

**Planificación Estratégica y su relación con el nivel de Competitividad y el  
Desempeño Financiero en las Pymes del sector de Plásticos en la Provincia Sabana Centro,  
Cundinamarca (Colombia).**

Javier Humberto Chaves Gutiérrez

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de

Magíster en Gerencia Estratégica

Director: Álvaro Turriago Hoyos Ph.D.

Universidad de la Sabana

Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas

Chía, Colombia

2019



## **Dedicatoria**

Esta dedicatoria va dirigido al equipo que me ha acompañado en mi vida personal y profesional, un equipo de seres humanos que me han transformado a un nuevo y mejor ser humano.

A Dios que recibe toda la gloria, recibe toda la honrra, cuanto alabo y bendigo tú santo nombre, eres Tú quien me forjó como un ser resiliente, perseverante e inquieto en la búsqueda continua de un verdadero propósito de vida para servirte desde mi conocimiento y experiencia.

A Luisa Aguilera, Camila Abuabara, Jorge Consuegra, Franz Skinner, y a todos los pacientes hematológicos que han luchado y hoy se encuentran en el cielo, ellos son quienes nos han inspirado para todos que caminamos en esta enfermedad y que me han enseñado el valor del poder de lo simple en la vida y la esperanza que mañana será mejor.

A Haneen Odeh, mi hermosa amiga y donante, por darme una segunda oportunidad de vivir, gracias por los ocho millones de células que hoy recorren mi cuerpo y que se multiplican en sueños y proyectos.

A mi hermosa esposa por su amor, complicidad y apoyo incondicional en cada paso de nuestra vida, todos los días son perfectos por que comienzan y terminan amándote.

A mi hermano y mejor amigo Alexánder por su apoyo, soporte y compañía durante todos los momentos que hemos vividos.

## **Agradecimientos**

A Rafael Kassin Tesone (Q.E.P.D) por su visión empresarial, sus enseñanzas, y su don de persona que estan inmersas en mi vida personal y profesional.

A Acoplásticos por acceso a la información y soporte para adelantar esta investigación.

A Álvaro Turriago Hoyos Ph.D. por su invaluable soporte y apoyo profesional como director de tesis.

## Resumen

La presente investigación tiene por finalidad determinar la relación existente entre la planificación estratégica, la competitividad y el desempeño financiero de Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) del sector de plásticos, en los municipios de la provincia Sabana Centro, del departamento de Cundinamarca. A tal efecto, se adelanta un estudio de tipo descriptivo, correlacional no experimental y de diseño transversal. La muestra considerada está conformada por el total de la población de Pymes del sector de plásticos (CIUU 2229 fabricación de artículos de plásticos) de Sabana Centro, es decir, dieciocho empresas. Esta población comprende ocho pequeñas empresas (44%); y diez medianas empresas (55,6%). Los métodos, técnicas y estrategias responden a la caracterización que se deriva de la aplicación del instrumento “Factores del mapa de competitividad del BID”. Este instrumento tiene ciento catorce (114) preguntas que miden ocho (8) factores. La distribución de estas preguntas corresponde a catorce (14) para planificación estratégica; veintinueve (29) para indicadores de operación; siete (7) para aseguramiento de la calidad; dieciséis (16) para comercialización; contabilidad y finanzas con quince (15); recursos humanos con quince (15); gestión ambiental con nueve (9); y sistemas de información con nueve (9). Se tabuló la información conseguida, determinando el grado de desempeño de cada uno de estos factores, así como su contribución al nivel de competitividad de los establecimientos considerados. Se establece la relación entre la planificación estratégica, la competitividad y el desempeño financiero de las Pymes consideradas.

***Palabras clave: “Factores del mapa de competitividad del BID”, Planificación Estratégica, Competitividad, Desempeño Financiero, PYMES del sector Caucho y Plásticos de la Provincia Sabana Centro en Cundinamarca, Colombia.***

## Abstract

The purpose of this research is to determine the relationship between strategic planning, competitiveness and financial performance of Small and Medium Enterprises (SMEs) in the plastics sector, in Sabana Centro province municipalities (Cundinamarca). For this purpose, a descriptive, correlational and cross-sectional study is carried out. The sample taken is made up of the total SMEs population in the plastic sector (CIUU 2229) manufacture of articles from Sabana Centro, which means eighteen companies. This population comprises eight small business (44%); and ten medium-sized companies. The methods, techniques, and strategies are related to the characterization which derives from the application of the “Factors of the competitiveness map of the IDB” instrument. This tool has one hundred and fourteen (114) questions that measure eight factors. The distribution of these questions corresponds to fourteen (14) for strategic planning; twenty-nine (29) for operation indicators; seven (7) for quality assurance; sixteen (16) for marketing; accounting and finance with fifteen (15); human resources with fifteen (15); environmental management with nine (9); and information systems with nine (9). The information obtained was tabulated, determining the performance degree of each factor, as well as its contribution to the competitiveness level of the establishments considered. Also, this relationship between strategic planning, competitiveness and financial performance of SMEs considered is recognized.

**Key words:** “IDB competitiveness map factors”, strategic planning, competitiveness, financial performance, rubber and plastics SMEs (Sabana Centro (Cundinamarca – Colombia)).

## Índice de Contenido

Introducción.....	14
Capítulo 1.....	17
Problema concreto.....	17
Pregunta de investigación.....	17
Objetivos.....	18
Objetivo General.....	18
Objetivos específicos.....	18
Hipótesis.....	18
Justificación.....	18
Capítulo 2.....	18
Marco Conceptual.....	18
Planificación estratégica.....	18
Contexto de las Pymes en Colombia.....	23
Modelos de planificación estratégica de mercado para Pymes.....	26
Desempeño Financiero.....	31
Competitividad de las pequeñas y medianas empresas (Pymes).....	34
Políticas de competitividad en Colombia.....	36
Métodos de medición de competitividad utilizados en Colombia.....	38
Paradigma clásico estructura-conducta-resultados (ECR).....	41

Micro gestión .....	42
Capítulo 3.....	44
Metodología y Técnicas de Investigación.....	44
Población y muestra.....	44
Técnica e instrumento de recolección de información .....	44
Razones de rentabilidad.....	46
Prueba de Validez y Confiabilidad del instrumento.....	47
Capítulo 4.....	48
Resultados.....	48
Contexto general de las Pymes estudiadas.....	48
Resultados Prueba de Validez y Fiabilidad del instrumento Alfa de Cronbach .....	54
Nivel de competitividad, desempeño de las dimensiones y desempeño financiero en el sector de plásticos en Sabana Centro.....	56
Pequeñas Empresas .....	65
Medianas Empresas .....	72
Correlaciones y contraste de hipótesis.....	80
Capítulo 5.....	82
Conclusiones y recomendaciones .....	82
Conclusiones.....	82
Recomendaciones .....	85

Conflicto de intereses .....	86
Bibliografía .....	87
Anexos .....	97

## Índice de Cuadros

Cuadro 1. Modelos de planeación estratégica del mercado para Pymes.....	27
Cuadro 2. Modelo metodológico para determinar la competitividad de las Pymes.....	39

## Índice de Tablas

Tabla 1. Mapa de Competitividad y Ponderación en sus dimensiones.....	45
Tabla 2. Razones de rentabilidad .....	46
Tabla 3. <i>Exportaciones colombianas de las agrupaciones CIU – Totales de la Industria y del País, 2014-2016. (Valores FOB en millones de dólares)</i> .....	49
Tabla 4. <i>Importaciones colombianas de las agrupaciones CIU – Totales de la Industria y del País, 2014 – 2016. (Valores FOB en millones de dólares)</i> .....	50
Tabla 5. <i>Balance comercial colombiana de las agrupaciones CIU – Totales de la Industria y del País, 2014 – 2016. (Valores FOB en millones de dólares)</i> .....	51
Tabla 6. <i>Resultados Estadísticos de Confiabilidad en el Mapa de Competitividad en Pymes</i> .....	54
Tabla 7. <i>Resultados estadísticos de confiabilidad en el mapa de competitividad en pequeñas empresas</i> .....	55
Tabla 8. <i>Resultados estadísticos de fiabilidad en el mapa de competitividad en medianas empresas</i> .....	56
Tabla 9. Resultados individuales por empresa.....	57
Tabla 10. <i>Dimensiones estratégicas Pymes</i> .....	58
Tabla 11. <i>Resultados por ubicación geográfica</i> .....	59
Tabla 12. <i>Variación en la competitividad en las dimensiones estratégicas y desempeño financiero en relación con la dimensión planificación estratégica</i> .....	61
Tabla 13. <i>Variación en la competitividad en los factores estratégicos por tamaño de empresa</i> .	62
Tabla 14. <i>Nivel de competitividad por tamaño de empresa y categoría</i> .....	63
Tabla 15. <i>Variación en la competitividad en los factores estratégicos por tamaño de empresa exportadoras</i> .....	63
Tabla 16. <i>Nivel de Competitividad por tamaño de empresa</i> .....	64
Tabla 17. <i>Nivel de competitividad en pequeñas empresas</i> .....	66
Tabla 18. <i>Nivel de Competitividad por Factores Estratégicos en Pequeñas Empresas no exportadoras</i> .....	69
Tabla 19. <i>Nivel de competitividad por factores estratégicos en pequeñas empresas exportadoras</i> .....	71
Tabla 20. <i>Nivel de competitividad en medianas empresas</i> .....	72

Tabla 21. <i>Nivel de Competitividad por Factores Estratégicos en Medianas Empresas no exportadoras</i> .....	75
Tabla 22. <i>Nivel de competitividad por factores estratégicos en medianas empresas exportadoras</i> .....	79
Tabla 23. <i>Correlaciones parciales - Variable controlada Planificación Estratégica</i> .....	81

## Índice de Ilustraciones

<i>Ilustración 1.</i> Comparativo industria – población (crecimiento en ventas).....	52
<i>Ilustración 2.</i> Comparativo industria – población (utilidad neta) .....	53
<i>Ilustración 3.</i> Comparativo industria – población (ROA) .....	53
<i>Ilustración 4.</i> Mapa de competitividad en Pymes .....	58
<i>Ilustración 5.</i> Nivel de competitividad y desempeño financiero por tamaño de empresa.....	65
<i>Ilustración 6.</i> Mapa de competitividad en pequeñas empresas.....	66
<i>Ilustración 7.</i> Nivel de competitividad y desempeño financiero en pequeñas empresas .....	67
<i>Ilustración 8.</i> Mapa de Competitividad en Medianas Empresas.....	72
<i>Ilustración 9.</i> Nivel de competitividad y desempeño financiero en medianas empresas .....	74

## Índice de Anexos

<b>Anexo A.</b> Instrumento aplicado – mapa de competitividad .....	97
---	----

## **Introducción**

En la actualidad las pequeñas y medianas empresas (Pymes), son importante motor que impulsa la economía. El crecimiento y cubrimiento del mercado por parte de las Pymes se ha dado de manera lenta pero segura, y ha traído consigo, no solo aportes económicos significativos a la nación, sino que también ha contribuido con el desarrollo social, mediante una importante generación de empleos.

Desde un punto de vista muy particular, las Pymes también juegan un papel muy importante en el crecimiento económico global, gracias a su capacidad para incrementar la productividad, aumentando el valor agregado, subsanando el gasto público y mostrando incrementos en sus exportaciones. De modo que, las Pymes, conforme despliegan sus políticas operativas y funcionales, se constituyen como organizaciones de integración económica con un alto nivel de competitividad dentro del mercado nacional e internacional (Departamento Nacional de Planeación, 2015-2016).

La presente investigación se enfoca en el estudio de la planificación estratégica, entendida como la herramienta de gestión empresarial que permite a la organización establecer metas y/o proyecciones a futuro. Por lo tanto, se afirma que el estudio tiene por finalidad crear directrices claras, precisas, eficientes y eficaces a favor del crecimiento económico, la sostenibilidad, la competitividad y el desarrollo social. Por otro lado, y dada la importancia que revisten las Pymes para el desarrollo sustentable de un país, se estudia y analiza el nivel de competitividad de estas organizaciones, tomando como referencia los planteamientos de Zuñiga, A. (2010), para formular un conjunto de hipótesis que buscan dar respuestas a puntos concretos que conllevan a establecer si realmente existe una vinculación entre la planificación estratégica y la competitividad. Por último, se trae a colación el desempeño financiero, que representa la esencia económica de toda la

gestión empresarial, su operatividad y rentabilidad para mantener un lugar privilegiado frente a sus competidores (Zuñiga, A., 2010).

En este sentido, el escenario de estudio lo conforman las Pymes del sector de plásticos en Sabana Centro (Cundinamarca), donde se llevó a cabo el diagnóstico mediante encuestas realizadas en el primer trimestre del 2019. Se utiliza para este efecto el ‘Mapa de competitividad’ desarrollado por parte del Banco Interamericano de Desarrollo BID.

El interés investigativo sobre esta temática emerge como respuesta al acelerado crecimiento económico del país, a la ampliación que han tenido las Pymes en los últimos años en Colombia, al nivel de competitividad que se ha estructurado a su alrededor, así como a la importancia que han cobrado las Pymes en el contexto empresarial como modelo económico potenciador de oportunidades para todos los sectores de la economía.

Es de notar, que en la provincia de Sabana del Centro el aparato empresarial del sector de plásticos tiene una muy buena representación en el departamento de Cundinamarca, a pesar de tener un buen desempeño económico, presenta declives en la producción bruta y en el valor agregado, situación que llama notoriamente nuestra atención y despierta un especial interés por estudiar los niveles de competitividad y los mecanismos, técnicas, métodos o modelos empleados para formular estrategias, planes y programas orientados a desarrollo de las mejores prácticas industriales y optimizar los procesos ejecutados hasta el momento (Datos extraídos de la Corporación Punto Azul).

En resumen, el estudio tiene como objetivo determinar la importancia que se deslinda al relacionar la planificación estratégica, la competitividad y el desempeño financiero en las Pymes del sector de plásticos en Sabana Centro (Cundinamarca), como epicentro de proyección a corto y largo plazo en el mercado. También al analizar esta planificación como herramienta estratégica

para el crecimiento económico de la nación y del bienestar social, y, finalmente, como un mecanismo financiero para atraer la inversión y expandir el mercado nacional e internacional.

El presente trabajo queda estructurado primeramente por la introducción dentro de la cual el lector podrá identificar la justificación, el problema concreto, el planteamiento del problema, la pregunta de investigación, los objetivos propuestos: tanto general como específicos. La segunda parte, estudia las hipótesis planteadas. La tercera la compone el marco conceptual. Finalmente, la cuarta parte la conforma el marco metodológico y la aplicación del instrumento de estudio del BID.

## Capítulo 1

### Problema concreto

La planificación estratégica promueve el pensamiento a futuro, reduce la atención de detalles operativos y provee de significado para identificar y evaluar alternativas estratégica que mejoran el desempeño en las organizaciones (Lopez, 2005). De otra forma, la planificación estratégica genera un pensamiento sistémico y estratégico, lo cual permite un dinamismo que impacta positivamente en la micro gestión y que finalmente se refleja en el desempeño financiero de la Pymes.

Solleiro y Castaño (2005) resaltan que la competitividad es la capacidad de una empresa para sostener y/o aumentar su cuota en el mercado con base en sus propias y nuevas estrategias, sin dejar de lado el incremento de su productividad para de esta forma interactuar de manera asertiva con sus competidores.

ACOPLÁSTICOS, como entidad gremial, no ha cuantificado el nivel de desempeño del proceso de planificación estratégica en relación con el nivel de micro gestión de competitividad y desempeño financiero en las Pymes que hacen parte del sector, lo cual no ha permitido desarrollar acciones de mejoramiento continuo en las empresas afiliadas.

### Planteamiento del problema.

**Pregunta de investigación.** ¿Qué relaciones se identifican entre la planificación estratégica, el nivel de competitividad y el desempeño financiero de las Pymes del sector de plásticos de la Provincia Sabana Centro?

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Determinar la relación que existe entre la planificación estratégica, la competitividad y el desempeño financiero en las Pymes del sector de plásticos en Sabana Centro (Cundinamarca).

### **Objetivos específicos**

- Identificar la existencia y el despliegue de la planificación estratégica en las Pymes del sector de plásticos en Sabana Centro (Cundinamarca).
- Diagnosticar las brechas de los factores que afectan el nivel de competitividad de las Pymes del sector de plásticos en Sabana Centro (Cundinamarca).
- Comprender el grado de impacto que existe entre la planificación estratégica y el desempeño financiero en las Pymes del sector de plásticos en Sabana Centro (Cundinamarca).

### **Hipótesis**

H1: la planificación estratégica tiene relación sobre la competitividad en las empresas.

H2: la planificación estratégica tiene relación sobre el desempeño financiero en las empresas.

H3: el nivel de competitividad en las empresas tiene relación en el desempeño financiero en las empresas.

### **Justificación**

La competitividad es un factor relevante en el ámbito empresarial, también para las Pymes, que están inmersas en el dinamismo del proceso de globalización que conlleva a exigir a las organizaciones el desarrollo de las mejores prácticas gerenciales. Para autores como (Krugman,

1994) y (Porter, 1990) las firmas compiten entre ellas generando de esta forma, por sí mismas, la competitividad.

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) coincide con los planteamientos de otras organizaciones multilaterales y de cooperación internacional tales como el Banco Mundial, la Unión Económica Europea (UE) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), las cuales han desarrollado objetivos estratégicos en pro del incremento de la competitividad en las Pymes, (Listerri, y otros, 2002) lo que ha impactado la formulación de una serie de programas y acuerdos que impulsen la generación de empleo.

Países como Australia, Canadá, Japón, Corea, México, Nueva Zelanda y Estados Unidos, las PYMES generan más del 95% de los empleos en el sector privado (Lukács, 2005). En Latinoamérica, el impacto de las Pymes en aspectos socio-económicos, permiten concluir que la aportación cuantitativa de las Pymes en las economías nacionales, consiste en el importante papel que juegan en la generación de empleos, proporcionando en promedio para Latinoamérica un 64,26% del empleo total. De igual forma, sus impactos sobre la producción son significativos, aportando cerca del 50% del PIB en promedio en Latinoamericana (Saavedra, 2008). Colombia no es ajena a esta realidad. En documento CONPES 3834 (2007) se recoge el nivel de importancia de las microempresas así como las Pymes.

“Las MiPymes son actores estratégicos en el crecimiento de la economía, la transformación del aparato productivo nacional, y el mejoramiento de la posición competitiva del país.

Además, estos segmentos empresariales contribuyen a reducir la pobreza y la inequidad, al ser alternativas de generación de empleo, ingresos y activos para un gran número de personas” (Ministerio de Comercio, 2007).

De acuerdo con lo anterior, se puede inferir que el proceso de planificación estratégica en las organizaciones permite impulsar sus niveles de competitividad frente a aquellas que no

desarrollan este proceso. Algunos autores (Robinson y Pearce, 1983; Robinson, Pearce, Vozikis y Mescon, 1984; Orpen, 1985; Sexton y Van Auken, 1985; Bracker y Pearson, 1986; Bracken, Keats y Pearson, 1988; Shrader, Mulford y Blac- kburn, 1989; Lyles, Baird, Orris y Kuratko, 1993; Rue e Ibrahim, 1998; Perry, 2001; French, Kelly y Harrison, 2004; Wijewardena, De Zoysa, Fonseca y Perera, 2004; Robinson y Pearce, 1983; Robinson, Pearce, Vozikis y Mescon, 1984; Orpen, 1985; Sexton y Van Auken, 1985; Bracker y Pearson, 1986; Bracken, Keats y Pearson, 1988; Shrader, Mulford y Blac- kburn, 1989; Lyles, Baird, Orris y Kuratko, 1993; Rue e Ibrahim, 1998; Perry, 2001; French, Kelly y Harrison, 2004; Wijewardena, De Zoysa, Fonseca y Perera, 2004) encontraron que las empresas que llevan a cabo la planificación estratégica como herramienta directiva, tienen un mejor desempeño que aquellas que no la utilizan. Sin embargo, otros estudios empíricos han provocado dudas respecto a su implementación, especialmente en lo que a desempeño financiero se refiere (Lopez, 2005).

Por la anterior razón, se ve pertinente en esta investigación, evaluar el papel del desempeño de las Pymes en relación con las variables financieras y al papel cumplido por la planificación estratégica.

En cuanto a la industria manufactura del sector de plásticos en Colombia en el año 2015, y de acuerdo a la base de datos de la Encuesta Anual Manufacturera (EAM) del DANE, en una muestra conformada por 9.015 empresas (de las cuales el 66,5% son empresas pequeñas y el 24,9% empresas medianas), se deduce que las Pymes aportan un 46,9% del personal ocupado y que participan con el 42,5% del valor de la producción nacional con un total de 28,330 millardos de pesos (Acoplásticos, 2018).

El sector de plásticos en Colombia juega un importante papel dentro de la industria nacional, pero también dentro del colectivo de las Pymes en Colombia. Para efectos de esta investigación se tomará el CIIU 2229 (fabricación de artículos de plásticos).

