuo, que puede darse a través de un liderazgo de costos y mediante la diferenciación, servicio al cliente, innovación, reestructuración operativa y financiera, productividad y tecnológica.

Estrategias de externalización o enlace

(Hill & Jones, 1996)

Entre ellas se tienen:

Las alianzas estratégicas, *joint ventures*; adquisiciones, subsidiarias; franquicias y licencias.

Estrategias de reducción de costos

(Mendoza, 1991, como se citó en Sarmiento y Jaimes, 2003)

El objetivo es disminuir los costos para suavizar el impacto desfavorable de la caída de la demanda en el nivel de beneficio. Se destacan el *downsizing*, el *outsourcing*, la reingeniería, la calidad total y el *benchmarking*.

Considerando los argumentos anteriores se puede efectuar una indagación sobre la importancia que hoy tiene el uso adecuado de estrategias por parte de las pymes y su apreciación sobre los rasgos de sus movimientos estratégicos.

ENFOQUE METODOLÓGICO

Este estudio se presenta como una investigación que cubre el comportamiento estratégico de las pymes en Sincelejo, su enfoque es cuantitativo, de tipo exploratorio y descriptivo.

Para llevar a cabo la investigación se parte de algunos supuestos:

- Las empresas que se han sostenido en el tiempo han logrado establecer estrategias que posibilitan su crecimiento y sostenimiento.
- Son empresas pertenecientes a diferentes sectores, que muestran la orientación estratégica de la empresa local.
- Son consideradas empresas que han utilizado buenas estrategias.

Para la escogencia de las empresas en Sincelejo se acude a la información regis-

trada en la Cámara de Comercio de Sincelejo (2013), clasificadas según tamaño, de acuerdo con el valor de sus activos, en micro, pequeña y mediana empresa. Por ser esta base de carácter formal, su información se torna relevante para la escogencia de la muestra de empresas sincelejanas, la cual es de 145 pymes seleccionadas de las 555 (41% de toda la población pyme en Sincelejo), con antigüedad no menor a 5 años, lo cual significa que están en manos de empresarios establecidos según GEM e involucradas en diferentes actividades económicas. Esto quiere decir que la muestra equivale al 26% de las empresas que llevan operando no menos de 5 años y es el 11% del total de 1.366 pymes en Sincelejo.

El trabajo de campo se desarrolló basado en la encuesta personal, observación y colaboración de los directores o gerentes. Se decidió que la persona que debía resolver la encuesta fuera un funcionario de rango medio hacia arriba, el cual debía participar en la toma de decisiones, que en el caso de las pymes resulta ser a menudo el gerente o director de la empresa, debido a que es un puesto que permite disponer y manejar mucha información relevante, condición necesaria para poder cumplir los objetivos de este trabajo. Por otra parte, sobre el gerente recae regularmente la responsabilidad de elegir entre diferentes opciones estratégicas, lo que le da un alto grado de conocimiento de los recursos y capacidades de la pyme a su cargo, elemento que también es importante en la investigación.

El método utilizado es el inductivo, ya que

se hará la identificación y evaluación de las estrategias que mejor resultado han brindado a las empresas estudiadas y cuyos resultados serán de provecho para los distintos sectores.

Para la obtención de la información, se recurrió también a fuentes secundarias, que brindan información oficial, además de revistas especializadas, textos, informes y entrevistas.

Más adelante, mediante el análisis de los resultados de las encuestas y entrevistas se realiza una comparación del éxito de las estrategias utilizadas por las empresas.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Según la Tabla 4, en la pyme sincelejana se observan algunos problemas relacionados con su organización, especialmente con la documentación formal de elementos estratégicos básicos como la visión, misión y objetivos organizacionales, así como la definición de sus organigramas. En este sentido, solo el 47% de las microempresas de la muestra tiene clara su misión y visión mientras que en las pequeñas empresas se da en el orden del 75% y es que la micro y pequeña empresa en muchos casos no tienen una estructura formal en todas sus áreas, dándose algunas diferencias con las estrategias diseñadas por grandes empresas, ya que estas utilizan habitualmente indicadores de gestión y de desempeño mientras que las pymes no tienen definidos sus propósitos básicos, lo que impide la mejora en los resultados (Sánchez Quintero, 2003).

Tabla 4. Cumplimiento en la definición la misión, visión, objetivos y organigrama en pymes de Sincelejo

Definición	Micro %	Pequeña %	Mediana %
Misión y Visión	47	75	100
Objetivos	68	80	91
Organigrama	42	76	100

Fuente: Elaboración propia.