“En términos relativos, es decir según la contribución al personal ocupado y al valor de la producción sectorial, en 2015 la importancia de las PyME en su conjunto es superior a la del promedio de la industria manufacturera del país en las agrupaciones de: productos de caucho (CIIU 221), con el 64,4% y el 51%; y productos plásticos (CIIU 222), con el 50,5% y el 46,2%. En la fabricación de químicos básicos (CIIU 201) y de otros productos químicos (CIIU 202), un 90% de los establecimientos son Pymes, su contribución al personal ocupado sectorial es del 59,3% para el primero y del 43,5% para el segundo, y participan en el valor de la producción bruta con el 39,2% y el 48,9%, respectivamente. El aporte de las PyME al valor agregado industrial en 2015 fue del 33%. Proporciones mayores se registran en las agrupaciones sectoriales: de calzado (CIIU 152) el 36%, químicos básicos (CIIU 201) el 58%, otros químicos (CIIU 202) el 39,9%, productos de caucho (CIIU 221) el 57,8% y productos plásticos (CIIU 222) el 46,6%”(Acoplásticos, 2018).

Desde el punto de vista de ubicación geográfica vale la pena recordar que esta provincia cundinamarquesa, está conformada por los municipios de Cajicá, Chía, Cota, Cogua, Gachancipá, Nemocón, Sopo, Tabio, Tenjo, Tocancipá, y Zipaquirá

“ Las cifras muestran que en 2015, el 88,4% de la producción bruta y el 88,8% del valor agregado industrial a escala nacional se obtuvieron, en su orden, en Antioquia (18% y 18,4% de los valores absolutos totales de cada variable), Bogotá D.C. (16,8% y 17,5%), Valle del Cauca (15,9% y 15,1%), Cundinamarca (12,4% y 14,2%), Santander (10,7% y 10,4%), Atlántico (6,2% y 6,5%), Bolívar (5,7% y 3,7%) y Cauca (2,6% y 3%)”(Acoplásticos, 2018).

En entrevista con Daniel Mitchell, Presidente de Acoplásticos, (Chaves, 2018), se puntualiza que la Asociación Colombiana de Plásticos ha desarrollado un gran número de investigaciones dirigidas a la competitividad industrial del sector de plástico, petroquímico, químico, caucho, pinturas, tintas y fibras.

“el hecho más ilustrativo de su aporte a las industrias representadas y al gremio, fue el reconocimiento de la universidad de Harvard y, en especial, de su profesor Michael Porter, al seleccionar a ACOPLÁSTICOS como caso de estudio para sus currículos educativos. El caso destaca la estrategia innovadora de la Asociación por mejorar la competitividad de toda la cadena productiva a través de sus iniciativas para incrementar la productividad” (Acoplásticos, 2018),

Finalmente, Mitchell expresa que es supremamente necesario e importante entender la competitividad a nivel de micro gestión al interior de las empresas, especialmente en aquellas Pymes que afectan al desempeño global del sector. Mitchell precisó que la investigación aquí propuesta sobre la “Planificación Estratégica y su relación con el nivel de competitividad y el desempeño financiero en las Pymes del sector de plásticos en la provincia de Sabana Centro”, es de total utilidad, pues permite entender los factores de gestión al interior de las firmas; y que de este trabajo, ACOPLÁSTICOS como parte interesada, puede formular las estrategias, planes y programas dirigidos al desarrollo de las mejores prácticas industriales en las empresas pertenecientes a este importante gremio industrial.

Esta investigación contribuirá a fortalecer y complementar al estado del arte en donde se precisará el grado de gestión interno de las Pymes del sector plásticos en la provincia Sabana Centro que impactan a la competitividad del sector. Después de revisar investigaciones en Latinoamérica tales como, (Vásquez, 2004; Flores & González, 2009; Mora-Riapira, 2013; Saavedra, 2012; Saavedra, M; Milla, Sindy; Tapía, 2013; Ochoa, 2015; Mora-Riapira & Vera-colina, 2015) no se encuentran incorporadas variables financieras como crecimiento, eficiencia, rentabilidad o inversión en relación con la planificación estratégica y/o competitividad en las Pymes. Por otro lado, también se revisaron tres trabajos de grado de maestría (Marín, 2015; Manuel & Ocampo, 2014; Riapira, 2013), en las que no se encontraron relaciones entre las variables consideradas en esta investigación. Por todas estas razones esta investigación incorporará variables

financieras en relación con la planificación estratégica y la competitividad en las organizaciones consideradas.

## Capítulo 2

### **Marco Conceptual**

El presente apartado respalda las aproximaciones y concepciones teóricas de esta investigación. Esta parte es el soporte para el contraste a las hipótesis planteadas, buscando responder de igual forma a la pregunta que enmarca el problema de investigación. En esta dirección se muestran, definen y explican las variables de estudio de conforman la investigación, tal como se expone seguidamente.

#### **Planificación estratégica**

Desde una perspectiva generalizada, la planificación estratégica es un proceso que sirve de base para la proyección, desarrollo e implementación de metas dentro de la organización (Sánchez, E., Medina, M., Moreno, J. et al., 2016). Por su parte, Almuiñas, J. & Galarza, J. (2012), argumentan que la planeación estratégica centra su atención en la consecución de los objetivos propuestos en tiempo y espacio, en la competitividad y en la toma de decisiones. De modo, que puede afirmarse, que es un método estratégico de proyección y desarrollo organizacional que provee a la institución de los recursos técnicos cuantitativos y cualitativos para idear planes acertados que le ayuden a mantenerse a la vanguardia competitiva del mercado actual.

En palabras de Mora, E., Vera, M., & Melgarejo, Z. (2015), la planificación estratégica es una importante herramienta que brinda soluciones a problemas de índole empresarial. En los últimos años, según afirman estos autores, la planificación estratégica se ha configurado como una alternativa de “respuesta inmediata”, no solo para las grandes organizaciones, sino también para las Pymes y obedece a la ampliación de operaciones, así como a la necesidad de cada una de estas empresas de situarse en un marco competitivo dentro del mercado. En el caso específico de las

Pymes, la planeación estratégica ha venido ganando espacios, debido a la ausencia de procesos formales que les ayuden a tener una mejor proyección y por ende estabilidad en el mercado, esto, por un lado. Por el otro, está el hecho de que el mismo crecimiento del mercado demanda una estabilidad, exige cambios y calidad en la prestación de bienes y servicios, todo ello aunado a la toma de decisiones para delinear sus proyectos sobre bases sólidas y bien definidas (Valencia, G. & Erazo, M., 2016).

Ahora bien, las Pymes tal como su nombre lo indica están conformadas por pequeñas y medianas empresas que juegan un papel determinante en el sector económico de un país, especialmente en el área social, por la posibilidad de generar campos de empleos para el entorno donde se desarrollan. Para Muñoz, J. (2014), la planeación estratégica va de la mano con la competitividad, pues, abre una gama de oportunidades a la empresa de diseñar estrategias fundamentadas en la proyección de objetivos y sobre todo en cumplir con cada uno de ellos.

De acuerdo con la postura de Castaño, A. (2011), la planificación estratégica tiene dos aristas, la primera de ellas, muestra un prototipo de emprendimiento, que pasó a formar parte en la conformación y funcionalidad de las Pymes, pues, es una guía que aporta al empresario mecanismos flexibles y adaptables a las demandas de competitividad y por supuesto con un manejo sencillo. No obstante, de acuerdo con este planteamiento, la planificación estratégica como procedimiento formal solo emerge o se vincula con el crecimiento que paulatinamente va experimentando la empresa. Esta situación conduce al empresario a acogerse a ciertos modelos procedimentales como respuestas al “ciclo de desarrollo” empresarial, es decir, deja el carácter informal a un lado y adopta un carácter formal fundamentado en el diseño y configuración de políticas de crecimiento bien proyectadas y planificadas.

En la segunda arista que presenta la planificación estratégica de las Pymes (la percepción del empresario) les permite tener una visión aproximada de cómo proyectar metas u objetivos a futuro, asumir patrones similares a los empleados por grandes empresas, ampliar la capacidad de desarrollo e incrementar la competitividad frente a otras empresas.

López, A. (2005), explica que no existe una forma única de definir la funcionalidad de la planificación estratégica, pero, se infiere a través de otros estudios como el de Robinson & Pearce (1983), el epicentro funcional de la planificación estratégica reposa sobre seis pilares claves para toda organización: determinación de las metas, decisión de las estrategias, estudio del contexto social, proyecciones a futuro, asignación de presupuesto y por último, los procesos que serán la guía para evaluar y enmendar cualquier eventualidad que pudiese mostrar el “plan estratégico”. Señala, además que la planeación estratégica, teóricamente debería tener un alcance a largo plazo, pero, a su juicio en el desarrollo funcional de las Pymes esta teoría no es viable, puesto que, por la misma dimensión de la organización, su planeación estratégica tiene una extensión de corto alcance por los resultados positivos que genera en el desarrollo de sus operaciones.

Al respecto, Quintero, J., (2018) asevera que la Pyme ha dejado de ser un simple negocio, y se ha convertido en el nuevo modelo económico que juega un importante papel en el desarrollo y crecimiento económico de un país, ya que contribuye a crear puestos de trabajo y fortalecer el desarrollo local. De manera, que la funcionalidad de las Pymes requiere de una orientación basada en una planificación estratégica que sirva de base para el desarrollo y sostenibilidad de las Pymes empresas en el mercado competitivo actual.

Según lo plantea Quintero (2018), Colombia es uno de los países de Latinoamérica que ha ido adoptando modelos de planificación estratégica para fomentar el crecimiento empresarial e incrementar el nivel competitivo en el mercado. A tal efecto, se han ideado mecanismos para

administrar las Pymes bajo un enfoque de planificación estratégica que parte de la organización, su estructura, y la cultura organizacional que marca sus directrices en el mercado. Botero (2010), menciona que no importa el tamaño de la empresa; pues, en mayor o menor proporción, todas realizan las mismas operaciones, es decir, compran, venden, realizan procesos de transformación de materia prima y prestan un servicio o ponen a disposición del cliente un bien, y es un ciclo empresarial constante, que le da el sentido operativo a la empresa, sin importar su dimensión.

Conforme a este planteamiento, la diferencia entre las Pymes y las grandes empresas subyace en la inversión, en la cultura organizacional y en las estrategias operativas que cada una de ellas se propone, pues la iniciativa de planificación es la misma: crear planes estratégicos que impulsen el desarrollo y la sostenibilidad. Es así, que toda empresa requiere en su haber contar con estrategias bien definidas, para poder consolidarse, desarrollarse y proyectarse a futuro como una organización sólida con visión y misión sistémica. Sobre ese particular, Pérez & Uribe (2013), afirma, que en el caso de Colombia las Pymes buscan romper con el viejo esquema operativo y comenzar a organizar sus funciones a través de una planificación estratégica, con una visión clara, ordenada y con objetivos direccionados al crecimiento, sostenibilidad, rentabilidad financiera y competitividad.

Estas nuevas políticas, no solo dejan en claro las metas reales de las Pymes, sino que, además, marcan un camino para la optimización y con ello una planeación, nuevas estrategias, priorización de metas, desarrollo y ampliación de proyectos, definir nuevas actividades, evaluar exhaustivamente la organización y de ese modo actualizar la gestión del negocio. En resumen, la planificación estratégica es un modelo de emprendimiento de gran utilidad para pautar la funcionalidad planificada de una empresa con base a los objetivos propuestos con antelación por cada organización. Por lo tanto, es un procedimiento que desarrolla metodologías propias, diseña

mecanismos, amplia las relaciones, realimenta el conocimiento e impulsa la toma de decisiones coherentemente planificadas.

Como complemento, se trae a colación los aportes hechos por Andrews (s.f.), quien hizo definición de planeación basada en cuatro puntos clave: primeramente, toda estrategia debe ser pensada y proyectada como un estándar que responda a los objetivos, “propósitos y/o metas”, procedimientos y los proyectos principales de la organización, pues según el autor la vinculación de estos elementos hace posible cristalizar las metas trazadas y delimitar la razón social de la empresa.

Por su parte, Ansoff (1965) analiza la concepción de planeación estratégica y la enfoca como un proceso secuencial que partía de las acciones ejecutadas por la empresa y “los productos/mercado” y con base en ese estudio establece cuatro componentes, que a su juicio son fundamentales para la toma de decisiones, destacando: “el alcance producto/mercado”, la línea de crecimiento, la capacidad competitiva y la simbiosis. Sobre este particular, Román, Patiño & Arbeláez acotan, que actualmente la planeación estratégica constituye, sin duda alguna una importante herramienta empresarial para el diagnóstico funcional de la misma, puesto que conecta las habilidades y las tecnologías para generar satisfacción al cliente y beneficios a la empresa.

Porter (1980, 1985), con base en los modelos propuestos por Andrews y Ansoff argumenta que es vital que las empresas cultiven y centren su atención en sus fortalezas, reduciendo las debilidades y dando mayor utilidad a las oportunidades para hacer frente y erradicar las amenazas. En este contexto, Porter afirma que la eficacia de una empresa guarda relación y dependerá de cinco “fuerzas competitivas”, ya que al fusionar estas fuerzas se establecerá el “potencial de utilidades de un sector” y es computado a largo plazo con base en la inversión inicial.

## **Contexto de las Pymes en Colombia**

Según lo plantean Villegas, D. & Toro, I. (2010), al hablar de las Pymes se hace referencia a la “micro, pequeñas y medianas empresas” con atributos propios, términos para operar y económicos establecidos exclusivamente por el Estado. Esta modalidad de estructura empresarial ha ido poco a poco ganando espacios, dentro de la economía colombiana y con ello se busca de algún modo reactivar y fortalecer el sector económico y contribuir con la creación de empleos. De manera, que constituye una importante fuente de ingresos a la economía de Colombia, forja el crecimiento económico de la nación y apoya el desarrollo social a través de políticas de empleo.

Sobre este particular, la Ley 590 de 2000, explica que se considera microempresa toda entidad con fines económicos, conformada por personas “jurídicas o naturales”, con fines empresariales y agrega que para darle este carácter debe contar en su haber con una plaza máxima de diez (10) trabajadores y ventas hasta por 501 salarios mínimos legales vigentes. Mientras que las Pymes, también llamada pequeña o mediana empresa, al igual que la microempresa debe constituirse como una organización empresarial jurídica o natural para poder operar y establecer la razón económica como norte funcional, tal como lo señala el “Artículo 2, de la Ley 905 de 2004”.

De acuerdo a los planteamientos hechos por la Cepal (2014), las Pymes son entes que, desde el punto de vista económico y social, son fundamentales para impulsar el desarrollo de una nación. En ese contexto, asegura que solamente en América Latina cerca del 99% del sector económico empresarial está representado por las Pymes. De igual modo, son organizaciones a las cuales se les atribuyen importantes cambios en el área social, ya que solo en Colombia las mismas representan al menos el 67% del total de las plazas laborales. Asimismo, se le adjudican transformaciones en el ámbito político, cultural y tecnológicos; todo ello con un fin único:

establecer lineamientos de competitividad para mantenerse vigentes en el mercado, dar valor y significado a los bienes y servicios y asegurar la sostenibilidad conforme a las directrices que demanda el mercado. No obstante, señala la Cepal (2014), que dentro de las Pymes la competitividad como parte de las políticas económicas es materia imprescindible y forma parte del enfoque que la administración gubernamental da al desarrollo social, pues, el nivel de competitividad denota desarrollo integral en la población, optimiza la ejecución de las labores empresariales y contribuye con el gasto público de la nación.

Ahora bien, en Colombia el tema de las Pymes no es nuevo, sino que cuenta con una amplia tradición que data de 1986, y desde entonces, ha pasado por todo un proceso metamórfico para llegar a consolidarse en lo que hoy en día son. El Departamento Nacional de Planeación, DNP (2015), menciona que el proyecto de ley antes expuesto, se empezó a configurar en el período 1986-1990, y a través de una propuesta de ley, se buscó crear un marco normativo que diera una definición precisa para las Pyme que operaban en el sector “comercio, servicios, construcción e industria manufacturera”. Esta iniciativa se cimenta en el “Decreto 1660 de 1986” y es un complemento de conceptualizaciones anteriores hecha por el DNP acerca de las experiencias que tenía con las microempresas. Sin embargo, es en 1988, cuando mediante la Ley 078 se sugiere por vez primera, la posibilidad de instaurar normas que no solo se orientaban a la microempresa, sino que también impulsaba a la Pyme. Claro está que no se crea un concepto novedoso, solamente se hizo un reajuste a la norma ya existente y se adoptaron las mismas directrices para organizar “número de empleados y valor de los activos”, y a diferencia de la ley anterior, la Ley 078 que sólo amparaba el “comercio, el sector de la construcción y los servicios”.

Entre 1991 y 1994 el Plan Nacional para el Desarrollo presentó una nueva propuesta, pero exclusivamente para la Microempresa y planteaba que una empresa para ser considerada como

micro debería contar con una nómina de diez (10) trabajadores fijos y con “activos totales inferiores a trescientos diez salarios mínimos”, esto aplicaría al sector construcción, mientras que para el sector comercial y/o servicios exigía un máximo de cinco (5) trabajadores fijos. En 1999 se promulga la Ley 135 con la que se abre nuevamente discusión para crear cambios axiomáticos en la cantidad de empleados que deberían tener las micro, pequeñas y medianas empresas, así como los activos totales en posesión de cada una de ellas y a tales efectos, se hace una excepción cuantitativa entre Pymes. Es importante resaltar, que todo este procedimiento legal para llegar a la actualización de una definición más clara de microempresas y Pymes trajo consigo nuevos resultados, por ejemplo, la propuesta de diferenciación para la microempresa de acumulación y de subsistencia fue excluida y la cuantía en la calidad de los activos de las Pymes fue parcialmente reformada.

Ahora bien, tal como ya se hizo mención en líneas anteriores, es mediante la Ley 590 del año 2000 que se alcanza finalmente a tener una diferenciación oficial clara y precisa acerca de las Pymes. No obstante, luego de su promulgación surgieron dilemas que cuestionaban el contenido de esta ley, sobre lo referente al marco comparativo entre una microempresa y la Pymes, bajo el argumento que una estaba en desventaja frente a la otra. Es así, que, en el 2002, como fruto de toda la disyuntiva producida por la Ley 135, se estructuró el Proyecto de Ley 019, cuyo propósito no fue otro que actualizar la definición anterior e incluir los “sectores productivos y las ventas anuales”, como parte de los criterios de clasificación, pero, la legislación no los consideró pertinentes y los descartó de la propuesta. En el año 2007 se vislumbra la posibilidad de cristalizar la definición de la Pymes por medio de la Ley 1115 y se hace una revisión de la definición manejada hasta ese momento (Ley 590 del año 2000), pues a criterio del Plan Nacional de

Desarrollo (2006-2010), no se estaba dando un cumplimiento a las disposiciones de la Ley 590 en relación con los rangos.

En este punto, la Ley 1115 de 2007 pretendía lograr una definición precisa y contundente que pusiera de manifiesto elementos claves para clasificar la Pymes, algunos de estos elementos los constituían: la cantidad de empleados fijos y el “valor de ventas brutas anuales”, esto, por un lado. Por el otro, se encontró que sería necesario e interesante que se tomaran en cuenta la cantidad de empleados fijos junto con los “activos totales de la empresa”, por último, concatenar con la cantidad de trabajadores, el valor de ventas brutas anuales y los activos totales en posesión de la empresa.

Ahora bien, con base en los planteamientos del DNP (2015) cada una de estas empresas exhibe cualidades muy peculiares que las distingue una de otras, y fue esa misma caracterización, las que de una u otra forma, incidió en una reglamentación por parte del Estado a través de un Decreto, que propuso nuevamente una definición de micro, pequeñas y medianas empresas en el Plan Nacional de Desarrollo “Prosperidad para Todos (2010-2014)”, también llamada Ley 1450 de 2011. En esta ley se considera dar una clasificación a las empresas tomando como fundamento un solo criterio de los presentado en propuestas anteriores, cediendo a las políticas públicas del Estado la potestad sobre el “criterio de ventas”.

### **Modelos de planificación estratégica de mercado para Pymes**

Vega, R., Castaño, A. & Mora, A. (2011), argumentan que existen varios modelos de planificación estratégica que pueden ser puestos en práctica por los empresarios en las Pymes. Algunos de estos prototipos de planificación se fundamentan en un ciclo constante de aprendizaje que ayuda a optimizar los procesos de la empresa. Otros modelos, centran su atención en responder a las inquietudes que pueden guiar la gestión empresarial y engranar la teoría y la práctica en la

búsqueda de respuestas satisfactorias. Asimismo, se tienen aquellos modelos que están en una concepción teórica que les permita dar sentido a la clasificación y a la estructuración de las pequeñas empresas. Un modelo relevante es aquel cuya esencia se basa en el estudio del papel de las Pymes y su relevancia en la planificación o mercadeo. En concordancia con las líneas precedentes se presenta el siguiente cuadro resumen en el que se explica de forma sintetizada cada uno de estos modelos.

Cuadro 1. Modelos de planeación estratégica del mercado para Pymes.

<b>Modelo de Lancaster &amp; Waddelow</b>	<b>Modelo de Carson &amp; McCartan-Quinn</b>	<b>Modelo de Siu &amp; Kirby</b>	<b>Modelo de Simpson &amp; Taylor</b>
<p>La unificación de la teoría y la práctica representa el eje orientador de la planeación estratégica de las Pymes. Para estos autores, la teoría le ayuda a la organización a crear las estrategias, fundamentadas en las metas de logro que aspiran alcanzar y materializarlas a través de la práctica. Significa entonces, que la teoría los lleva a proyectar sus ideas y la práctica les permite consolidar en tiempo y espacio esas proyecciones.</p> <p>En resumen, el modelo está centrado en la experiencia activa y concreta</p>	<p>Este modelo es la fusión de la “teoría y dimensiones prácticas de mercadeo” de las Pymes, responde a las inquietudes de la organización por medio de un “marco conceptual, práctica de un mercadeo conceptual”, de un estudio y sistematización funcional de las pequeñas empresas y por último plantean la “práctica del mercadeo práctico” dentro de las Pymes.</p> <p>Este modelo presenta puntos interesantes, pero, en esencia no provee mecanismos prácticos para ser utilizados en la gestión</p>	<p>Su modelo está basado en “enfoques teóricos” útiles en el estudio e identificación de las tipologías de mercadeo que ponen en práctica las pequeñas empresas.</p> <p>Para estos autores, el crecimiento del mercado es determinante para las Pymes y debe ser evaluado desde lo funcional y desde una ideología de negocio.</p> <p>Otro de los enfoques mencionados o referido por los autores es aquel que se cimenta en el estilo administrativo adoptado por la pequeña empresa, es</p>	<p>Refieren en primer la importancia del papel que juega la planificación o el mercadeo dentro de la creación y proyección de Pymes.</p> <p>Según plantean la organización de las Pymes está vinculada al mercadeo porque le permite tener una mejor proyección y gestión en el mercado.</p> <p>Mencionan, además, una organización cuyas bases las domine el mercadeo, esto significa, que el proceso de mercadeo debe estar por encima de la planeación estratégica.</p>

<p>como fuente de análisis y desempeño competitivo.</p>	<p>empresarial de los pequeños y medianos empresarios emprendedores.</p>	<p>decir, las medidas para proteger el negocio implementadas, las propuestas planificadas para emprender, la forma como organizan las propuestas de mercadeo.</p> <p>Finalmente, hacen alusión a papel que juega la administración dentro de la pequeña empresa a nivel del manejo de finanzas, recursos humanos y productividad.</p>	<p>No obstante, aseguran que hay casos no este enfoque no es efectivo o por lo menos no surte la misma efectividad que en otros casos.</p> <p>Con relación a las organizaciones débiles en mercadeo, los autores afirman que una empresa bajo estas condiciones no está en capacidad para afrontar ningún reto competitivo y termina conformándose simplemente con ser una empresa pequeña sin proyecciones a futuro.</p> <p>Por último, traen a colación la organización de las Pymes independientes del mercadeo y afirman que es el tipo de empresa que mantiene un equilibrio entre los</p>
---	--	---	---

			<p>requerimientos del mercadeo y las demandas del mercado.</p> <p>Sobre la base de este modelo proponen una planificación estratégica para las Pymes orientadas por mercadeo a través de: competencias proactivas, un enfoque de acercamiento que responda a los requerimientos del mercado, planificación basada en los constantes cambios que experimenta el mercado</p>
--	--	--	--

Fuente: elaboración propia, 2019

## **Desempeño Financiero**

Como se ha insistido en reiteradas oportunidades las Pymes hacen referencia a la pequeña y mediana empresa que conforme a la ley operaba bajo ciertos lineamientos o criterios que le dan el carácter legal para ser clasificadas dentro de esta modalidad. Entre esos criterios, además de la cantidad de trabajadores permanentes y el valor de los activos, el elemento financiero de estas pequeñas organizaciones es vital, tanto para su sostenibilidad económica, como para la promoción en el desarrollo económico y social de Colombia, mediante el pago de impuestos y la generación de empleos.

Según lo plantea, Córdoba, M. (2007), la gestión financiera es un factor de gran relevancia dentro de la empresa, pues a través de ella es posible establecer primeramente un control sobre todas las operaciones, obtener financiación, hacer una gestión efectiva, eficaz, confiable y dar cumplimiento con las normativas jurídicas reguladoras pertinentes. Ahora bien, la gestión y el desempeño financiero, son dos dimensiones que van de la mano y se desarrollan conjuntamente, y guardan relación con la globalización del sector económico, el potencial de la empresa y las operaciones que llevan a cabo.

En esta dirección, se afirma que la empresa nace y se perpetúa en el tiempo apoyada en la gestión de sus finanzas y las estrategias implementadas para obtener financiamiento y mantener un equilibrio en los “costos de capital ponderado”. Fajardo, M. & Soto, C. (2018), mencionan que la gestión financiera implica la distribución del capital manejado por la empresa con miras a dar el uso adecuado a esos recursos e incrementar el capital y la sostenibilidad económica de la organización, en tal sentido, la planificación estratégica es el epicentro de toda gestión empresarial y resulta del estudio coherente de los indicadores que miden el desempeño financiero y dan equilibrio económico a la empresa. Por su parte, Córdoba, P. (2012), agrega que existen otros

indicadores dentro de las finanzas que ponen en evidencia el desempeño financiero y su impacto dentro y fuera de la empresa, entre ellos se encuentran: los pronósticos que pudiesen darse en un momento determinado sobre las ventas y los gastos. En la parte económica se ubica la disminución del coste de capital, el incremento en los activos y el descenso de los costos operativos de la organización. Todos estos elementos, son muestra clara de una empresa que funciona bajo los siguientes parámetros: solvencia, liquidez, endeudamiento (ajustados a los gastos operativos), rendimiento y rentabilidad, lo cual contribuye con el desempeño financiero de la empresa.

Velásquez, B., Ponce, V. & Franco, M. (2016), afirman que es innegable la relación entre la planificación estratégica y el desempeño financiero. Conforme al planteamiento hecho por los autores, la planificación representa el norte de toda gestión financiera, ya que en función de ella pueden tomarse decisiones erradas o acertadas con base en la proyección de los objetivos de logro. En palabras de Rivera, J., & Ruiz, D. (2011), el desempeño financiero está fundamentado en indicadores contables y metodológicos. Los de índole contable, se relacionan con el desarrollo económico, es decir, con las ventas, los activos de la empresa y la utilidad neta. Por otro lado, se encuentran los que reflejan la eficiencia de la organización, y entre estos destacan: “rotación de cartera, rotación de inventarios, rotación de activos operacionales y rotación de activos totales”.

Entre los indicadores de eficacia se encuentran: “margen bruto, margen operacional, margen neto y la relación EBITDA2 / ventas”, por último, mencionan Rivera, J., & Ruiz, D. (2011), aquellos indicadores que hacen referencia a la efectividad o producción y los de efectividad o productividad que son: utilidad de los activos y el rendimiento del capital. Los indicadores basados en métodos o técnicas que generan un valor a la organización están representados por EVA3, la utilidad adquirida a través de la inversión “en términos del flujo de caja (RIFC) o en términos del

rendimiento total de los accionistas (RTA)<sup>4</sup>”, o en su defecto la cuantía incorporada a los propietarios “(SVA)<sup>5</sup>”.

Con relación a las Pymes, Saavedra, M. & Camarena, M. (2017), indican que para este tipo de empresas es vital determinar estrategias que enaltezcan el desempeño financiero, ya que, por medio de ellas se posibilita la evaluación de alternativas de financiamiento para poder establecer cada mes “el costo de capital promedio ponderado”, así como computar en ese mismo lapso de tiempo los alcances financieros y calcular el desempeño general de la organización. En esta dirección, tal como lo evidencian los citados autores, la planeación financiera cobra fuerza e importancia en los diversos sectores que agrupan a la Pyme, pero solo si la proyección es a corto plazo. Sin duda, que la realidad de las Pymes es la búsqueda permanente de inversión, los costos, capacitación en materia financiera, y en fin todos los elementos que guíen la toma de decisiones para sostenerse en el mercado.

Sin embargo, Mayorca (2010), hace énfasis en las dificultades que puede tener la Pyme para solicitar financiamiento ante una entidad bancaria. Alega, que por ser tan reducida la información manejada por estos entes, la evaluación para la aprobación del financiamiento se hace engorrosa. Otro aspecto relevante es el incremento que puede llegar a tener el costo de financiamiento, derivado de la falta de información del sector Pymes. De igual forma, las Pymes ante la entidad bancaria no presentan garantías viables, por no poder dar cobertura con garantías reales (hipotecas por ejemplo), haciendo que la tasa de interés impuesta por el banco llegue a ser muy elevada y los términos financieros terminen siendo no del todo rentable. Para Pesce, Briozzo y Vigier (2011), las Pymes son pequeñas empresas que operan bajo criterios muy particulares, por ejemplo, muchas de ellas son creadas y sostenidas con capital propio, pero no significa que algunas de ellas no requieran inyección de financiamiento de capital externo, esto dependerá de la

planeación estratégica y de la proyección a corto o largo plazo que se plantee. Mientras que González (2014), refiere que por lo menos en Bogotá el 87% de las Pymes cuentan con un financiamiento propio con una proyección a largo plazo.

En resumen, el desempeño de financiamiento de las Pymes tiene una importante dependencia de la planeación y proyección de metas estratégicas que realice la empresa. Conforme a la postura de los autores consultados, muchas de estas organizaciones se concentran en hacer inversiones con recursos propios, sin acudir a financiamiento con la banca tradicional, debido a la cantidad de obstáculos con los que tropiezan en la búsqueda de apoyo económico para impulsar del desarrollo de un negocio emprendedor, generador de empleo y fortalecedor de la economía.

### **Competitividad de las pequeñas y medianas empresas (Pymes)**

La competitividad viene dada por el nivel de calidad y producción de bienes y/o servicios que una organización pone a disposición de los mercados nacionales e internacionales para cubrir una demanda o requerimiento. Para Cabrera, A., López, P. & Ramírez, C. (2011), la competitividad tiene relación con el compromiso adquirido por el Estado frente a sus habitantes de generar bienes y servicios para subsanar las demandas del libre mercado internacional y de eso modo contribuir con el crecimiento económico de la nación y el bienestar de social. De manera, que la competitividad se enfoca en la oportunidad que tienen las organizaciones de expandir sus horizontes de comercialización y poner a disposición de otros mercados los bienes y servicios que producen.

Asimismo, sostienen Cabrera, A., López, P. & Ramírez, C. (2011), que la competitividad dependerá de la estrategia que impulse la organización, marca la conquista del mercado, o en su defecto, el fracaso de incursión en el mercado. Porter, (1993), explica que una estrategia define las habilidades, facultades y capacidades que tiene una empresa para sostenerse en el mercado

competitivo frente al reto impuesto por otros competidores. Agrega, que el mejor indicador para medir la competitividad y aceptación de la pequeña empresa en el mercado es la sostenibilidad, amplitud y rentabilidad, pues, a través de estos indicadores se analiza el contexto y se garantiza la estabilidad de la organización. Otro aspecto que considera este mismo autor, es el carácter competitivo que adquieren las regiones a través de la proyección de las empresas en el mercado y la obtención de recursos económicos para sostener el gasto público y asegurar una mejor calidad de vida para la población.

De la misma manera, Alic (1987) sostiene, que la competitividad es la capacidad operativa de una empresa y se mide por la habilidad para delinear, analizar y elaborar estrategias para distribuir la producción a nivel internacional. En contraste, Reinel (2005), argumenta que competir, es valorar la capacidad operativa de una organización y se basa en la cuantía que produce frente a sus competidores en el mercado. Ahora bien, la competitividad es el eje longitudinal de una empresa, y de ella depende, no solo su crecimiento, sino también la sostenibilidad en tiempo y espacio y tiene relación directa con la gestión de los flujos de “producción y de inventarios de materia prima y componentes”, la unificación satisfactoria de los planes estratégicos de mercado con los diseños, los procesos de ingeniería y producción.

Por otro lado, es imperativo considerar las relaciones que nacen entre estas empresas y que conducen a que cada empresa incluya modificaciones en respuesta a las crecientes demandas y al desarrollo del mercado. Sin embargo, Ortiz, C. & Arredondo, E. (2014) suponen que es vital estudiar la competitividad tomando como referencia los procedimientos internos que ejecutan las empresas, el contexto económico y el entorno de producción de esta. Por su parte, Bermeo, R. & Bermeo, E. (2005), afirman que dentro del mercado competitivo la oferta y la demanda es muy importante, es decir, los costos que se derivan de la producción y los precios asignados al producto

en el mercado. Es evidente, que los precios asignados para la venta en el mercado surten efecto en el costo de materia prima, de los costos básicos, y los costos del recurso humano empleado. En definitiva, la competitividad parte del diseño y puesta en práctica de estrategias que ayudan a las Pymes a conquistar un lugar de privilegio en el mercado, sino que adicionalmente, disminuye gastos de financiamiento, derivado del pago de nóminas, a optimizar la calidad de la producción ofertada, ajustar la organización a los avances y demandas del mercado.

### **Políticas de competitividad en Colombia**

Piñero, L., Moreno, M. et al. (2017), puntualizan que Colombia ha hecho grandes esfuerzos por establecer nuevos modelos económicos que le permitan al país romper con paradigmas anteriores y dar paso a un prototipo económico abierto. Sin embargo, el proceso no ha sido sencillo, pues desde 1980, cuando se dio apertura a esa posibilidad, se han gestado cambios constantes en las políticas para desarrollar un estándar económico fundamentado en la libre competencia.

Es así como, en 1994 de acuerdo con lo planteados por Saavedra, M. (2014), se comienza a normar la competitividad en las empresas a través del documento CONPES 2724 creando el “Consejo Nacional de Competitividad”. No obstante, este Plan de Desarrollo no cubría las expectativas esperadas y en 1998 a través del Decreto 2222 se le atribuye a la “Comisión Mixta de Comercio exterior” funciones de competitividad dentro del Consejo Nacional. Para 1999 la legislación de Colombia instaure dos nuevos planes: el primero de ellos fue el “Plan Estratégico Exportador” del año 1999-2009, propuesta que pone en clara evidencia que era urgente incrementar y además transformar las demandas del mercado de exportación y crear estrategias para competir en la oferta y demanda del mercado internacional. Ahora bien, el segundo plan propuesto estaba direccionado a crear políticas nacionales que le permitieran al Estado mantener una productividad y una competitividad razonables en el mercado. Desde el punto de vista jurídico

son los primeros instrumentos que la legislación colombiana promulga para impulsar este modelo de negocio y fortalecer el sector económico nacional.

De igual modo, busca dar una mayor apertura en el mercado global y para ello se idea nuevos mecanismos jurídicos que le ayuden a introducir al mercado internacional este modelo económico de forma segura y aprueba los siguientes instrumentos: en el año 2004 aparece en el escenario reglamentario la “Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad”, en la misma se delinear planes, se esquematizan proyectos con proyecciones a corto, mediano y largo plazo vinculados a desafíos y oportunidades. En el 2005, surge otra propuesta que engranaba los trabajos ya ejecutados por otros organismos públicos en materia de competitividad y los integra para realizar actividades comerciales comunes y se denominó “Alta Consejería para la Competitividad y la Productividad”.

En el 2006, el CONPES 3439, estableció políticas de productividad y competitividad. En el 2008 emerge el CONPES 3527 como “Política Nacional de Productividad y Competitividad”, este plan se centró en cinco (5) ejes puntuales: desarrollo de áreas estratégicas de la economía mundial, impulso al rendimiento productivo y a las políticas de empleo, determinación de procedimientos organizacionales y laboral, fomento al desarrollo tecnológico e instauración de la planificación estratégica para promover la competitividad y fomentar la inversión.

Barrios (2017), plantea que el “Plan Nacional de Desarrollo 2011- 2014” dio sustento normativo a la competitividad, como parte del desarrollo sostenible de la nación, y consideró dos ejes centrales: incremento de la producción y atracción a la inversión. El mencionado plan contempla como puntos estratégicos para fortalecer la competitividad, los avances tecnológicos como herramienta estratégica del emprendimiento, la determinación y creación de competencias,

la “bancarización y el impulso al mercado de capitales”, creando un ambiente apto para el negocio y la intervención privada.

Nieto, V., Timoté, J., et al. (2015), señala que hoy día las empresas no son un simple ente de producción, por el contrario, el escenario actual apunta a un tipo de empresa que se enfoca en forjar conocimiento a partir de la experiencia y ponerlo en práctica en el entorno social. Este prototipo empresarial, tiene como finalidad estimular la ampliación productiva, pero, sobre la base del conocimiento del trabajador. Sobre este particular, Montoya, A., Montoya, I. & Castellano, O. (2010), explican que, en el caso de Colombia, las Pymes han adquirido un importante auge dentro del sector económico y ocupan, según cifras del Ministerio de Comercio Industria y Turismo, de un 96.4% de todo el entramado empresarial del país.

A tal efecto, el Gobierno de Colombia acepta complementar el escenario empresarial integrando a las Pymes al “contexto global” económico. Es por ello, que el “programa Colombia Visión II Centenario: 2019”, plantea un “Proyecto de Estado” cuyas directrices se proyectan al desarrollo económico e incluye a las Pymes como promotoras del crecimiento de la economía nacional. En consecuencia, delimita metas concretas concentradas en el desarrollo de un prototipo corporativo competitivo, científico-técnico e identifican los desafíos que debe afrontar el Gobierno Nacional ante esta propuesta: tales como las relacionadas con la infraestructura, el desarrollo de tecnologías de vanguardia, la mano de obra calificada, las restricciones crediticias para el pequeño empresario y los trámites burocráticos para poder emprender las acciones que las ajuste a las demandas económicas y empresariales de la actualidad.

### **Métodos de medición de competitividad utilizados en Colombia**

La medición de los niveles de competitividad empresarial en Colombia en los últimos años se ha venido ejecutando por medio de tres (3) métodos gestados en las propias casas de estudio, es decir,

en las universidades, donde se ha buscado continuamente alternativas que le permitan a la empresa diseñar estrategias para mantener un escenario sostenible frente a sus competidores. Piñero, L., Moreno, M. et al. (2017), señalan que entre la metodología propuesta por estas universidades se encuentran:

- Mapa de competitividad – BID: desarrollado bajo el apoyo de BID “por el Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad Icesi (CDEE)”. Este es un mecanismo de gran utilidad en levantamiento de información que se emplea en la empresa. Su función es poner en evidencia el comportamiento de la organización frente a un mercado competitivo y determinar aquellos sectores de mayor eficacia y aquellos con menor rendimiento y de este modo esbozar los procedimientos para accionar estrategias que conlleven a la optimización de la competitividad en el mercado nacional e internacional. La principal ventaja de este mecanismo es que muestra esquemáticamente los aspectos y atributos de competitividad más relevantes de la empresa y se estructura de la siguiente forma:

Cuadro 2. *Modelo metodológico para determinar la competitividad de las Pymes*

<b>Base de dato.</b>	<b>Calificación.</b>	<b>Mapa de la empresa.</b>	<b>Mapa por áreas.</b>	<b>Componente Gráfico.</b>
Sirve como identificador de las áreas de la cual forma parte la organización.	La integra ocho áreas estratégicas de la organización: Planeación estratégica, Manufactura y sistematización,	La calificación alcanzada es el fundamento de la empresa esta calificación se hace por cada área que compone la organización y dependiendo de los resultados que arrojen	Este instrumento tiene por finalidad mostrar la valoración de las áreas, pero por separado. Asimismo, pone de manifiesto los puntos a desarrollar en el cuestionario que se aplica y evalúa	Sin duda es uno de los instrumentos más importantes, pues, presenta a través de esquemas los resultados, pero desde una perspectiva generalizada y

	fortalecimiento de la calidad, mercadeo, “contabilidad y finanzas”, “recursos humanos”, administración ambiental, “sistemas de Información”	los cálculos hechos por este instrumento, se establece el grado competitividad empresarial frente al mercado actual.	estratégicamente aspectos relevantes de cada conjunto pregunta.	vinculada con cada área de estudio (ocho en total).
--	---	--	---	---

Fuente: elaboración propia, 2019

- Modelo matemático para determinar la competitividad de las Pymes: fue creado por Quiroga, D. (sin fecha), se cimienta en elementos y variables de mayor importancia en niveles de producción y competitividad que experimentan algún descenso. Su funcionalidad parte de la concatenación de variables y elementos de gestión, tecnológicos, de productividad, recursos humanos y en sí del contexto de la empresa.
- Modelo de competitividad empresarial: este es un modelo enfocado en la medición del nivel de competitividad de la empresa, desarrollado por Jiménez, M. (sin fecha), quien admite que la competitividad opera, o funciona, en virtud de la administración gerencial y abarca todos sus componentes. Este instrumento considera: la administración financiera, la administración comercial, la administración de la productividad, los procesos tecnológicos y la gestión de la alta gerencia. En este modelo se relacionan: los factores de producción, factores financieros, factores

de mercados y de recursos humanos, todos ellos elementos claves para medir y establecer el nivel de competitividad de una empresa, en especial de la Pymes.

No obstante, los modelos metodológicos propuestos no son muy claros para poner en evidencia la vinculación entre elementos claves que devalen realmente la competitividad de una empresa en el escenario del mercado nacional o internacional. Para obtener un resultado, cada factor que integra la metodología requiere de un análisis y sistematización individual de las variables para poder determinar y comprobar la realidad competitiva de la empresa.

### **Paradigma clásico estructura-conducta-resultados (ECR)**

Es un paradigma que nace de una propuesta elaborada por Bain (1951) y se basa en el estudio de la vinculación entre variables características del resultado de una asociación y algunos factores que integran la organización del mercado y que pueden impulsar su permanencia en tiempo y espacio. En esencia busca establecer a través de la observación de las cualidades de la organización su comportamiento en el mercado, contrastar con los resultados operativos de las empresas y sacar conjeturas (Huergo, s.f.).