El trabajo que realiza el empresario de la pyme lo hace ser especialista interno de todos los procesos que se llevan a cabo dentro de su organización y recurre a asesorías externas en aquellos aspectos de los cuales desconoce su funcionamiento (Anzola, 2000). En estas empresas las áreas de ventas y producción cobran protagonismo y sus dueños muchas veces tienen contacto directo con sus clientes, identificando sus necesidades.

Por otro lado, al preguntar a las empresas sobre la definición de estrategias claras para sacar adelante su actividad, en promedio el 92% dice tenerlas, pero principalmente basados en la experiencia y la intuición con miras a un mercado objetivo que, según ellos, está bien identificado. Así, la presencia de un sentido de planificación de la actividad estratégica orienta el quehacer de la pyme, pero no está documentada formalmente ya que las estrategias reposan comúnmente en la mente de los dueños que son quienes condicionan las decisiones sobre su futuro y es que la dimensión orgánica y desestructurada de la pequeña empresa justifica que la administración estratégica se practique instintivamente (Leonardo & Viego, 1997).

En cuanto a la forma de llegar al cliente, una es a través de precios, pero en Sincelejo la mayoría de las pymes no se diferencian mucho de su competencia en este sentido; de la muestra, un pequeño porcentaje de micros (8,7%), pequeñas (10%) y medianas empresas (1,8%) se atreve a vender con precios menores a los de sus rivales. Algunos de los empresarios explican que sí venden a precios bajos pero que no se genera una rentabilidad que brinde seguridad a la actividad, por lo que se encuentra una oferta que debe buscar la manera de hacerse visible y atractiva, especialmente si se enfrentan dificultades reconocidas por ellos mismos y que los han afectado directamente.

Sin negar que pueda existir una variedad de problemas afines a la pyme, al hablar de las principales dificultades enfrentadas en los últimos años, en Sincelejo se da una importante concentración en la baja rentabilidad: en micros (26,1%), pequeñas (45%) y medianas empresas (42,1%) y la competencia con un 47,8%, 40% y 21,1%, en micros, pequeñas y medianas empresas, respectivamente (Tabla 5), lo cual va de la mano con

la percepción recogida de que la disminución de las ventas, el aumento de precios, la inseguridad y las políticas de Estado, son los factores que más han golpeado la actividad de la pyme en la ciudad, sumado a problemas de inseguridad con los que han tenido que tratar.

Esta situación lleva a preguntar si las dificultades presentadas se hubieran podido evitar, teniendo en cuenta que la informalidad en los procesos de planeación con que se desarrolla la actividad de la pyme en Sincelejo es alta. Sin embargo, es bueno aclarar que aunque en este sentido los empresarios reconocieron que es necesario dedicarle más tiempo a esta labor reflexiva en orden de 56,5%, 25% y 44,4% en micros, pequeñas y medianas empresas, de igual manera todo el tiempo están pensando cómo sacar partido a las oportunidades del entorno, pero como una labor de reacción ante los cambios del mercado, que la pyme, por su menor complejidad de organización y flexibilidad, en muchos casos es capaz de afrontar (Regalado, 2007). También es destacable que la falta de innovación es perci-

Tabla 5. Principales dificultades de las pymes en Sincelejo

Dificultades	Micro %	Pequeña %	Mediana %
Baja rentabilidad	26,1	45	42,1
Competencia	47,8	40	21,1
Costos	8,7	10	15,8
Financiera	8,7	5	0
Logística	4,3	0	5,3
Mercadeo	4,3	0	10,5
Producción	0	0	5,3
Total	100	100	100

Fuente: Elaboración propia.

bida como un inconveniente, junto a la poca infraestructura y las decisiones no acertadas (Tabla 6).