En palabras de González (2000) este paradigma constituye el cimiento de la economía post industrial y se define conforme a las variables que integran la estructura, la conducta y el resultado, tal como se describen seguidamente:

- Estructura del mercado
  - Agrupación de vendedores
  - Centralización de compradores
  - Obstáculos de entrada
  - Obstáculos de salida

- Diferenciación en la producción
- Conducta
  - “Políticas de precios y de producción”
  - Interacción, adecuación y organización
  - Disposición de productos
  - Disposición de precios
- Resultados
  - Líneas de rentabilidad
  - Eficacia en la producción
  - “Diseño, calidad” y diversidad de productos

En definitiva, según la postura de González (2000), si bien es cierto que los resultados están conectados a los resultados de cada empresa, también es cierto que son proporcionales a la conducta de los “agentes económicos implicados” en la gestión. Es el caso del presente estudio donde se enlazan tres variables que dan sentido lógico a la investigación (planeación estratégica, competitividad y financiamiento) como ejes rectores de las Pymes.

### **Micro gestión**

Hace alusión a los procedimientos operativos y funcionales de una organización empresarial, conforme a su potencial para gestionar, “estrategias empresariales”, administración tecnológica, que hacen de cada empresa un modelo único y se direcciona hacia los productores, actividades comerciales, comercialización y clientes (Cabrera, López & Ramírez, 2011). En esta dirección, el nivel micro económico pasa a conformar un elemento realmente relevante en los procesos particulares que son ejecutados por cada empresa para crear un escenario idóneo que le permita marcar pauta competitiva frente a otras empresas, fortalecer la capacidad administrativa

de la empresa, establecer estrategias y optimizar la gestión e innovar en sus procesos para configurar su desempeño (Saavedra, 2012).

De manera que, el nivel micro se relaciona con los agentes internos de la organización empresarial. Cada uno de estos factores está representado por la capacidad administrativa, las técnicas y métodos, el perfeccionamiento para la elaboración de productos y procesos, “las mejores prácticas”, unificación de redes “tecnológicas”, comunicación entre empresas, “productos y clientes”. Es así que, la micro gestión se vincula con la eficacia, la calidad de sus servicios, la resistencia y celeridad para responder a los cambios que trae consigo la tecnología (Saavedra, Milla & Tapia, 2017).

Seguendo a Porter (1990), el nivel micro de competitividad se deriva de la capacidad de las empresas para perpetuarse en el mercado, en consecuencia, deben optimizar sus procesos para mostrar un desempeño que supere al resto de las empresas que hacen parte de la competencia. De modo que, según el autor la competitividad es simplemente una estrategia de mercado, que ayuda a las organizaciones a ser estrategias para ampliar su horizonte, apropiarse de los “mercados y recursos”.

## Capítulo 3

### **Metodología y Técnicas de Investigación**

Para obtener los objetivos trazados en este trabajo, se plantea el desarrollo de una investigación de tipo descriptivo, correlacional no experimental, de diseño transversal o transeccional, es decir, donde los datos a analizar se recopilan de las empresas Pymes en un único momento de tiempo (Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, 2010). Se utilizó la herramienta “Factores del mapa de competitividad del BID” (planeación estratégica, producción y abastecimiento, aseguramiento de calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental, sistemas de información) para recopilar la información sobre la competitividad empresarial mediante encuestas, lo que permitió capturar la percepción por parte de los empresarios, adicionalmente se incluyeron variables financieras que permitieran correlacionar en los factores mencionados (Saavedra, Milla, & Tapia, 2013).

#### **Población y muestra**

La población de Pymes del sector de plásticos (CIUU 2229 fabricación de artículos de plásticos) en la Provincia Sabana Centro (Cundinamarca), que es de 18 empresas, conformado por 8 empresas pequeñas, 44,4% del total; y 10 empresas medianas, 55,6% del total (Base de datos referenciado por ACOPLÁSTICOS, base en los datos de la encuesta Anual Manufacturera 2015 del DANE y base de datos de la Cámara de Comercio de Bogotá).

Para efectos de esta investigación se tomó como muestra, el total de la población.

#### **Técnica e instrumento de recolección de información**

Se utilizó la técnica de recolección de la información mediante una encuesta, se utilizaron preguntas cerradas y alternativas relacionadas con el nivel de experiencia o utilización en las

empresas, el nivel se demarca en la escala de Likert, con opciones de 1 a 5, en donde 1 significa inexistencia, por el contrario respuestas en donde 2 significa “casi nunca”, 3 significa “ a veces”, 4 significa “casi siempre”, opción 5 significa existencia total o ”siempre” .

Se empleó el instrumento de recolección de la información mediante encuestas usando el mapa de competitividad desarrollado por parte del Banco Interamericano de Desarrollo BID y adoptado por parte de ALAFEC (Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración) (ver anexo A).

A continuación, se relacionan las dimensiones o factores estratégicos, sus sub-áreas y ponderación así:

Tabla 1. *Mapa de Competitividad y Ponderación en sus dimensiones.*

Dimensión	Indicadores	Ponderación
1. PLANEACIÓN ESTRATEGICA	1.1 Proceso de Planeación Estratégica	15%
	1.2 Implementación de la Estrategia	
2. PRODUCCIÓN Y OPERACIONES	2.1 Planificación y Proceso de Producción	15%
	2.2 Capacidad del Proceso	
	2.3 Mantenimiento Preventivo	
	2.4 Investigación y Desarrollo	
	2.5 Aprovisionamiento	
	2.6 Manejo de Inventarios	
	2.7 Ubicación e Infraestructura	
3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	3.1 Aspectos Generales de la Calidad	12%
	3.2 Sistema de Calidad	
4. COMERCIALIZACIÓN	4.1 Mercado Nacional: Comercialización y Ventas	13%
	4.2 Mercado Nacional: Servicios	
	4.3 Mercado Nacional: Distribución	
5. CONTABILIDAD Y FINANZAS	5.1 Monitoreo de Costos y Contabilidad	10%
	5.2 Administración Financiera	
	5.3 Normas Legales y Tributarias	
6. RECURSOS HUMANOS	6.1 Aspectos Generales	12%
	6.2 Capacitación y Promoción del Personal	
	6.3 Cultura Organizacional	
	6.4 Salud y Seguridad Industrial	
7. GESTIÓN AMBIENTAL	7.1 Política Ambiental de la Empresa	13%
	7.2 Estrategia para Proteger el Medio Ambiente	
	7.3 Concientización y Capacitación del personal en Temas Ambientales	
	7.4 Administración del Desperdicio	
8. SISTEMAS DE INFORMACIÓN	8.1 Planeación del Sistema	10%
	8.2 Entradas	
	8.3 Procesos	
	8.4 Salidas	
<b>NIVEL DE COMPETITIVIDAD</b>		<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, 2019 con base en Martínez y Álvarez (2006)

Al interior de los factores o dimensiones, se incluyen preguntas que se enfocan en medir la percepción de los empresarios con el grado de utilización de acuerdo a cada indicador o sub – dimensiones, Planificación Estratégica (10 preguntas), Operaciones (29 preguntas), Aseguramiento de la Calidad (7 preguntas), Comercialización (16 preguntas), Contabilidad y Finanzas (15 preguntas), Recursos Humanos (15 preguntas), Gestión Ambiental (9 preguntas), sistemas de información (9 preguntas), para un total de 114 preguntas.

Finalmente, la herramienta tabula la información, lo cual permite medir el nivel de competitividad en cada empresa y grado de desempeño en cada uno de los factores o dimensiones anteriormente citados, se evalúa este nivel y grado con el criterio: 0% -20% (Muy Baja); 21% - 40% (Baja) ; 41% - 60% (Media) ; 61% - 80% (Alta) ; 81% - 100% (Muy Alta), y de acuerdo a lo anterior se denomina el concepto de “brechas” u oportunidades de mejora las cuales están enmarcadas en los factores que obtuvieron resultados iguales o inferiores a 80%.

Por otro lado, se midió el desempeño financiero de las Pymes, mediante algunos indicadores financieras, sin utilizar una lista absoluta de indicadores, se puede mencionar algunos de ellos (Sinisterra, Polanco, & Henao, 2005):

### **Razones de rentabilidad**

Tabla 2. *Razones de rentabilidad*

<b>Indicador Financiero</b>	<b>Formula</b>
Rentabilidad sobre activo total	Utilidad del ejercicio / activo total
Margen Neto Utilidad	Utilidad neta * 100 / Ingresos Operacionales

Fuente: elaboración propia, 2019

### **Prueba de Validez y Confiabilidad del instrumento**

La confiabilidad o fiabilidad se refiere a la consistencia o estabilidad de una medida. Una definición técnica de confiabilidad que ayuda a resolver, tanto problemas teóricos como prácticos, es aquella que parte de la investigación de qué tanto error de medición existe en un instrumento de medición, considerando tanto la varianza sistemática como la varianza al azar (Kerlinger, Fred Lee, 2002).

Para efectos de esta investigación, se utilizó el análisis de la consistencia Alpha de Cronbach al instrumento Mapa de Competitividad, el nivel se demarca en la escala de 0 – 0,2 (Muy baja); 0,21 – 0,4 ( Baja ) ; 0,41 – 0,6 (Moderada) ; 0,61 – 0,8 (Buena) ; 0,8 – 1,0 (Alta).

## Capítulo 4

### Resultados

#### Contexto general de las Pymes estudiadas

En términos generales la actividad económica del sector de plásticos en Colombia esta influida por factores tales como el producto interno bruto, consumo total (hogares, gobierno), formación bruta de capital, balance comercial, entre otros. De acuerdo al DANE, en el año 2016 la economía colombiana tuvo una expansión del 2%, inferior al año inmediato anterior, para el año 2017 se obtuvo un crecimiento del 1,8% siendo el más bajo de los últimos 10 años, en el periodo 2015-2017 se evidencia una reducción en el -38,8% en el consumo total, -50,5% en el consumo del hogar, -25% consumo de gobierno, -50% formación bruta de capital, la inversión dirigida a la compra de maquinaria y equipo industrial y equipo de transporte fue reducido.

“Como resultado de la suma de varios factores en los que sobresalen: unos bajos precios internacionales del petróleo y del carbón que no fueron rentables para las actividades de explotación y exploración minera, lo cual desincentivó la compra de bienes de capital por parte de las firmas de este sector; una depreciación acumulada del tipo de cambio que desincentivó la demanda de bienes de capital importados; y un endurecimiento de las condiciones de liquidez en el mercado local de crédito por cuenta de la transmisión de los aumentos de la tasa de política monetaria desde septiembre de 2015 hacia las tasas de mercado ”(Acoplásticos, 2018).

En cuanto a comercio exterior en la industria de plásticos demuestra una balanza comercial negativa en el periodo 2014 - 2016, este resultado esta reflejado en el total de los grupos industriales (CIU), específicamente en el grupo CIU 2229 (artículos de plásticos) registro -217; -193,1; -165,5 millones de dólares en los años 2014, 2015, 2016 respectivamente (ver tabla.5), las exportaciones de este grupo obtuvo una ventas de 260,1 ; 228,7 ; 208,4 millones de dólares en los mismos años y con una reducción de -12,07 % y -8,87 % en los años 2015 y 2016 respectivamente

(ver tabla.3) , por otro lado en las importaciones se registró ventas de 477,1 ; 421,8 ; 373,9 millones de dólares en el mismo periodo y con una reducción del orden de -11,57% y -11,35 en los años 2015 y 2016 (ver tabla.4).

Tabla 3. *Exportaciones colombianas de las agrupaciones CIU – Totales de la Industria y del País, 2014-2016. (Valores FOB en millones de dólares)*

<b>AGRUPACIONES INDUSTRIALES</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>131 PREPARACIÓN Y TEJEDURIA DE TEXTILES</b>	<b>86,3</b>	<b>70,5</b>	<b>57,2</b>
1311 Preparación e hilaturas de fibras textiles	11,8	5,8	4,9
1312 Tejeduria de productos textiles	74,5	64,7	52,3
<b>139 PRODUCTOS TEXTILES, EXCEPTO PRENDA VESTIR</b>	<b>252,7</b>	<b>219</b>	<b>198,3</b>
1391 Tejidos de punto y ganchillo	67,2	57,5	48,4
1392 Confección de artículos con materiales textiles, excepto prendas de vestir	80,5	77,3	76,2
1393 Tapetes y alfombras para piso	1,8	1,4	1,2
1394 Cuerdas, cordeles, cables, bramantes y redes	6,7	5,4	4,9
1399 Otros artículos textiles n.c.p.	96,5	77,4	67,6
<b>152 CALZADO</b>	<b>42,6</b>	<b>38,5</b>	<b>33,6</b>
1521 Calzado de cuero y piel, con cualquier tipo de suela	14,7	14,8	15,6
1522 Otros tipos de calzado, excepto calzado de cuero y piel	13,9	10,6	9,6
1523 Partes del calzado	14	13,1	8,4
<b>201 SUSTANCIAS QUIMICAS BASICAS</b>	<b>1530,8</b>	<b>1313,3</b>	<b>1175,5</b>
2011 Sustancias y productos químicos básicos	354,5	289,6	254
2012 Abonos y compuestos inorgánicos nitrogenados	136,6	143,6	133,8
2013 Plásticos en formas primarias	1038,3	878,5	786,4
2014 Caucho y sintético en formas primarias	1,4	1,6	1,3
<b>202 OTROS PRODUCTOS QUÍMICOS</b>	<b>1290,9</b>	<b>1273,7</b>	<b>1130,9</b>
2021 Plaguicidas y otros productos químicos de uso agropecuario	392,6	456,2	433,8
2022 Pinturas, barnices y revestimientos similares, tintas para impresión y masillas	43,5	43,8	32,6
2023 Jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir; perfumes y preparados de tocado	638,7	564,1	492,5
2029 Otros productos químicos n.c.p.	216,1	209,6	172
<b>203 FIBRAS SINTÉTICAS Y ARTIFICIALES</b>	<b>34,5</b>	<b>30</b>	<b>28,2</b>
<b>221 PRODUCTOS DE CAUCHO</b>	<b>93,5</b>	<b>77,7</b>	<b>52,6</b>
2211 Llantas y neumáticos de caucho	48,5	24,3	20,2
2212 Reencauche de llantas usadas	0	0,1	0
2219 Formas básicas de caucho y otros productos de caucho n.c.p.	45	53,3	32,4
<b>222 PRODUCTOS DE PLÁSTICO</b>	<b>585,2</b>	<b>552,2</b>	<b>496,7</b>
2221 Formas básicas de plásticos	325,1	323,5	288,3
2229 Artículos de plásticos n.c.p.	260,1	228,7	208,4
<b>TOTAL INDUSTRIA</b>	<b>19.447</b>	<b>15.882</b>	<b>15.881</b>
<b>TOTAL DEL PAÍS</b>	<b>54.795</b>	<b>35.691</b>	<b>31.074</b>
<b>Participación (%) industria en total exportado</b>	<b>35,5%</b>	<b>44,5%</b>	<b>51,1%</b>

Fuente: Acoplásticos (2018) con base en datos de la DIAN y del DANE

Tabla 4. Importaciones colombianas de las agrupaciones CIU – Totales de la Industria y del País, 2014 – 2016. (Valores FOB en millones de dólares)

<b>AGRUPACIONES INDUSTRIALES</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>131 PREPARACIÓN Y TEJEDURIA DE TEXTILIES</b>	<b>840,1</b>	<b>723,7</b>	<b>718,5</b>
1311 Preparación e hilaturas de fibras textiles	254,1	214,7	232,5
1312 Tejeduria de productos textiles	586	509	486
<b>139 PRODUCTOS TEXTILES, EXCEPTO PRENDA VESTIR</b>	<b>522,3</b>	<b>462,4</b>	<b>383,1</b>
1391 Tejidos de punto y ganchillo	152,8	126,8	120,8
1392 Confección de artículos con materiales textiles, excepto prendas de vestir	113,1	98,5	65,3
1393 Tapetes y alfombras para piso	28,3	26,3	22,1
1394 Cuerdas, cordeles, cables, bramantes y redes	12,3	12,6	9,9
1399 Otros artículos textiles n.c.p.	215,8	198,2	165
<b>152 CALZADO</b>	<b>464,6</b>	<b>378,7</b>	<b>325,1</b>
1521 Calzado de cuero y piel, con cualquier tipo de suela	148,1	119,4	100,5
1522 Otros tipos de calzado, excepto calzado de cuero y piel	303,5	247,6	216,5
1523 Partes del calzado	13	11,7	8,1
<b>201 SUSTANCIAS QUÍMICAS BÁSICAS</b>	<b>5053,3</b>	<b>4459,8</b>	<b>3922,7</b>
2011 Sustancias y productos químicos básicos	2669	2289,4	2116,8
2012 Abonos y compuestos inorgánicos nitrogenados	721,8	734,7	536,2
2013 Plásticos en formas primarias	1601,2	1389,1	1232,8
2014 Caucho y sintético en formas primarias	61,3	46,6	36,9
<b>202 OTROS PRODUCTOS QUÍMICOS</b>	<b>2201,6</b>	<b>2105,4</b>	<b>1877,2</b>
2021 Plaguicidas y otros productos químicos de uso agropecuario	304,5	324,8	340,2
2022 Pinturas, barnices y revestimientos similares, tintas para impresión y masillas	195,2	181,4	173,7
2023 Jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir; perfumes y preparados de tocador	594,8	546,8	479,5
2029 Otros productos químicos n.c.p.	1107,1	1052,4	883,8
<b>203 FIBRAS SINTÉTICAS Y ARTIFICIALES</b>	<b>218,3</b>	<b>190,9</b>	<b>174,8</b>
<b>221 PRODUCTOS DE CAUCHO</b>	<b>983,7</b>	<b>1053,9</b>	<b>753,5</b>
2211 Llantas y neumáticos de caucho	764,4	859,2	574,8
2212 Reencauche de llantas usadas	0,2	0	1,9
2219 Formas básicas de caucho y otros productos de caucho n.c.p.	219,1	194,7	176,8
<b>222 PRODUCTOS DE PLÁSTICO</b>	<b>1008,9</b>	<b>922,1</b>	<b>823,2</b>
2221 Formas básicas de plásticos	531,8	500,3	449,3
2229 Artículos de plásticos n.c.p.	477,1	421,8	373,9
<b>TOTAL INDUSTRIA</b>	<b>58.540</b>	<b>49.256</b>	<b>40.561</b>
<b>TOTAL DEL PAÍS</b>	<b>61.088</b>	<b>51.598</b>	<b>42.869</b>
Participación (%) industria en total exportado	95,8%	95,5%	94,6%

Fuente: Acoplásticos (2018) con base en datos de la DIAN y del DANE.

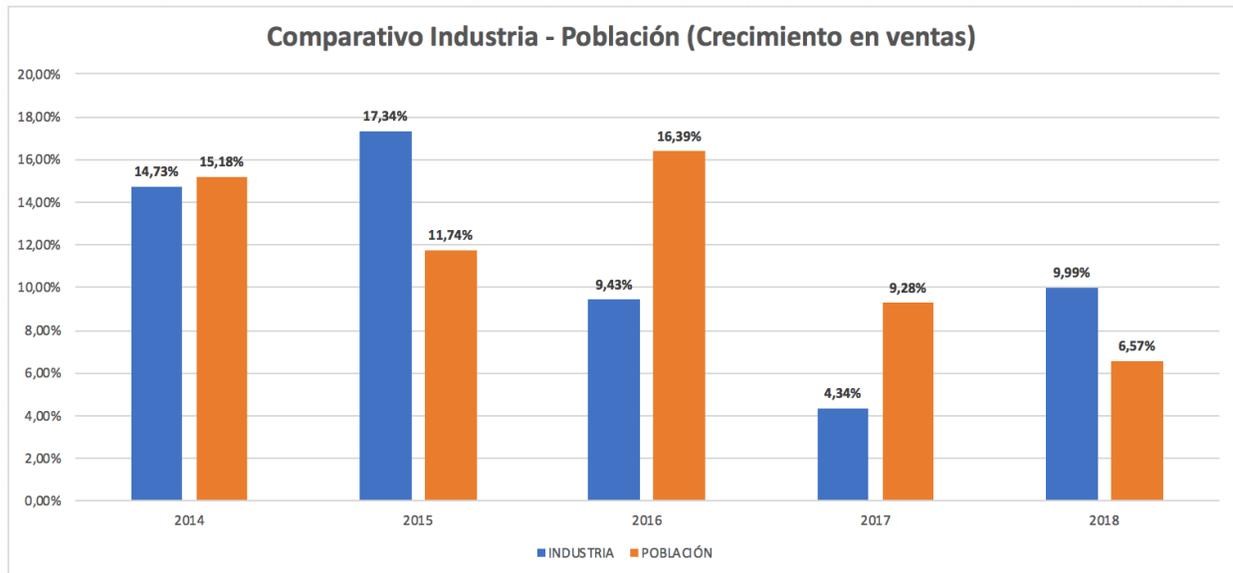
Tabla 5. Balance comercial colombiana de las agrupaciones CIU – Totales de la Industria y del País, 2014 – 2016. (Valores FOB en millones de dólares)

AGRUPACIONES INDUSTRIALES	2014	2015	2016
<b>131 PREPARACIÓN Y TEJEDURIA DE TEXTILES</b>	<b>-753,8</b>	<b>-653,2</b>	<b>-661,3</b>
1311 Preparación e hilaturas de fibras textiles	-242,3	-208,9	-227,6
1312 Tejeduría de productos textiles	-511,5	-444,3	-433,7
<b>139 PRODUCTOS TEXTILES, EXCEPTO PRENDA VESTIR</b>	<b>-269,6</b>	<b>-243,4</b>	<b>-184,8</b>
1391 Tejidos de punto y ganchillo	-85,6	-69,3	-72,4
1392 Confección de artículos con materiales textiles, excepto prendas de vestir	-32,6	-21,2	10,9
1393 Tapetes y alfombras para piso	-26,5	-24,9	-20,9
1394 Cuerdas, cordeles, cables, bramantes y redes	-5,6	-7,2	-5,0
1399 Otros artículos textiles n.c.p.	-119,3	-120,8	-97,4
<b>152 CALZADO</b>	<b>-422,0</b>	<b>-340,2</b>	<b>-291,5</b>
1521 Calzado de cuero y piel, con cualquier tipo de suela	-133,4	-104,6	-84,9
1522 Otros tipos de calzado, excepto calzado de cuero y piel	-289,6	-237,0	-206,9
1523 Partes del calzado	1,0	1,4	0,3
<b>201 SUSTANCIAS QUÍMICAS BÁSICAS</b>	<b>-3.522,5</b>	<b>-3.146,5</b>	<b>-2.747,2</b>
2011 Sustancias y productos químicos básicos	-2.314,5	-1.999,8	-1.862,8
2012 Abonos y compuestos inorgánicos nitrogenados	-585,2	-591,1	-402,4
2013 Plásticos en formas primarias	-562,9	-510,6	-446,4
2014 Caucho y sintético en formas primarias	-59,9	-45,0	-35,6
<b>202 OTROS PRODUCTOS QUÍMICOS</b>	<b>-910,7</b>	<b>-831,7</b>	<b>-746,3</b>
2021 Plaguicidas y otros productos químicos de uso agropecuario	88,1	131,4	93,6
2022 Pinturas, barnices y revestimientos similares, tintas para impresión y masillas	-151,7	-137,6	-141,1
2023 Jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir; perfumes y preparados de tocador	43,9	17,3	13,0
2029 Otros productos químicos n.c.p.	-891,0	-842,8	-711,8
<b>203 FIBRAS SINTÉTICAS Y ARTIFICIALES</b>	<b>-183,8</b>	<b>-160,9</b>	<b>-146,6</b>
<b>221 PRODUCTOS DE CAUCHO</b>	<b>-890,2</b>	<b>-976,2</b>	<b>-700,9</b>
2211 Llantas y neumáticos de caucho	-715,9	-834,9	-554,6
2212 Reencauche de llantas usadas	-0,2	0,1	-1,9
2219 Formas básicas de caucho y otros productos de caucho n.c.p.	-174,1	-141,4	-144,4
<b>222 PRODUCTOS DE PLÁSTICO</b>	<b>-423,7</b>	<b>-369,9</b>	<b>-326,5</b>
2221 Formas básicas de plásticos	-206,7	-176,8	-161,0
2229 Artículos de plásticos n.c.p.	-217,0	-193,1	-165,5
<b>TOTAL INDUSTRIA</b>	<b>-39.093,5</b>	<b>-33.373,8</b>	<b>-24.680,2</b>
<b>TOTAL DEL PAÍS</b>	<b>-6.292,5</b>	<b>-15.907,2</b>	<b>-11.795,3</b>

Fuente: Acoplásticos (2018) con base en datos de la DIAN y del DANE

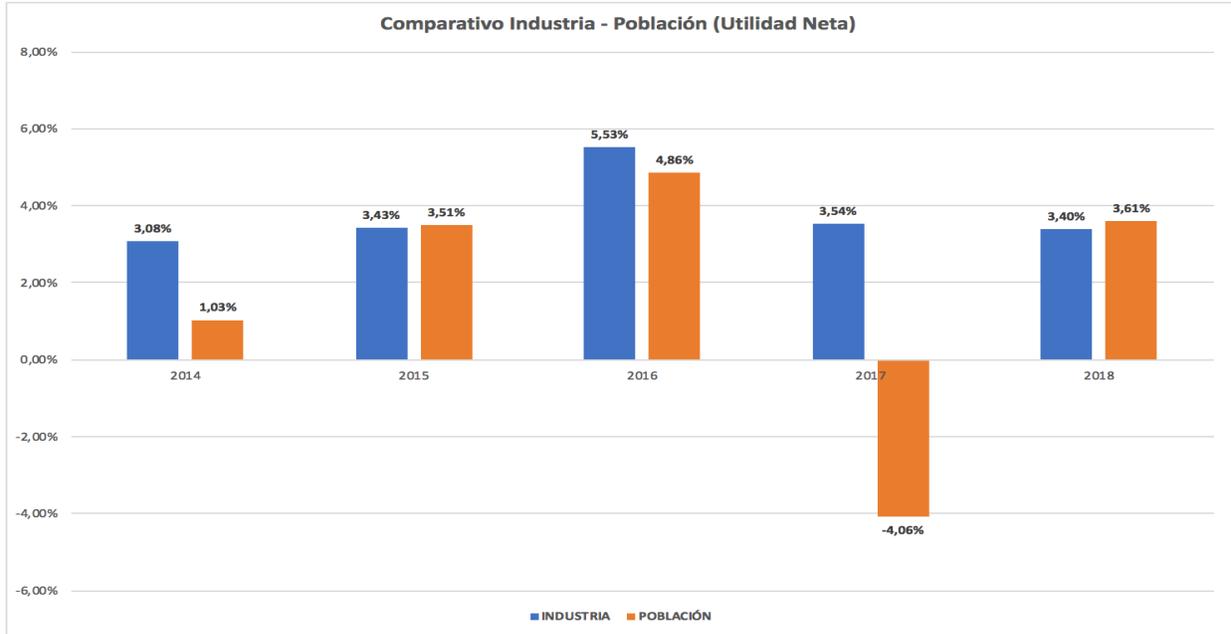
En las ilustraciones 1-2-3 permite comparar el comportamiento de la industria frente a la población objetivo de esta investigación en las variables crecimiento en ventas, ROA y utilidad neta. Para el año 2017, la industria tuvo un crecimiento en las ventas con el 4,34%, en contraste la población de CIU 2229 de la provincia Sabana Centro, Cundinamarca obtuvo un incremento notable de 9,28%, mas sin embargo la utilidad neta de este año obtuvo un resultado negativo con -4,06% frente a 3,54 % de la industria, de otro lado el comportamiento en la rentabilidad de los activos de la población fue de 3,17% contra 3,54% de la industria.

Ilustración 1. Comparativo industria – población (crecimiento en ventas)



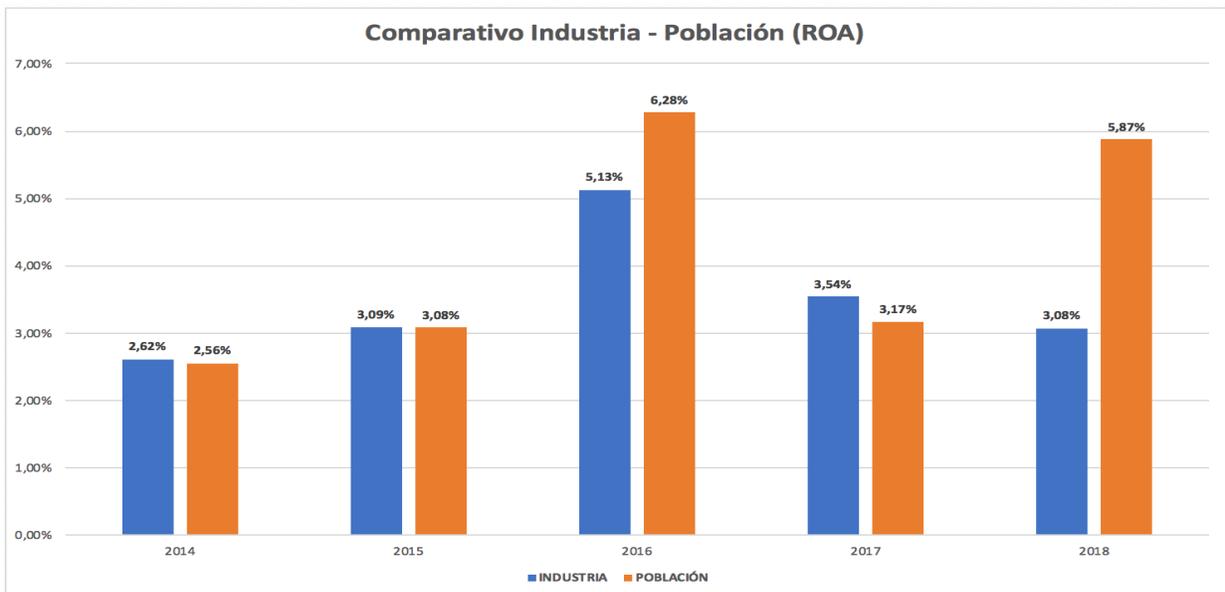
Fuente: elaboración propia 2019 con base en Acoplásticos (2018)

Ilustración 2. Comparativo industria – población (utilidad neta)



Fuente: elaboración propia 2019 con base en Acoplásticos (2018)

Ilustración 3. Comparativo industria – población (ROA)



Fuente: elaboración propia 2019 con base en Acoplásticos (2018)

La población de Pymes estudiadas del sector de plásticos en la Provincia Sabana Centro está compuesta por 8 empresas pequeñas (44,4%) y 10 empresas medianas (55,6%), ubicadas en los municipios de Tocancipá (6 empresas), Cota (6 empresas), Tenjo (5 empresas), y Chía (1 empresa). Las empresas pequeñas tienen en promedio 22 trabajadores, 16 años de antigüedad o constitución en promedio, 25% son empresas exportadoras y 75% son empresas importadoras. Las empresas medianas tienen en promedio 89 trabajadores, 23 años de antigüedad o constitución en promedio, 50% son empresas exportadoras y 80% son empresas importadoras.

### Resultados Prueba de Validez y Fiabilidad del instrumento Alfa de Cronbach

En el total de la población de las Pymes (18 empresas), en donde el Alfa de Cronbach presentó un resultado de coeficiente de 0.9325, evidencia que el instrumento compuesto por 114 preguntas demuestra consistencia y fiabilidad, es decir el instrumento es consistente y estable (ver Tabla. 6)

Tabla 6. Resultados Estadísticos de Confiabilidad en el Mapa de Competitividad en Pymes

Test scale = mean(unstandardized items)						
Item	Obs	Sign	item-test correlation	item-rest correlation	average interitem covariance	alpha
planificac~a	18	+	0.8667	0.8280	126.3898	0.9211
producciny~s	18	+	0.9390	0.9259	131.9081	0.9193
aseguramie~d	18	+	0.9038	0.8837	133.4598	0.9209
comerciali~n	18	+	0.8087	0.7843	144.654	0.9281
contabilid~s	18	+	0.8835	0.8657	140.3595	0.9247
recursoshu~s	18	+	0.6628	0.6186	146.6749	0.9314
gestinambi~l	18	+	0.6330	0.5708	143.6227	0.9320
sistemasin~n	18	+	0.8516	0.8196	133.9092	0.9227
competitiv~d	18	+	0.9625	0.9561	136.7456	0.9214
roa	18	+	0.8657	0.8197	122.0314	0.9220
utilidadneta	18	+	0.8284	0.7287	109.9259	0.9479
Test scale					133.6074	0.9325

Fuente: elaboración propia, 2019

Para pequeñas empresas (8 empresas), en donde el Alfa de Cronbach mostró un coeficiente alto de 0.9458, lo cual evidencia que el instrumento compuesto por 114 preguntas demuestra la consistencia y fiabilidad, es decir el instrumento es consistente y estable. (ver Tabla. 7).

Tabla 7. *Resultados estadísticos de confiabilidad en el mapa de competitividad en pequeñas empresas*

Test scale = mean(unstandardized items)						
Item	Obs	Sign	item-test correlation	item-rest correlation	average interitem covariance	alpha
planificac~a	8	+	0.8122	0.7809	154.5714	0.9413
producciny~s	8	+	0.9227	0.9084	150.1552	0.9374
aseguramie~d	8	+	0.9739	0.9676	141.9095	0.9332
comerciali~n	8	+	0.8867	0.8689	154.3317	0.9398
contabilid~s	8	+	0.9578	0.9513	153.5857	0.9384
recursoshu~s	8	+	0.9442	0.9336	148.9238	0.9365
gestinambi~l	8	+	0.3316	0.2750	172.8409	0.9537
sistemasin~n	8	+	0.9302	0.9135	143.2504	0.9351
competitiv~d	8	+	0.9627	0.9564	151.3778	0.9372
roa	8	+	0.9137	0.8740	123.9508	0.9415
utilidadneta	8	+	0.8582	0.7852	123.3742	0.9539
Test scale					147.1156	0.9458

Fuente: elaboración propia, 2019

Para medianas empresas (10 empresas), en donde el Alfa de Cronbach arrojó un coeficiente alto de 0.9168, lo cual evidencia que el instrumento compuesto por 114 preguntas demuestra la consistencia y fiabilidad, es decir el instrumento es consistente y estable. (ver Tabla 8).

Tabla 8. Resultados estadísticos de fiabilidad en el mapa de competitividad en medianas empresas

Test scale = mean(unstandardized items)						
Item	Obs	Sign	item-test correlation	item-rest correlation	average interitem covariance	alpha
planificac~a	10	+	0.9419	0.9201	108.3958	0.8948
producciny~s	10	+	0.9551	0.9442	119.5825	0.8978
aseguramie~d	10	+	0.8351	0.8043	127.8837	0.9059
comerciali~n	10	+	0.7153	0.6866	139.2005	0.9145
contabilid~s	10	+	0.8102	0.7818	132.3738	0.9089
recursoshu~s	10	+	0.3731	0.3164	145.3625	0.9224
gestinambi~l	10	+	0.7975	0.7475	123.0911	0.9058
sistemasin~n	10	+	0.7663	0.7203	128.3467	0.9082
competitiv~d	10	+	0.9588	0.9517	127.3437	0.9029
roa	10	+	0.8426	0.8029	121.4711	0.9032
utilidadneta	10	+	0.8114	0.6869	100.1998	0.9403
Test scale					124.841	0.9168

Fuente: elaboración propia, 2019

### Nivel de competitividad, desempeño de las dimensiones y desempeño financiero en el sector de plásticos en Sabana Centro

Después de aplicar el instrumento “Mapa de Competitividad” en las Pymes del sector de plásticos en Sabana Centro, se emiten los siguientes resultados. Se identifica que el nivel de competitividad de las Pymes es alto, con un resultado promedio de 74,2%, sin embargo, tienen oportunidad de mejora en todas las dimensiones. Ninguna de ellas supera del 80 % (Muy alta), de lo cual se puede inferir que las Pymes tienen deficiencias en su micro gestión; lo que afecta el desarrollo de su ejercicio empresarial en sus respectivos mercados (Tabla 10; Ilustración 4).

En la Tabla 9 se analiza el resultado individual por cada empresa. Vale la pena aclarar que las empresas estudiadas no son mencionadas por sus nombres por razones de confidencialidad, compromiso que el investigador adquirió con cada uno de estas organizaciones. A cada una de estas empresas, se les asignó un número, y por este número serán denominadas.

En los resultados obtenidos, se evidencia una importante influencia del “nivel de competitividad” en los resultados financieros ROA y en la utilidad neta, específicamente en las empresas 9, 12 y 13 las cuales registraron indicadores financieros negativos y con un nivel de competitividad media de 62%, 59% y 57% respectivamente. Estas empresas tienen graves falencias en las dimensiones: planificación estratégica, producción, aseguramiento de calidad, gestión ambiental y sistemas de información; por el contrario, las empresas más rentables, 6,11,15,17, y 8 obtuvieron un nivel muy alto en la dimensión de planificación estratégica y competitividad, superiores al 80%.

Tabla 9. Resultados individuales por empresa

EMPRESAS SECTOR PLÁSTICAS (CIU 222) PROVINCIA SABANA CENTRO														
Empresa / Dimensión	Planificación estratégica	Producción y Compras	Aseguramiento Calidad	Comercialización	Contabilidad y Finanzas	Recursos Humanos	Gestión Ambiental	Sistemas Información	Nivel de Competitividad	ROA	Utilidad Neta %	TIPO EMPRESA	EMPRESA EXPORTADOR	UBICACIÓN
1	89	86	82	80	76	81	88	87	83	7	3	Mediana	No	TENJO
2	90	84	76	81	84	84	79	84	83	5	5	Mediana	No	TENJO
3	74	72	62	69	71	63	70	74	69	4	5	Mediana	No	TOCANCIPA
4	67	57	60	60	69	66	65	63	63	5	7	Pequeña	No	TENJO
5	74	72	62	69	71	63	70	74	69	1	1	Pequeña	No	COTA
6	85	85	85	85	88	84	75	84	84	14	8	Pequeña	Si	COTA
7	95	81	80	79	85	78	98	83	84	3	2	Mediana	No	TENJO
8	95	82	82	77	82	81	68	68	80	16	9	Pequeña	No	TENJO
9	74	60	47	66	64	57	77	51	62	-52	-68	Pequeña	No	CHÍA
10	67	67	73	73	77	78	56	65	70	6	8	Mediana	Si	TOCANCIPA
11	96	84	85	74	77	81	74	64	80	20	17	Mediana	No	TOCANCIPA
12	44	49	60	68	60	82	53	52	59	-36	-97	Mediana	Si	TOCANCIPA
13	49	52	53	63	60	63	57	55	57	-11	-26	Mediana	Si	COTA
14	61	68	59	63	67	66	68	81	66	-2	-2	Mediana	Si	COTA
15	95	82	82	83	82	82	82	87	85	20	14	Pequeña	No	COTA
16	55	59	58	81	86	79	55	62	68	9	7	Mediana	Si	TOCANCIPA
17	97	87	85	88	90	86	88	96	89	25	23	Pequeña	Si	TOCANCIPA
18	83	82	77	84	86	87	64	82	82	23	11	Pequeña	No	COTA
<b>Nivel de Competitividad</b>	<b>77,3</b>	<b>72,7</b>	<b>70,4</b>	<b>74,6</b>	<b>76,4</b>	<b>75,6</b>	<b>71,6</b>	<b>72,9</b>	<b>74,2</b>	<b>3</b>	<b>-4</b>			

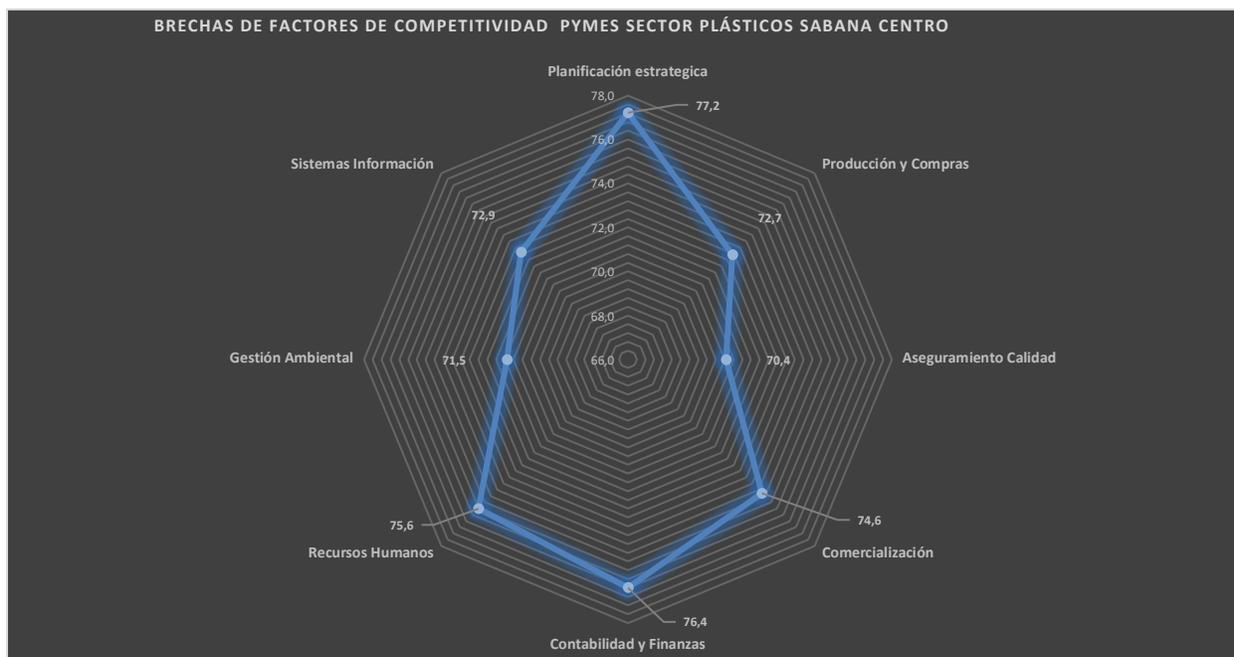
Fuente: elaboración propia, 2019

Tabla 10. Dimensiones estratégicas Pymes

DIMENSIÓN ESTRATÉGICA PYMES	RESULTADO	NIVEL
1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	77,3%	ALTA
2. PRODUCCIÓN Y OPERACIONES	72,7%	ALTA
3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	70,4%	ALTA
4. COMERCIALIZACIÓN	74,6%	ALTA
5. CONTABILIDAD Y FINANZAS	76,4%	ALTA
6. RECURSOS HUMANOS	75,6%	ALTA
7. GESTIÓN AMBIENTAL	71,6%	ALTA
8. SISTEMAS DE INFORMACIÓN	72,9%	ALTA
<b>NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA</b>	<b>74,2%</b>	<b>ALTA</b>

Fuente: elaboración propia, 2019

Ilustración 4. Mapa de competitividad en Pymes



Fuente: elaboración propia, 2019

En la Tabla 11 se detalla el resultado por ubicación geográfica, donde es destacable que las empresas ubicadas en el municipio de Tenjo obtuvieron los mejores resultados financieros, y que

igualmente, tienen el mejor desempeño en el nivel de competitividad con 78,6%. Se resalta que este grupo de empresas obtuvieron un resultado de 87,2% con “muy alto nivel” en la dimensión de planificación estratégica, un desempeño superior al restante de la población. Por otro lado, se encuentra el municipio Chía que obtuvo resultados negativos en los indicadores ROA y utilidad neta. Adicionalmente Chía, obtuvo la calificación más baja en cuanto al nivel de competitividad. Cabe aclarar que en Chía solamente opera una empresa.