Tomando en cuenta las características asociadas a la pyme en Sincelejo, es importante conocer las salidas estratégicas que los empresarios han dispuesto para crecer y consolidarse, teniendo presente que lo ideal es que cada estrategia tenga una arquitectura organizacional claramente definida para ofrecer los diferentes grupos de productos y resultados (Gary & Joe, 2011). Sin embargo, lo que se percibe en la investigación es que se hace uso de herramientas estratégicas que si bien no son determinadas en buena parte por una estructura sólida, estudios profundos o con una tipología específica, sí responden a las necesidades de jugar

con los recursos que se tienen para alcanzar determinada rentabilidad; preocupación por demás crítica para estas organizaciones. Al respecto se enmarcó el desenvolvimiento estratégico desarrollado normalmente en los últimos años y lo que hicieron cuando se enfrentaron a aquellos factores que más las han impactado en el último año, obteniendo los siguientes resultados:

Según la Tabla 7, en relación con las micro, las principales estrategias utilizadas fueron el servicio al cliente, que se usó en el 47,8% de las microempresas de la muestra, seguida de una obligada reducción de costos con el 30,4% y acompañada en menor escala con acciones de mejoramiento continuo. El 4,3% probó con estrategias de innovación, productividad y tecnología.

Tabla 6. Principales inconvenientes en las pymes de Sincelejo

Inconvenientes	Micro %	Pequeña %	Mediana %
Falta de planeación	56,5	25	44,4
Poca innovación	17,4	30	11,1
Poca infraestructura	8,7	15	11,1
Decisiones equivocadas	4,3	15	16,7
Otra	13	15	16,7
Total	100	100	100

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7. Principales estrategias de las pymes en Sincelejo

Estrategias	Micro %	Pequeña %	Mediana %
Servicio al cliente	47,8	50	63,2
Reducción de costos	30,4	25	5,3
Mejoramiento continuo	8,7	20	26,3
Innovación	4,3	0	5,3
Diferenciación de productos	0	5	0
Productividad	4,3	0	0
Tecnología	4,3	0	0
Total	100	100	100

Fuente: Elaboración propia.

La pequeña empresa tuvo un comportamiento parecido: la mitad de ellas trabajó con servicio al cliente, el 25% con reducción de costos como principal estrategia y el 20% con mejoramiento continuo, aparte de un 5% que se atrevió a trabajar diferenciando sus productos.

Se esperaba que la mediana empresa fuera más allá en la proliferación de estrategias, pero prefirió principalmente trabajar estratégicamente de modo similar a las micro y pequeñas empresas, aunque no es de extrañar considerando la inclinación al sector de comercio y servicios. En lo que respecta a innovación (5,3% en la mediana), puede ser aún más importante para las pymes que para las grandes empresas (Radas & Bozic, 2009), puesto que tienen menos recursos materiales y deben competir con más creatividad y si no se concientizan de los cambios ambientales o de las nuevas soluciones, la falta de experiencia estratégica puede impedirles que sean capaces de transformar su conocimiento en nuevos productos y servicios con mayor valor para el cliente (Sethi, Smith & Park, 2001).

Cuando se preguntó cuál había sido su reacción estratégica ante los factores y dificultades que han enfrentado en el último año, y a pesar de que afirman que redefinen su curso de acción con frecuencia (86% de las pymes), se nota que aunque surgen novedades, muchas empresas siguen aferradas a formas estratégicas comunes y en las cuales confían: servicio al cliente, mejoramiento continuo y, con marcada mayor participación en la mediana empresa, la reducción

de costos (21,1%); además, aparecen las alianzas estratégicas y diferenciación de productos con 10,5% cada una. Igualmente, algunas de ellas mencionaron que se vieron ante la necesidad de efectuar formas de reestructuración, tanto operativa como financiera, y a la revisión de procesos, pero no como formas principales de estrategia.

Estos movimientos de las empresas generan situaciones percibidas como positivas (92%) (aumento de ventas, nuevos clientes, presencia en el mercado, entre otros) y aunque en muchos casos no signifique un cambio de estrategia sí implica una redefinición de su aplicación, la cual se puede considerar necesaria ante la visión actual que el propio dueño o administrador hace de la pyme en Sincelejo y que muestra que un 3% dice tener una situación excelente, el 63% considera que su negocio se encuentra estable, un 23% estima que está bien y el 11%, mal. Estas últimas empresas corren peligro de sumarse a las pymes que han desaparecido, aunque entre ellas, algunas expresaron que no es la primera crisis que enfrentan, y que las medidas empíricas que han implementado hasta ahora han dado resultado aunque no han logrado salir de su círculo de riesgo.

CONCLUSIONES

La primera conclusión es que las pymes predominan y constituyen un importante motor de generación de riqueza y empleo en Sincelejo y tienen una estructura empresarial con una línea de poder autoritario que marca la toma de decisiones.