Tabla 11. *Resultados por ubicación geográfica*

UBICACIÓN	Planificación estratégica	Producción y Compras	Aseguramiento Calidad	Comercialización	Contabilidad y Finanzas	Recursos Humanos	Gestión Ambiental	Sistemas Información	Nivel de Competitividad	ROA	Utilidad Neta %	Número Empresas
COTA	74,5	73,5	69,7	74,5	75,7	74,2	69,3	77,2	73,8	7,5	1,0	6
CHÍA	74	60	47	66	64	57	77	51	62	-52	-68	1
TENJO	87,2	78	76	75,4	79,2	78	79,6	77	78,6	7,2	5,2	5
TOCANCIPA	72,2	69,7	70,5	75,5	76,8	78,2	66,0	68,8	72,5	4,7	-6,2	6

Fuente: elaboración propia, 2019

Efectuando una comparación entre las empresas que obtuvieron un resultado mayor a 80% en la dimensión de planificación estratégica (9 empresas), frente a empresas que obtuvieron un resultado inferior a 80% en la misma dimensión planeación estratégica (9 empresas), se evidencia que a mayor desempeño en las sub-áreas “proceso de planeación estratégica” e “implementación de la estrategia”, mayor desempeño en todas los sub-áreas, es decir dimensiones estratégicas, nivel de competitividad y desempeño financiero en las Pymes.

En detalle, se identificó que hay un grupo de empresas que obtuvieron un resultado promedio de 92% en la dimensión de planeación estratégica y en sus sub-áreas “proceso de planeación estratégica” e “implementación de la estrategia” con resultados de 87% y 95% respectivamente, nivel de “muy alta competitividad” con un 83% y un desempeño financiero en

las variables ROA con un promedio de 14,8 y utilidad neta promedio de 10,2%, como es posible apreciar en la Tabla 12.

En contraste, existe un grupo de empresas que obtuvieron un resultado promedio de 65% en la dimensión de planeación estratégica y en sus sub-áreas “proceso de planeación estratégica” e “implementación de la estrategia” obtuvieron el resultado de 55% y 68% respectivamente, con un nivel de “alta competitividad” de 65%, una diferencia de 22% frente al grupo de empresas de muy alta competitividad.

También se resalta que todas las dimensiones estratégicas y sub-áreas tienen un resultado inferior al 80%, especialmente en la dimensión de aseguramiento de calidad que obtuvo la calificación más baja con el resultado del 59%. Al interior de sus sub-áreas se encuentran “aspectos generales de calidad” y “sistema de calidad” con un resultado de 62% y 57% respectivamente; en la dimensión producción y operaciones tuvo el segundo resultado más bajo con una calificación de 62%, afectada por las sub-áreas en mantenimiento preventivo con 60% e investigación y desarrollo con 58%. Por otro lado, este grupo tuvo un desempeño financiero negativo, con una diferencia porcentual de 157% en la variable ROA y 280% en la variable utilidad neta frente al grupo de empresas de muy alta competitividad. (Ver Tabla 12).

Tabla 12. Variación en la competitividad en las dimensiones estratégicas y desempeño financiero en relación con la dimensión planificación estratégica

MAPA DE COMPETITIVIDAD POR AREAS	Empresas con más del 80% en la dimensión Planificación Estratégica	Nivel	Empresas con menos del 80% en la dimensión Planificación Estratégica	Nivel	Diferencia en puntos porcentuales	Diferencia %
<b>NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA</b>	<b>83%</b>	<b>Muy Alta</b>	<b>65%</b>	<b>Alta</b>	<b>18</b>	<b>22%</b>
<b>1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>						
A. Proceso de Planeación Estratégica	87%	Muy Alta	55%	Media	32	37%
B. Implementación de la Estrategia	95%	Muy Alta	68%	Alta	27	28%
<b>EVALUACIÓN DEL AREA</b>	<b>92%</b>	<b>Muy Alta</b>	<b>63%</b>	<b>Alta</b>	<b>29</b>	<b>32%</b>
<b>2. PRODUCCIÓN Y OPERACIONES</b>						
A. Planificación y Proceso de Producción	84%	Muy Alta	63%	Alta	21	25%
B. Capacidad del Proceso	85%	Muy Alta	61%	Alta	24	28%
C. Mantenimiento Preventivo	82%	Muy Alta	60%	Media	22	27%
D. Investigación y Desarrollo	83%	Muy Alta	58%	Media	25	30%
E. Aprovisionamiento	84%	Muy Alta	65%	Alta	19	23%
F. Manejo de Inventarios	84%	Muy Alta	66%	Alta	18	21%
G. Ubicación e Infraestructura	83%	Muy Alta	61%	Alta	22	27%
<b>EVALUACIÓN DEL AREA</b>	<b>84%</b>	<b>Muy Alta</b>	<b>62%</b>	<b>Alta</b>	<b>22</b>	<b>26%</b>
<b>3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD</b>						
A. Aspectos Generales de la Calidad	80%	Muy Alta	62%	Alta	18	23%
B. Sistema de Calidad	83%	Muy Alta	57%	Media	26	31%
<b>EVALUACIÓN DEL AREA</b>	<b>82%</b>	<b>Muy Alta</b>	<b>59%</b>	<b>Media</b>	<b>23</b>	<b>28%</b>
<b>4. COMERCIALIZACION</b>						
A. Mercado Nacional: Comercialización y Ventas	81%	Muy Alta	68%	Alta	13	16%
B. Mercado Nacional: Servicios	83%	Muy Alta	67%	Alta	16	19%
C. Mercado Nacional: Distribución	78%	Alta	68%	Alta	10	13%
<b>EVALUACIÓN DEL AREA</b>	<b>81%</b>	<b>Muy Alta</b>	<b>68%</b>	<b>Alta</b>	<b>13</b>	<b>16%</b>
<b>5. CONTABILIDAD Y FINANZAS</b>						
A. Monitoreo de Costos y Contabilidad	84%	Muy Alta	70%	Alta	14	17%
B. Administración Financiera	83%	Muy Alta	67%	Alta	16	19%
C. Normas Legales y Tributarias	83%	Muy Alta	74%	Alta	9	11%
<b>EVALUACIÓN DEL AREA</b>	<b>83%</b>	<b>Muy Alta</b>	<b>69%</b>	<b>Alta</b>	<b>14</b>	<b>17%</b>
<b>6. RECURSOS HUMANOS</b>						
A. Aspectos Generales	84%	Muy Alta	75%	Alta	9	11%
B. Capacitación y Promoción del Personal	81%	Muy Alta	68%	Alta	13	16%
C. Cultura Organizacional	83%	Muy Alta	64%	Alta	19	23%
D. Salud y Seguridad Industrial	83%	Muy Alta	69%	Alta	14	17%
<b>EVALUACIÓN DEL AREA</b>	<b>83%</b>	<b>Muy Alta</b>	<b>69%</b>	<b>Alta</b>	<b>14</b>	<b>17%</b>
<b>7. GESTION AMBIENTAL</b>						
A. Política Ambiental de la Empresa	79%	Alta	61%	Alta	18	23%
B. Estrategia para Proteger el Medio Ambiente	78%	Alta	64%	Alta	14	18%
C. Conscientización y Capacitación del personal en Temáticas Ambientales	78%	Alta	60%	Media	18	23%
D. Administración del Desperdicio	83%	Muy Alta	68%	Alta	15	18%
<b>EVALUACIÓN DEL AREA</b>	<b>80%</b>	<b>Alta</b>	<b>63%</b>	<b>Alta</b>	<b>17</b>	<b>21%</b>
<b>8. SISTEMAS DE INFORMACION</b>						
A. Planeación del Sistema	80%	Muy Alta	62%	Alta	18	23%
B. Entradas	82%	Muy Alta	67%	Alta	15	18%
C. Procesos	78%	Alta	64%	Alta	14	18%
D. Salidas	88%	Muy Alta	66%	Alta	22	25%
<b>EVALUACIÓN DEL AREA</b>	<b>82%</b>	<b>Muy Alta</b>	<b>64%</b>	<b>Alta</b>	<b>18</b>	<b>22%</b>
<b>9. DESEMPEÑO FINANCIERO</b>						
A. ROA	14,8		-8,4		23,2	157%
B. UTILIDAD NETA %	10,2		-18,3		28,6	280%

Fuente: elaboración propia con base en datos financieros año 2017 de BPR Benchmark – EMIS en las empresas estudiadas

En la Tabla 13 se muestra el desempeño del mapa de competitividad por grupo de tamaño de empresa, aquí se resalta que las pequeñas empresas tienen mayor desempeño en la dimensión

de planeación estratégica con una diferencia del 14,1% frente a las medianas empresas. Así mismo, el total de las dimensiones de las pequeñas empresas tienen mayor desempeño que las medianas empresas, incluyendo el nivel de competitividad en donde se demuestra una diferencia porcentual del 6,4%.

Tabla 13. *Variación en la competitividad en los factores estratégicos por tamaño de empresa*

DIMENSIÓN ESTRATÉGICA PEQUEÑAS EMPRESAS	PEQUEÑAS EMPRESAS	MEDIANAS EMPRESAS	Diferencia	Diferencia %
1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	83,8%	72,0%	11,8	14,1%
2. PRODUCCIÓN Y OPERACIONES	75,9%	70,2%	5,7	7,5%
3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	72,5%	68,8%	4,0	5,5%
4. COMERCIALIZACIÓN	76,5%	73,1%	3,4	4,4%
5. CONTABILIDAD Y FINANZAS	79,0%	74,3%	4,7	5,9%
6. RECURSOS HUMANOS	75,8%	75,5%	0,3	0,4%
7. GESTIÓN AMBIENTAL	73,6%	69,8%	3,8	5,2%
8. SISTEMAS DE INFORMACIÓN	75,6%	70,7%	4,9	6,5%
<b>NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA</b>	<b>76,8%</b>	<b>71,9%</b>	<b>4,9</b>	<b>6,4%</b>

Fuente: elaboración propia, 2019

Al realizar una comparación por tamaño de empresas, se encuentra que las pequeñas empresas exportadoras tienen el mejor desempeño en la dimensión de planeación estratégica con un resultado de 91%. Dentro de este grupo de empresas también se tiene el mejor desempeño con un “muy alto nivel de competitividad” y con una calificación de 86,5%. El total de sus dimensiones supera una calificación mayor del 80%. Por otro lado, se encuentran las pequeñas empresas no exportadoras que tienen un resultado en la dimensión de planeación estratégica del 81,3%, con una diferencia porcentual del 11,93% frente a las pequeñas empresas exportadoras, en cuanto al nivel de competitividad se ubican como empresas de “alto nivel de competitividad” con una diferencia porcentual del 17,68% frente a las empresas pequeñas exportadoras (ver Tabla 14).

Al mirar detalladamente a las empresas exportadoras, se encuentra una diferencia marcada en todas las dimensiones, se puede identificar que las medianas empresas exportadoras tienen un

desempeño mediano en la dimensión de planeación estratégica, con una diferencia porcentual de 64,9%, con un nivel de competitividad de 64% y con una diferencia porcentual de 35,2% frente a las pequeñas empresas exportadoras. Adicionalmente, se identifica que las medianas empresas exportadoras tienen un desempeño preocupante en las dimensiones planeación estratégica, producción y operaciones, gestión ambiental, lo anterior se refleja en el nivel de competitividad crítica en este grupo de empresas. (ver Tabla 15).

Tabla 14. *Nivel de competitividad por tamaño de empresa y categoría*

DIMENSIÓN ESTRATÉGICA	PEQUEÑAS EMPRESAS EXPORTADORAS	PEQUEÑAS EMPRESAS NO EXPORTADORAS	MEDIANAS EMPRESAS EXPORTADORAS	MEDIANAS EMPRESAS NO EXPORTADORAS
1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	91,0%	81,3%	55,2%	88,8%
2. PRODUCCIÓN Y OPERACIONES	86,0%	72,5%	59,0%	81,4%
3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	85,0%	68,3%	60,6%	77,0%
4. COMERCIALIZACIÓN	86,5%	73,2%	69,6%	76,6%
5. CONTABILIDAD Y FINANZAS	89,0%	75,7%	70,0%	78,6%
6. RECURSOS HUMANOS	85,0%	72,7%	73,6%	77,4%
7. GESTIÓN AMBIENTAL	81,5%	71,0%	57,8%	81,8%
8. SISTEMAS DE INFORMACIÓN	90,0%	70,8%	63,0%	78,4%
<b>NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA</b>	<b>86,5%</b>	<b>73,5%</b>	<b>64,0%</b>	<b>79,8%</b>

Fuente: elaboración propia, 2019

Tabla 15. *Variación en la competitividad en los factores estratégicos por tamaño de empresa exportadoras*

DIMENSIÓN ESTRATÉGICA	PEQUEÑAS EMPRESAS EXPORTADORAS	MEDIANAS EMPRESAS EXPORTADORAS	Diferencia	Diferencia %
1. PLANEACIÓN ESTRATEGICA	91,0%	55,2%	35,8	64,9%
2. PRODUCCION Y OPERACIONES	86,0%	59,0%	27,0	45,8%
3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	85,0%	60,6%	24,4	40,3%
4. COMERCIALIZACION	86,5%	69,6%	16,9	24,3%
5. CONTABILIDAD Y FINANZAS	89,0%	70,0%	19,0	27,1%
6. RECURSOS HUMANOS	85,0%	73,6%	11,4	15,5%
7. GESTION AMBIENTAL	81,5%	57,8%	23,7	41,0%
8. SISTEMAS DE INFORMACION	90,0%	63,0%	27,0	42,9%
<b>NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA</b>	<b>86,5%</b>	<b>64,0%</b>	<b>22,5</b>	<b>35,2%</b>

Fuente: elaboración propia, 2019

En cuanto a la competitividad por tamaño de empresa y operación de exportación o no, los resultados del mapa de competitividad demuestran que las empresas pequeñas exportadoras son las más competitivas, el total de las empresas de este grupo está ubicado en el rango de “muy alta competitividad”; por el contrario, las empresas medianas exportadoras son las menos competitivas, 40% de las empresas de este grupo están ubicadas en el rango de “mediana competitividad” (ver Tabla 16). De acuerdo con lo anterior, se demuestra con los resultados que la competitividad no se encuentra relacionada con el tamaño de las empresas, por el contrario, se relaciona por el desempeño de la dimensión de la planeación estratégica como vector importante y determinante para competir en el mercado internacional sin el tamaño de las organizaciones (ver tabla 14 - Tabla 16).

Tabla 16. *Nivel de Competitividad por tamaño de empresa*

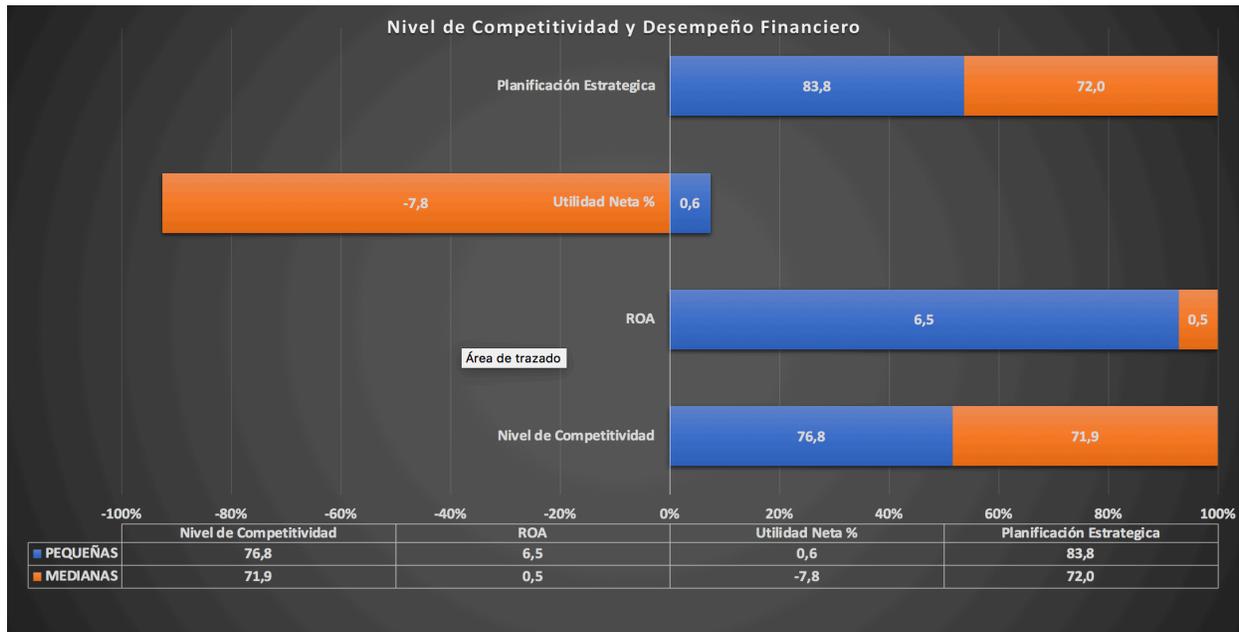
<b>Tamaño Empresa</b>				
<b>Rango de Competitividad</b>	<b>Pequeña Exportadora</b>	<b>Pequeña no Exportadora</b>	<b>Mediana Exportadora</b>	<b>Mediana No Exportadora</b>
Muy Alta (81% - 100%)	100%	33,3%		80,0%
Alta (61% - 80%)		66,6%	60,0%	20,0%
Mediana (41% - 60%)			40,0%	
Baja (21% - 40%)				
Muy Baja (0% - 20%)				

Fuente: elaboración propia, 2019

En concreto, se puede señalar que la planificación estratégica influye en el nivel de competitividad y desempeño financiero sin importar el tamaño de las empresas, en la Ilustración 5 se evidencia que las pequeñas empresas tienen un “muy alto nivel” en la dimensión de planificación estratégica que se relaciona con un nivel de competitividad “alta” y un desempeño financiero superior reflejado en las variables financieras, en donde la utilidad neta promedio se

obtuvo en un 0,6% y ROA promedio de 6,5% frente a -7,8% y 0,5% respectivamente en las empresa medianas.

Ilustración 5. Nivel de competitividad y desempeño financiero por tamaño de empresa



Fuente: elaboración propia, 2019

### Pequeñas Empresas

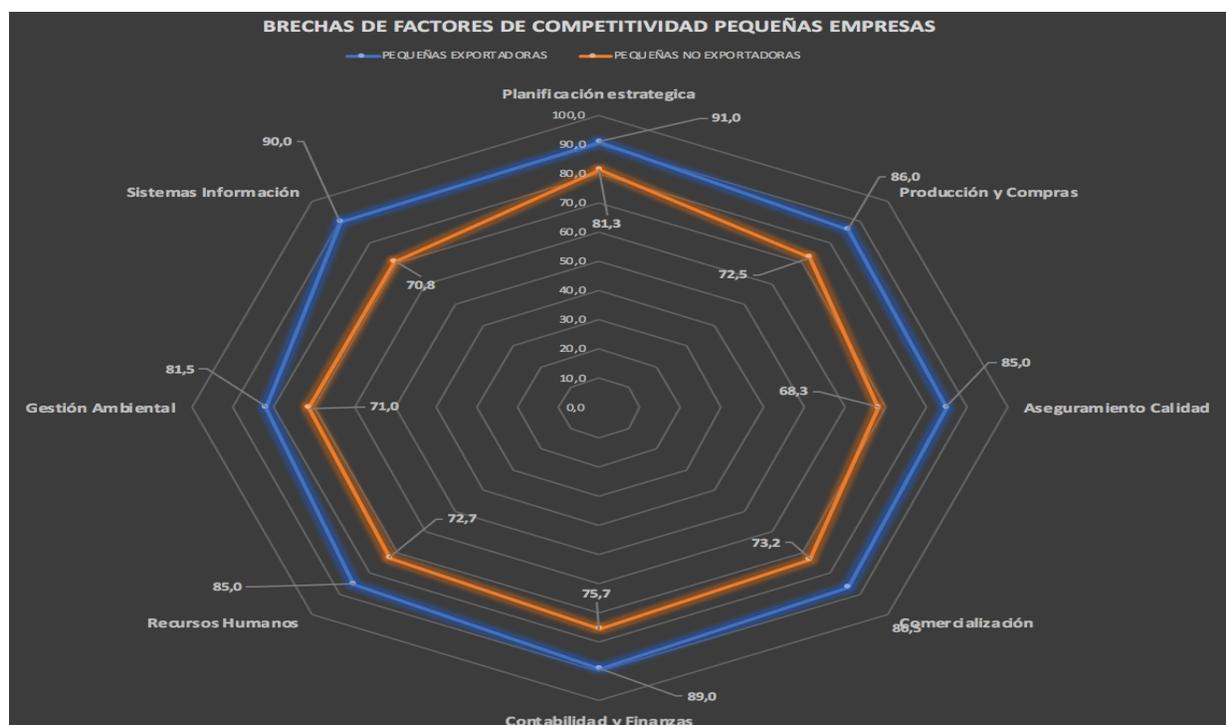
Después de aplicar el instrumento “Mapa de Competitividad” en las Pequeñas empresas del sector de plásticos en Sabana Centro, se emiten los siguientes resultados.

Tabla 17. Nivel de competitividad en pequeñas empresas

DIMENSIÓN ESTRATÉGICA	PEQUEÑAS EMPRESAS	PEQUEÑAS EMPRESAS EXPORTADORAS	PEQUEÑAS EMPRESAS NO EXPORTADORAS
1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	83,8%	91,0%	81,3%
2. PRODUCCIÓN Y OPERACIONES	75,9%	86,0%	72,5%
3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	72,5%	85,0%	68,3%
4. COMERCIALIZACIÓN	76,5%	86,5%	73,2%
5. CONTABILIDAD Y FINANZAS	79,0%	89,0%	75,7%
6. RECURSOS HUMANOS	75,8%	85,0%	72,7%
7. GESTIÓN AMBIENTAL	73,6%	81,5%	71,0%
8. SISTEMAS DE INFORMACIÓN	75,6%	90,0%	70,8%
<b>NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA</b>	<b>76,8%</b>	<b>86,5%</b>	<b>73,5%</b>

Fuente: elaboración propia, 2019

Ilustración 6. Mapa de competitividad en pequeñas empresas



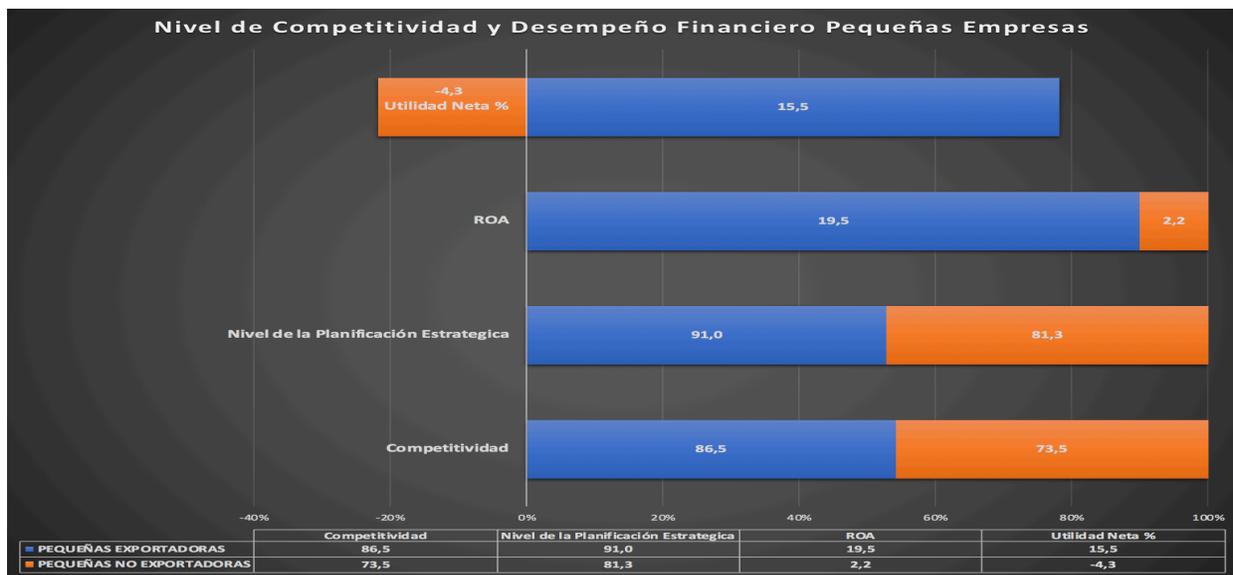
Fuente: elaboración propia, 2019

Se evidencia que la población de pequeñas empresas está ubicada en “nivel alto de competitividad”, aunque la dimensión de planeación estratégica tiene “muy alto nivel de

competitividad” con un resultado de 83,8%, las restantes dimensiones tienen un promedio inferior a 80% y con un nivel de competitividad 76,8%, este grupo de empresas tienen oportunidades de mejora en todas sus dimensiones estratégicas (ver Tabla 17 – Ilustración 6).

En la Ilustración 7 se demuestra el impacto de la planificación estratégica sobre la competitividad y desempeño financiero en las pequeñas empresas, se observa que las pequeñas empresas exportadoras tienen mayor nivel en la dimensión de planificación estratégica y que financieramente se refleja en 8,8 veces mayor en el beneficio logrado en relación con sus activos totales (ROA) frente a pequeñas empresas no exportadoras, de otra forma, las pequeñas empresas exportadoras tienen una utilidad neta positiva en 15,5%, por el contrario las pequeñas empresas no exportadoras tuvieron un promedio de rentabilidad negativa con -4,3%.

Ilustración 7. Nivel de competitividad y desempeño financiero en pequeñas empresas



Fuente: elaboración propia, 2019

En la Tabla 18 se detalla el “mapa de competitividad” en sus dimensiones y sub-áreas en las pequeñas empresas no exportadoras, de acuerdo a los resultados, se resalta que este grupo de empresas han implementado las estrategias en sus organizaciones, sin embargo tienen oportunidades de optimizar el proceso de planeación estratégica en temas como la comunicación a los colaboradores o responsables quienes desarrollan la estrategia, políticas para la toma de decisiones, definición y cuantificación de los objetivos, análisis de DOFA, formulación de estrategias competitivas, entre otras. Por otro lado, todas las dimensiones adicionales tienen un “alto nivel de competitividad”, con un resultado promedio de 72%, lo cual significa que todas las dimensiones tienen oportunidades de mejora.

Tabla 18. Nivel de Competitividad por Factores Estratégicos en Pequeñas Empresas no exportadoras.

<b>MAPA DE COMPETITIVIDAD POR AREAS</b>	<b>TOTAL</b>
<b>NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA</b>	<b>76,8%</b>
<b>1. PLANEACIÓN ESTRATEGICA</b>	<b>EVALUACION</b>
A. Proceso de Planeación Estratégica	78%
B. Implementación de la Estrategia	88%
<b>EVALUACIÓN DEL ÁREA</b>	<b>84%</b>
<b>2. PRODUCCIÓN Y OPERACIONES</b>	<b>EVALUACION</b>
A. Planificación y Proceso de Producción	78%
B. Capacidad del Proceso	75%
C. Mantenimiento Preventivo	74%
D. Investigación y Desarrollo	73%
E. Aprovisionamiento	77%
F. Manejo de Inventarios	78%
G. Ubicación e Infraestructura	77%
<b>EVALUACIÓN DEL ÁREA</b>	<b>76%</b>
<b>3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD</b>	<b>EVALUACION</b>
A. Aspectos Generales de la Calidad	73%
B. Sistema de Calidad	73%
<b>EVALUACIÓN DEL ÁREA</b>	<b>73%</b>
<b>4. COMERCIALIZACIÓN</b>	<b>EVALUACION</b>
A. Mercado Nacional: Comercialización y Ventas	76%
B. Mercado Nacional: Servicios	77%
C. Mercado Nacional: Distribución	76%
<b>EVALUACIÓN DEL ÁREA</b>	<b>76%</b>
<b>5. CONTABILIDAD Y FINANZAS</b>	<b>EVALUACION</b>
A. Monitoreo de Costos y Contabilidad	79%
B. Administración Financiera	79%
C. Normas Legales y Tributarias	80%
<b>EVALUACIÓN DEL ÁREA</b>	<b>79%</b>
<b>6. RECURSOS HUMANOS</b>	<b>EVALUACION</b>
A. Aspectos Generales	79%
B. Capacitación y Promoción del Personal	75%
C. Cultura Organizacional	74%
D. Salud y Seguridad Industrial	78%
<b>EVALUACIÓN DEL ÁREA</b>	<b>76%</b>
<b>7. GESTIÓN AMBIENTAL</b>	<b>EVALUACION</b>
A. Política Ambiental de la Empresa	72%
B. Estrategia para Proteger el Medio Ambiente	73%
C. Conscientización y Capacitación del personal en Temas Ambientales	73%
D. Administración del Desperdicio	77%
<b>EVALUACIÓN DEL ÁREA</b>	<b>74%</b>
<b>8. SISTEMAS DE INFORMACION</b>	<b>EVALUACION</b>
A. Planeación del Sistema	75%
B. Entradas	77%
C. Procesos	75%
D. Salidas	77%
<b>EVALUACIÓN DEL ÁREA</b>	<b>76%</b>

Fuente: elaboración propia, 2019

En la Tabla 19 se detalla el “mapa de competitividad” en sus dimensiones y sub-áreas en las pequeñas empresas exportadoras, de acuerdo a los resultados, se observa que el total de las dimensiones estratégicas tienen un “muy alto nivel de competitividad”, con un resultado global de 87%, se resalta que la dimensión de planeación estratégica con 91% , con su sub-área de “implementación de la estrategia” con 93%, dimensión “ sistemas de información” con 90%, con sus sub-áreas “planeación del sistema” con 94% y “salidas de la información” con 94%. Por otro lado, la dimensión “gestión ambiental” que aunque tuvo un resultado de 81%, sus sub-áreas como “estrategia para proteger el medio ambiente” y “concientización y capacitación del personal en temas ambientales” tuvieron un resultado inferior al 80 %, este grupo de empresas tienen oportunidad de mejora en temas tales como la comprensión en las regulaciones ambientales cuando se desarrolla nuevos productos y servicios, o cuando se realizan cambios en la infraestructura física, se sugiere potencializar los criterios ambientales en los procesos de selección, instalación, operación y mantenimiento de los equipos adicionales a los aspectos técnicos y económicos, sin olvidar la definición y documentación, responsabilidades, competencias y procedimientos específicos que aseguren el cumplimiento de las normas medio ambientales, tanto internas como externas.

Tabla 19. Nivel de competitividad por factores estratégicos en pequeñas empresas exportadoras

<b>MAPA DE COMPETITIVIDAD POR AREAS</b>	<b>TOTAL</b>
<b>NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA</b>	<b>87%</b>
<b>1. PLANEACIÓN ESTRATEGICA</b>	<b>EVALUACIÓN</b>
A. Proceso de Planeación Estratégica	88%
B. Implementación de la Estrategia	93%
<b>EVALUACIÓN DEL ÁREA</b>	<b>91%</b>
<b>2. PRODUCCIÓN Y OPERACIONES</b>	<b>EVALUACIÓN</b>
A. Planificación y Proceso de Producción	86%
B. Capacidad del Proceso	84%
C. Mantenimiento Preventivo	83%
D. Investigación y Desarrollo	91%
E. Aprovisionamiento	85%
F. Manejo de Inventarios	85%
G. Ubicación e Infraestructura	94%
<b>EVALUACIÓN DEL ÁREA</b>	<b>86%</b>
<b>3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD</b>	<b>EVALUACIÓN</b>
A. Aspectos Generales de la Calidad	85%
B. Sistema de Calidad	85%
<b>EVALUACIÓN DEL ÁREA</b>	<b>85%</b>
<b>4. COMERCIALIZACIÓN</b>	<b>EVALUACIÓN</b>
A. Mercado Nacional: Comercialización y Ventas	88%
B. Mercado Nacional: Servicios	87%
C. Mercado Nacional: Distribución	82%
<b>EVALUACIÓN DEL ÁREA</b>	<b>86%</b>
<b>5. CONTABILIDAD Y FINANZAS</b>	<b>EVALUACIÓN</b>
A. Monitoreo de Costos y Contabilidad	89%
B. Administración Financiera	90%
C. Normas Legales y Tributarias	88%
<b>EVALUACIÓN DEL ÁREA</b>	<b>89%</b>
<b>6. RECURSOS HUMANOS</b>	<b>EVALUACIÓN</b>
A. Aspectos Generales	89%
B. Capacitación y Promoción del Personal	80%
C. Cultura Organizacional	88%
D. Salud y Seguridad Industrial	83%
<b>EVALUACIÓN DEL ÁREA</b>	<b>85%</b>
<b>7. GESTIÓN AMBIENTAL</b>	<b>EVALUACIÓN</b>
A. Política Ambiental de la Empresa	87%
B. Estrategia para Proteger el Medio Ambiente	78%
C. Conscientización y Capacitación del personal en Temas Ambientales	70%
D. Administración del Desperdicio	85%
<b>EVALUACIÓN DEL ÁREA</b>	<b>81%</b>
<b>8. SISTEMAS DE INFORMACION</b>	<b>EVALUACIÓN</b>
A. Planeación del Sistema	94%
B. Entradas	90%
C. Procesos	80%
D. Salidas	94%
<b>EVALUACIÓN DEL ÁREA</b>	<b>90%</b>

Fuente: elaboración propia, 2019

## Medianas Empresas

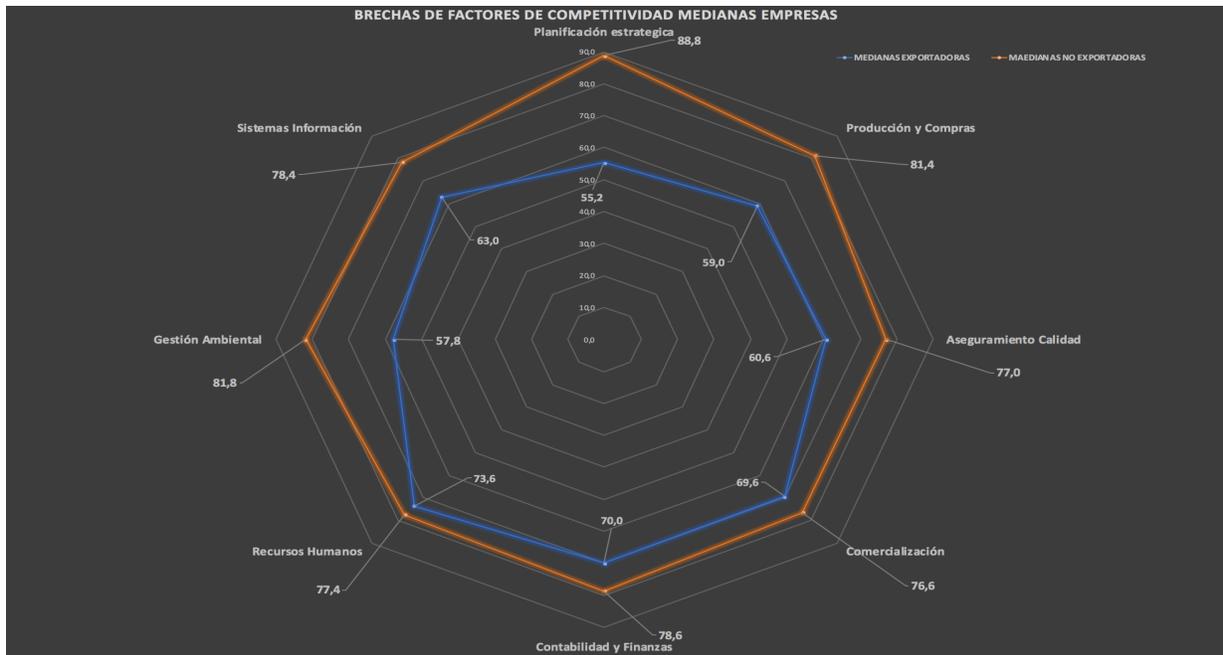
Después de aplicar el instrumento “Mapa de Competitividad” en las medianas empresas del sector de plásticos en Sabana centro, se emiten los siguientes resultados.

Tabla 20. Nivel de competitividad en medianas empresas

DIMENSIÓN ESTRATÉGICA	MEDIANAS EMPRESAS	MEDIANAS EMPRESAS EXPORTADORAS	MEDIANAS EMPRESAS NO EXPORTADORAS
1. PLANEACIÓN ESTRATEGICA	72,0%	55,2%	88,8%
2. PRODUCCION Y OPERACIONES	70,2%	59,0%	81,4%
3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	68,8%	60,6%	77,0%
4. COMERCIALIZACION	73,1%	69,6%	76,6%
5. CONTABILIDAD Y FINANZAS	74,3%	70,0%	78,6%
6. RECURSOS HUMANOS	75,5%	73,6%	77,4%
7. GESTION AMBIENTAL	69,8%	57,8%	81,8%
8. SISTEMAS DE INFORMACION	70,7%	63,0%	78,4%
<b>NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA</b>	<b>71,9%</b>	<b>64,0%</b>	<b>79,8%</b>

Fuente: elaboración propia, 2019

Ilustración 8. Mapa de Competitividad en Medianas Empresas



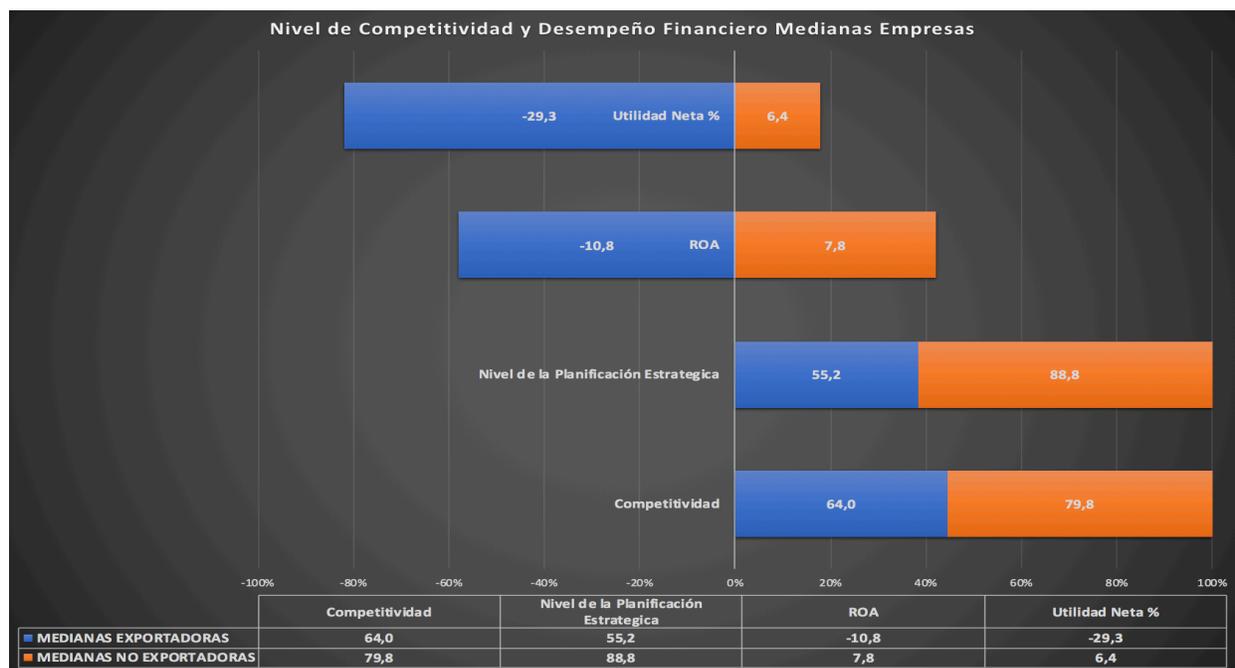
Fuente: elaboración propia, 2019

Se observa que la población de las medianas empresas tiene un nivel de “alta competitividad”, el total de las dimensiones tienen resultados inferiores a 80%, es decir todas ellas tienen oportunidades de mejora en sus dimensiones y sub-áreas, la dimensión de “planificación estratégica” tiene un resultado de 72% y un nivel de competitividad global con un resultado de 71,9% (ver Tabla 20 – Ilustración 8).

En la Ilustración 9 se observa la diferencia radical entre las empresas medianas exportadoras y no exportadoras, las primeras tienen problemas estructurales en su micro gestión, se presenta un “alto nivel de competitividad” con 64%, no obstante, se obtiene un “mediano nivel” en la dimensión de planificación estratégica con 55,2%, en contraste con un “muy alto nivel” en las empresas medianas no exportadoras con 88,8%.

En cuanto a los resultados financieros, las medianas empresas exportadoras presentan indicadores negativos, ROA y utilidad neta con -10,8% y -29,3% respectivamente. De acuerdo a lo anterior, se puede inferir que las empresas que presentan un muy alto desempeño en el proceso de planificación estratégica e implementan sus estrategias, obtienen un mayor nivel de competitividad y alto desempeño financiera en el mercado.

Ilustración 9. Nivel de competitividad y desempeño financiero en medianas empresas.



Fuente: elaboración propia, 2019

En la Tabla 21 se detalla el “mapa de competitividad” en sus dimensiones y sub-áreas de las medianas empresas no exportadoras, de acuerdo a los resultados, las empresas medianas no exportadoras tienen un “muy alto nivel de competitividad” en las dimensiones “planeación estratégica”, “producción y operaciones” y “gestión ambiental”, las dimensiones restantes “aseguramiento de la calidad”, “comercialización”, “contabilidad y finanzas”, “recursos humanos” y “sistemas de información” tienen oportunidades de mejora.