Por otra parte, se puede observar que los propietarios están en un estado de rechazo a la planificación formal, condicionándolos a orientar su empresa de manera intuitiva frente a la toma de decisiones, lo que puede aminorar su capacidad para anticiparse a los cambios del entorno y especialmente a los de la competencia.

Un factor que se destaca entre las empresas estudiadas es que a pesar de los esfuerzos presentan un nivel de innovación bajo, que refleja procesos más de imitación o mejoría que de inclusión de nuevas propuestas de atracción o perfil a futuro.

Dentro de las estrategias más reconocidas y aplicadas entre las pymes del estudio se encuentran: el servicio al cliente, que se realizó en el 53,2% de ellas; el 19,4% admitió que se vio obligada a ejecutar reducción de costos; y mejoramiento continuo, en el 17,7%. También son reconocidas las estrategias de innovación, productividad y tecnología. Después de los problemas que enfrentaron, las estrategias que aplicaron las empresas no cambiaron en esencia: siguieron aplicando el mejoramiento continuo, el servicio al cliente y la reducción de costos y todas parecen confiar en los resultados de las estrategias implementadas, aunque las pequeñas y medianas comenzaron a buscar acompañamiento con alianzas estratégicas. Ante la firma del tratado de libre comercio, uno de los mayores obstáculos que podrían enfrentar las pymes en Sincelejo es el hecho de estar aisladas y actuar solas, desvinculadas de empresas afines y de su mismo sector ya que se vuelven vulnerables y con menos

representatividad y poder de negociación, por lo cual sería necesario que se integraran o asociaran sectorialmente a fin de volverse más competitivas y que sus estrategias no se vean atomizadas.

Se espera que ante los rápidos cambios en el entorno las empresas se obliguen a sacar a relucir su potencial estratégico, del cual se dará cuenta en nuevos estudios basados en las evidencias de trabajos como el presente.

REFERENCIAS

- Alcalá, J. L. (2011). Las empresas de familia en la ciudad de Barranquilla y sus problemas de sucesión: Un enfoque desde la Teoría de la Agencia. *Económicas CUC*, 32(1), 185-198.
- Andrews, K. R. (1980). *The concept of corporate strategy*. Illinois: Irwin, Homewood.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Anzola, S. (2000). *Administración de pequeñas empresas*. México: McGraw-Hill.
- Arroyo, V. (2008). La cultura y el proceso de globalización en el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas latinoamericanas. *Ciencias Económicas*, Vol. 26, No. 6, 381-395.
- Barney, J. (1991). Firms Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Blázquez, F., Dorta, J. A. & Verona, M. C. (2006). Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas. *Innovar*, 16(28), 43-56.
- Botero, J. F., Álvarez, F. & González, M. A. (2012). Modelos de internacionalización

- para las pymes colombianas. *AD-minister*. Universidad EAFIT (20).
- Cámara de Comercio de Sincelejo (2013). Base de datos Micro, pequeña y mediana empresa en Sincelejo.
- Castro, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Ciencias Económicas*, 28(1), 247-276.
- Corporación Observatorio del Mercado de Trabajo en Sucre - COMTS (2012). *Diagnóstico del mercado laboral y perfil económico y productivo*. Sincelejo: Planet Grafit.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: The MIT Press.
- Chandler, A. D. (1992). Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise. *Journal of Economic Perspectives*, 6(3), 79-100.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE (2012). *Clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas, Revisión 4 adaptada para Colombia, CIU Rev. 4 A.C.* Recuperado de: http://camara.ccb.org.co/documentos/11510_ciiudane4.pdf
- Gary, G. & Joe, L. (2011). Why your strategy isn't working. *Business Strategy Series*, 12, 303-307.
- Gestionhumana.com (2011). *¿Ya definió su estrategia competitiva?* (Legis, Ed.) Recuperado de: http://issuu.com/legissa/docs/revista_gerencia_estrategica
- Giraldo R., B. (2007). *Estadísticas de la micro-empresa en Colombia: análisis comparativo 1990-2005*. Recuperado de: <http://www.microempresas.com.co/newPortal/archivos/observatorio/Analisis%20Comparativo.pdf> (Enero 2013). Global Entrepreneurship Monitor Colombia - GEM (2012). *Región Caribe 2011-2012*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33, 114-135.
- Hamel, G. & Prahalad, C. (1989). Strategic intent. *Harvard Business Review*, 2010, Jun. pp. 63-76.
- Hamel, G. & Prahalad, C. (1990). The core competences of the Corporation. *Harvard Business Review*, 1990, May. pp. 78-90.
- Hausman, A. (2005). Innovativeness among small businesses: Theory and propositions for future research. *Industrial Marketing Management*, 34(8), 773-778.
- Hermida, J., Serra, R. & Kastika, E. (1992). *Administración y estrategia*. Buenos Aires: Macchi.
- Hernández, C. Y. & Saavedra, G. M. (2008). Caracterización e importancia de las mipymes en Latinoamérica: Un estudio comparativo. *Revista actualidad contable FACES*. 11(17), 122-134.
- Hill, C. & Jones, G. (1996). *Administración estratégica. Enfoque integrado*. Colombia: MacGraw-Hill.
- Hitt, M., Ireland, D. & Hoskisson, E. (2008). *Administración estratégica: competitividad y globalización, conceptos y casos*. México: Thompson.
- Jardón, C. M. (2012). *Determinantes de la capacidad de innovación en pymes regionales*. Universidad de Vigo: Departamento de Economía Aplicada.
- Leonardo, V. & Viego, V. (1997). *Ambientes selectivos y estrategias dominantes. El caso de las pymes localizadas en Bahía Blanca*. Documento de Trabajo, Universidad Na-

- cional del Sur, Economía.
- Ley 590 de 2000. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. *Diario Oficial* No. 44.078. Santa Fe de Bogotá, D. C. 10 de julio de 2000.
- Ley 905 de 2004. Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. *Diario Oficial* No. 45.628. Dada en Bogotá, D. C., 2 de agosto de 2004.
- Max-Neef, M. (1998). *Desarrollo a escala humana: conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones*. Barcelona: Icaria.
- Miles, R. & Snow, C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H., Voyer, J. & Quinn, J. (1997). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México: Pearson Education. 1ª ed.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, L. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York: Simon & Schuster.
- Montoya, R. & Castellanos, O. (2010). Situación de la competitividad de las pyme en Colombia: elementos actuales y retos. *Agronomía Colombiana*, 28(1), 107-117.
- Morales, M. & Pech, J. L. (2000). Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. *Contaduría y Administración* (197), 47-63.
- Observatorio del Caribe Colombiano (2012). *Indicador Global de Competitividad de las Ciudades del Caribe Colombiano. Evolución 2009-2010*. Barranquilla.
- Plan Regional de Competitividad de Sucre - PRC (2008). *Cámara de Comercio de Sincelejo, Observatorio del Caribe Colombiano, Universidad de Sucre*.
- Porter, M. (1980). *Strategy competitive*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1987). From Competitive Advantage to Corporate Strategy. *Harvard Business Review*. Jun. 1987. pp. 63-76.
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Propaís (2007). *Cómo enfrentar los nuevos desafíos*. En: *II Foro de la microempresa*. Barranquilla.
- Puyana, D. (2004). La pyme y su situación en Colombia. *Civilizar* (6).
- Radas, S. & Bozic, L. (2009). The antecedents of SME innovativeness in an emerging transition economy. *Technovation*, 438-450.
- Regalado H, R. (2007). *Las Mipymes en Latinoamérica. Estudios e Investigaciones en la Organización Latinoamericana de Administración*. México: Instituto de Investigaciones Económicas UNAM.
- Sánchez Quintero, J. (2003). Estrategia integral para pymes innovadoras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 47, 34-45.
- Sarmiento, S. & Jaimes Amoroch, H. (2003). *Estrategias utilizadas por grandes empresas barranquilleras en el periodo 1995-2000*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Sethi, R., Smith, D. C. & Park, C. W. (2001). Cross-functional teams, creativity, and the innovativeness of new consumer products. *Journal of Marketing Research*, 38(1), 73-86.
- Tunal, G. (2003). El problema de clasificación

- de las microempresas. *Actualidad Contable FACES*, Año 6(7), 78-91.
- Velásquez, F. (2004). La estrategia, la estructura y las formas de asociación: fuentes de ventaja competitiva para las pymes colombianas. *Estudios Gerenciales*, 73-97.
- Vélez, D., Holguín, H., De la Hoz, G. D., Durán, Y. & Gutiérrez, I. (2008). *Dinámica de la empresa familiar pyme*. Ed. Fotolito Colombia, Limitada, CTP Service. Colombia.
- World Politics (1965). Clausewitz: A Bibliographical Survey. Peter Paret. *World Politics / Volume 17*, pp. 272 - 285.