Se resalta que este grupo de empresas tienen un “muy alto nivel” en la sub-área “salidas” que hace parte de la dimensión “sistemas de información”, se obtuvo un resultado de 91%, lo cual significa que estas empresas tienen un sistema de información confiable, oportuno, claro, útil y es usado para la toma de decisiones, adicionalmente la gerencia ha definido reportes que indiquen el tipo de datos requeridos para la toma de decisiones que impacta a sus estrategias. Adicionalmente

se resalta que la sub-área “implementación de la estrategia” tiene un muy alto desempeño con un resultado de 93%, es decir que estas empresas tienen un personal que está activamente involucrado en el logro de los objetivos de la empresa, así como en los cambios que demanda la implementación de la estrategia, por otro lado, la planificación estratégica da las pautas para la asignación general de los recursos en cada área del negocio de la empresa, con un seguimiento efectivo.

Tabla 21. Nivel de Competitividad por Factores Estratégicos en Medianas Empresas no exportadoras

<b>MAPA DE COMPETITIVIDAD POR AREAS</b>		<b>TOTAL</b>
<b>NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA</b>		<b>79,9%</b>
<b>1. PLANEACIÓN ESTRATEGICA</b>		<b>EVALUACION</b>
A. Proceso de Planeación Estratégica		82%
B. Implementación de la Estrategia		93%
<b>EVALUACIÓN DEL ÁREA</b>		<b>89%</b>
<b>2. PRODUCCIÓN Y OPERACIONES</b>		<b>EVALUACION</b>
A. Planificación y Proceso de Producción		79%
B. Capacidad del Proceso		88%
C. Mantenimiento Preventivo		81%
D. Investigación y Desarrollo		80%
E. Aprovisionamiento		82%
F. Manejo de Inventarios		78%
G. Ubicación e Infraestructura		82%
<b>EVALUACIÓN DEL ÁREA</b>		<b>82%</b>
<b>3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD</b>		<b>EVALUACION</b>
A. Aspectos Generales de la Calidad		74%
B. Sistema de Calidad		79%
<b>EVALUACIÓN DEL ÁREA</b>		<b>77%</b>
<b>4. COMERCIALIZACIÓN</b>		<b>EVALUACION</b>
A. Mercado Nacional: Comercialización y Ventas		76%
B. Mercado Nacional: Servicios		77%
C. Mercado Nacional: Distribución		77%
<b>EVALUACIÓN DEL ÁREA</b>		<b>77%</b>
<b>5. CONTABILIDAD Y FINANZAS</b>		<b>EVALUACION</b>
A. Monitoreo de Costos y Contabilidad		79%
B. Administración Financiera		78%
C. Normas Legales y Tributarias		79%
<b>EVALUACIÓN DEL ÁREA</b>		<b>79%</b>
<b>6. RECURSOS HUMANOS</b>		<b>EVALUACION</b>
A. Aspectos Generales		79%
B. Capacitación y Promoción del Personal		76%
C. Cultura Organizacional		76%
D. Salud y Seguridad Industrial		80%
<b>EVALUACIÓN DEL ÁREA</b>		<b>77%</b>
<b>7. GESTIÓN AMBIENTAL</b>		<b>EVALUACION</b>
A. Política Ambiental de la Empresa		79%
B. Estrategia para Proteger el Medio Ambiente		84%
C. Concientización y Capacitación del personal en Temas Ambientales		80%
D. Administración del Desperdicio		84%
<b>EVALUACIÓN DEL ÁREA</b>		<b>82%</b>
<b>8. SISTEMAS DE INFORMACION</b>		<b>EVALUACION</b>
A. Planeación del Sistema		75%
B. Entradas		76%
C. Procesos		74%
D. Salidas		91%
<b>EVALUACIÓN DEL ÁREA</b>		<b>78%</b>

Fuente: elaboración propia, 2019

En la Tabla 22 se detalla el “mapa de competitividad” en sus dimensiones y sub-áreas de las medianas empresas exportadoras, de acuerdo a los resultados se evidencia que este grupo de empresas tienen un nivel de competitividad de 64% con un “alto nivel”, 5 de las 8 dimensiones estratégicas están ubicadas “alto nivel de competitividad”, en contraste con las dimensiones “planeación estratégica”, “producción y operaciones” y “gestión ambiental” con resultados de 55%, 59% y 58% respectivamente, con un nivel “medio de competitividad” en estas dimensiones que afectan el desempeño de las organizaciones en el mercado local e internacional, reflejado en indicadores financieros negativos. Específicamente, se identifican las brechas de factores que afectan para ser empresas altamente competitivas y financieramente viables. Así, se puede inferir lo siguiente:

- Sub-área “proceso de planeación estratégica” se debería potencializar temas como la comunicación de la estrategia, políticas para la toma de decisiones, formación de equipos con responsables en la ejecución y cumplimiento de la estrategia, definición de los objetivos específicos cuantificables y medibles, análisis DOFA, análisis del sector con variables internas y externas, entre otros.
- Sub-área “planificación y proceso de producción” en temas como programas escritos y detallados de adquisición de maquinaria y tecnología en un periodo establecido, flexibilidad en los procesos productivos que responden a la necesidad del mercado, planeación de la producción basado en pronósticos de ventas, medidas de control del flujo para conocer el estado y avance de las órdenes de producción, compra de materiales semiprocesados, así como integración vertical, análisis de maquinaria y tecnología que permite fabricar productos competitivos, entre otros.

- Sub-área “capacidad del proceso” en temas como análisis de capacidades de maquinaria y equipo por cada línea de producción incluyendo el recurso humano, planes de contingencia para ampliar su capacidad de producción que responden a una demanda superior, entre otros.
- Sub-área “mantenimiento preventivo” en temas como programas de mantenimiento preventivo documentado y análisis de sus resultados, inventario de partes y repuestos críticos, participación del equipo de operarios en los ejercicios de mantenimiento, programa de mantenimiento predictivo, mantenimiento preventivo bajo el concepto del mantenimiento productivo (TPM), seguro contra incendios y otras calamidades devastadoras e indemnización adecuada, entre otros.
- Sub-área “investigación y desarrollo” en temas como la importancia y uso real de la innovación transversalmente en la empresa, proceso formal de investigación de nuevas materias primas y procesos de fabricación, programas de investigación y seguimiento a las tecnologías y modernización de sus procesos de fabricación, entre otros.
- Sub-área “ubicación e infraestructura” en temas como diseño de distribución de planta de producción y almacenamiento, diseño de las instalaciones adecuadas a las necesidades actuales y futuras, entre otros; sub-área “sistemas de calidad” en temas como normas técnicas para el sector, identificación de las necesidades del cliente en comparación con el producto y propuestas de mejoras o rediseños, controles para identificar y medir los defectos y causas en los procesos de fabricación con acciones correctivas y preventivas, especificaciones técnicas para las materias primas como criterios fundamentales para la compra y recepción, resultados de las pruebas e inspecciones documentados a través del proceso, entre otros.

- Sub-área “política ambiental de la empresa” en temas como diseño de planta que responde a las regulaciones ambientales y bienestar de los trabajadores, conocimiento de las normas medioambientales con procedimientos y controles, cultura y estrategia aspectos como el impacto y riesgos ambientales, medición del desempeño ambiental frente a metas y estándares preacordados, entre otros.
- Sub-área “estrategias para proteger el medio ambiente” en temas como involucrar criterios de regulaciones ambientales cuando se desarrollan nuevos productos o cambios de la infraestructura física, involucrar criterios de regulaciones ambientales para la selección, instalación, operación y mantenimiento de los equipos, entre otros.
- Sub-área “concientización y capacitación del personal en temas ambientales” en temas como definición y documentación de tareas, responsabilidades, competencias y procedimientos específicos que cumplen a las normas medioambientales, interna o externa.

Tabla 22. Nivel de competitividad por factores estratégicos en medianas empresas exportadoras

<b>MAPA DE COMPETITIVIDAD POR AREAS</b>	<b>TOTAL</b>
<b>NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA</b>	<b>64%</b>
<b>1. PLANEACIÓN ESTRATEGICA</b>	<b>EVALUACIÓN</b>
A. Proceso de Planeación Estratégica	48%
B. Implementación de la Estrategia	60%
<b>EVALUACIÓN DEL ÁREA</b>	<b>55%</b>
<b>2. PRODUCCIÓN Y OPERACIONES</b>	<b>EVALUACIÓN</b>
A. Planificación y Proceso de Producción	59%
B. Capacidad del Proceso	56%
C. Mantenimiento Preventivo	57%
D. Investigación y Desarrollo	58%
E. Aprovisionamiento	64%
F. Manejo de Inventarios	67%
G. Ubicación e Infraestructura	54%
<b>EVALUACIÓN DEL ÁREA</b>	<b>59%</b>
<b>3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD</b>	<b>EVALUACIÓN</b>
A. Aspectos Generales de la Calidad	66%
B. Sistema de Calidad	57%
<b>EVALUACIÓN DEL ÁREA</b>	<b>61%</b>
<b>4. COMERCIALIZACIÓN</b>	<b>EVALUACIÓN</b>
A. Mercado Nacional: Comercialización y Ventas	71%
B. Mercado Nacional: Servicios	69%
C. Mercado Nacional: Distribución	65%
<b>EVALUACIÓN DEL ÁREA</b>	<b>70%</b>
<b>5. CONTABILIDAD Y FINANZAS</b>	<b>EVALUACIÓN</b>
A. Monitoreo de Costos y Contabilidad	72%
B. Administración Financiera	66%
C. Normas Legales y Tributarias	75%
<b>EVALUACIÓN DEL ÁREA</b>	<b>70%</b>
<b>6. RECURSOS HUMANOS</b>	<b>EVALUACIÓN</b>
A. Aspectos Generales	81%
B. Capacitación y Promoción del Personal	73%
C. Cultura Organizacional	71%
D. Salud y Seguridad Industrial	70%
<b>EVALUACIÓN DEL ÁREA</b>	<b>73%</b>
<b>7. GESTIÓN AMBIENTAL</b>	<b>EVALUACIÓN</b>
A. Política Ambiental de la Empresa	57%
B. Estrategia para Proteger el Medio Ambiente	56%
C. Conscientización y Capacitación del personal en Temas Ambientales	52%
D. Administración del Desperdicio	64%
<b>EVALUACIÓN DEL ÁREA</b>	<b>58%</b>
<b>8. SISTEMAS DE INFORMACION</b>	<b>EVALUACIÓN</b>
A. Planeación del Sistema	61%
B. Entradas	69%
C. Procesos	60%
D. Salidas	64%
<b>EVALUACIÓN DEL ÁREA</b>	<b>63%</b>

Fuente: elaboración propia, 2019

## **Correlaciones y contraste de hipótesis**

Para el análisis de las relaciones entre la planificación estratégica y los resultados emitidos por parte del mapa de competitividad, que incluyen los factores o dimensiones estratégicas, desempeño global de competitividad y el desempeño financiero de las Pymes, se utilizó el software estadístico Stata/MP 13.0.

Se adelantó un análisis de correlación parcial, en donde se evidencia una correlación positiva y significativa entre la planificación estratégica en todas las dimensiones y las variables financieras (ver Tabla. 23), de otra forma se puede inferir que la dimensión planificación estratégica, influye de manera significativa en la percepción de los empresarios en el desempeño global de competitividad y los resultados financieros en sus organizaciones.

En detalle, se puede observar que la correlación entre la dimensión planificación estratégica y la dimensión competitividad tiene un resultado de 0.9040, con un P Value 0.00, se puede deducir que con un 95% de confianza se aprueba la hipótesis que la planificación estratégica tiene relación sobre la competitividad en las empresas estudiadas.

La correlación entre la dimensión planificación estratégica y las variables financieras ROA y Utilidad Neta tiene un resultado de 0.5808 y 0.5975 respectivamente, con un P Value 0.0115 y 0.0088, se puede inferir que con un 95% de confianza se aprueba la hipótesis que la planificación estratégica tiene relación sobre el desempeño financiero en las empresas estudiadas.

La correlación entre la dimensión competitividad y las variables financieras ROA y Utilidad Neta tiene un resultado de 0.7218 y 0.6496 respectivamente, con un P Value

0.0007 y 0.0035, se puede concluir que con un 95% de confianza se aprueba la hipótesis que el nivel de competitividad en las empresas tiene relación sobre el desempeño financiero en las empresas estudiadas.

Tabla 23. *Correlaciones parciales - Variable controlada Planificación Estratégica*

	planif~a	produc~s	asegur~d	comerc~n	contab~s	recurs~s	gestin~l	sistem~n	compet~d	roa	utilid~a
planificac~a	<b>1.0000</b>										
producciny~s	<b>0.9278</b> <b>0.0000</b>	<b>1.0000</b>									
aseguramie~d	<b>0.8198</b> <b>0.0000</b>	<b>0.8838</b> <b>0.0000</b>	<b>1.0000</b>								
comerciali~n	<b>0.6520</b> <b>0.0034</b>	<b>0.7546</b> <b>0.0003</b>	<b>0.7794</b> <b>0.0001</b>	<b>1.0000</b>							
contabilid~s	<b>0.6962</b> <b>0.0013</b>	<b>0.7674</b> <b>0.0002</b>	<b>0.7675</b> <b>0.0002</b>	<b>0.9084</b> <b>0.0000</b>	<b>1.0000</b>						
recursoshu~s	<b>0.4633</b> <b>0.0528</b>	<b>0.5819</b> <b>0.0113</b>	<b>0.8083</b> <b>0.0000</b>	<b>0.8302</b> <b>0.0000</b>	<b>0.7341</b> <b>0.0005</b>	<b>1.0000</b>					
gestinambi~l	<b>0.7991</b> <b>0.0001</b>	<b>0.7135</b> <b>0.0009</b>	<b>0.5449</b> <b>0.0194</b>	<b>0.4579</b> <b>0.0560</b>	<b>0.4448</b> <b>0.0644</b>	<b>0.1932</b> <b>0.4424</b>	<b>1.0000</b>				
sistemasin~n	<b>0.6759</b> <b>0.0021</b>	<b>0.8233</b> <b>0.0000</b>	<b>0.6983</b> <b>0.0013</b>	<b>0.6813</b> <b>0.0019</b>	<b>0.6924</b> <b>0.0015</b>	<b>0.4919</b> <b>0.0381</b>	<b>0.6815</b> <b>0.0018</b>	<b>1.0000</b>			
competitiv~d	<b>0.9040</b> <b>0.0000</b>	<b>0.9564</b> <b>0.0000</b>	<b>0.9266</b> <b>0.0000</b>	<b>0.8769</b> <b>0.0000</b>	<b>0.8713</b> <b>0.0000</b>	<b>0.7346</b> <b>0.0005</b>	<b>0.7097</b> <b>0.0010</b>	<b>0.8310</b> <b>0.0000</b>	<b>1.0000</b>		
roa	<b>0.5808</b> <b>0.0115</b>	<b>0.7010</b> <b>0.0012</b>	<b>0.7530</b> <b>0.0003</b>	<b>0.6122</b> <b>0.0069</b>	<b>0.7589</b> <b>0.0003</b>	<b>0.5820</b> <b>0.0113</b>	<b>0.2368</b> <b>0.3442</b>	<b>0.6769</b> <b>0.0020</b>	<b>0.7218</b> <b>0.0007</b>	<b>1.0000</b>	
utilidadneta	<b>0.5975</b> <b>0.0088</b>	<b>0.6798</b> <b>0.0019</b>	<b>0.6108</b> <b>0.0071</b>	<b>0.4772</b> <b>0.0452</b>	<b>0.7091</b> <b>0.0010</b>	<b>0.3225</b> <b>0.1918</b>	<b>0.3282</b> <b>0.1837</b>	<b>0.6605</b> <b>0.0028</b>	<b>0.6496</b> <b>0.0035</b>	<b>0.9245</b> <b>0.0000</b>	<b>1.0000</b>

Fuente: elaboración propia, 2019

## Capítulo 5

### Conclusiones y recomendaciones

#### Conclusiones

Esta investigación demuestra la importancia de la planificación estratégica y su papel crucial en la competitividad como factor vital para el crecimiento, la sostenibilidad y el desarrollo económico en las Pymes, razón por la cual también se destaca que es esencial cuantificar y diagnosticar las brechas que afectan la competitividad en la microgestión de estas empresas.

Así pues, a partir de este trabajo sobre la relación entre la planificación estratégica, la competitividad en la microgestión y el desempeño financiero de las Pymes del sector de plásticos en Sabana Centro, y de acuerdo con los resultados estadísticos, se concluye lo siguiente:

- Existe un proceso de planificación e implementación de la estrategia de alto nivel que se despliega en las Pymes del sector de plásticos en Sabana Centro.
- Existe una relación significativa entre la planificación estratégica y las dimensiones de la competitividad en las Pymes del sector de plásticos en Sabana Centro.
- Existe una relación significativa entre la planificación estratégica y las variables ROA - utilidad neta en las Pymes del sector de plásticos en Sabana Centro.
- Existe una relación significativa entre el nivel de competitividad y el desempeño financiero en las Pymes del sector de plásticos en Sabana Centro.
- Las Pymes del sector de plásticos en Sabana Centro tienen un “alto nivel” de competitividad, no obstante, el total de sus dimensiones estratégicas no supera el 80% “muy alto”; por ende, se puede inferir que esta población tiene brechas u oportunidades de

mejoras en su micro gestión, lo cual afecta el desarrollo de su ejercicio empresarial en el mercado que compete.

- El 50% de la población de las Pymes obtuvieron un “nivel muy alto” en la dimensión “planificación estratégica” y se relaciona con un alto desempeño en todas las dimensiones, nivel de competitividad y desempeño financiero; frente a empresas con resultados inferiores, de acuerdo con lo antedicho, se puede afirmar que la planificación estratégica impacta en el desempeño financiero del sector de plásticos en Sabana Centro (Cundinamarca).
- Las pequeñas empresas exportadoras tienen un “nivel muy alto” de competitividad en todas las dimensiones, incluyendo la dimensión “planeación estratégica” con un resultado de 91 %, y con un desempeño financiero superior al resto de las empresas, siendo este grupo el de las empresas más competentes.
- Las pequeñas empresas no exportadoras tienen un “alto nivel” de competitividad en todas sus dimensiones, a excepción de la dimensión “planeación estratégica” que obtuvo un resultado de 81,3 %; en términos financieros, se presenta una utilidad negativa y una rentabilidad en sus activos inferior a las pequeñas empresas exportadoras en 88,7%. De esa manera, se evidencia que este grupo de empresas tiene brechas u oportunidades de mejora en todas las dimensiones y subdimensiones estratégicas.
- Las medianas empresas exportadoras tienen un “mediano nivel” de competitividad, teniendo en cuenta que la dimensión “planeación estratégica” obtuvo un resultado de 55,2%, con un desempeño financiero negativo e inferior al resto de las empresas, siendo este grupo el de las empresas menos competentes.

- Las medianas empresas exportadoras tienen graves deficiencias o brechas en las sub áreas tales como “proceso de planeación estratégica”, “planificación y proceso de producción”, “capacidad de proceso producción”, “mantenimiento preventivo”, “investigación y desarrollo”, “ubicación e infraestructura”, “sistemas de calidad”, “política ambiental”, “estrategia para proteger el medio ambiente” y “concientización y capacitación al personal en temas medioambientales”; obstáculos que afectan la competitividad en el mercado internacional.
- Las empresas medianas no exportadoras tienen un “alto nivel de competitividad”, la dimensión “planeación estratégica” con un resultado de 81,3%, con un desempeño financiero positivo pero inferior al grupo de empresas pequeñas no exportadoras, este grupo de empresas tienen brechas u oportunidades de mejora en las dimensiones “aseguramiento de la calidad”, “comercialización”, “contabilidad y finanzas”, “recursos humanos”, “gestión ambiental” y “sistemas de información”.
- En concordancia con lo anterior, se demuestra con los resultados que la competitividad no se encuentra relacionada con el tamaño de las empresas; por el contrario, se relaciona con el desempeño de la dimensión de la planeación estratégica como vector importante y determinante para competir en el mercado internacional, sin considerar el tamaño de las organizaciones.
- Acoplásticos, cámaras de comercio, agremiaciones y/o entidades gubernamentales tienen la oportunidad de utilizar esta investigación para desarrollar los planes, los programas y/o las estrategias que podrían permitir optimizar las capacidades empresariales de la microgestión en las Pymes del sector de plásticos en Sabana Centro (Cundinamarca) y a nivel nacional.

## Recomendaciones

Tomando en cuenta las conclusiones emitidas a partir de los resultados de esta investigación, se recomienda lo siguiente:

- Se deja planteada la posibilidad de sugerir a las empresas medianas exportadoras desarrollar estrategias y/o programas, especialmente en las áreas o dimensiones de planificación estratégica, gestión ambiental, producción y operaciones; lo anterior como factores estratégicos que afecta la competitividad y el desempeño financiero de estas empresas y el desempeño global de la población.
- Se recomienda desplegar estrategias o planes que fomenten las buenas prácticas para el grupo de empresas pequeñas no exportadoras, las cuales han tenido barreras para ingreso al mercado internacional, se debería potencializar la subárea “proceso de planificación estratégica” y el total de las dimensiones, teniendo en cuenta que ninguna de ellas superó el 80% (muy alto nivel).
- Se sugiere al grupo de empresas medianas no exportadoras implementar estrategias en pro de la búsqueda de nuevos mercados; para ello es necesario optimizar las dimensiones “aseguramiento de la calidad”, “comercialización”, “contabilidad y finanzas”, “recursos humanos”, “sistemas de información”, teniendo en cuenta que ellas no sobrepasaron el 80% (muy alto nivel).
- Los resultados de esta investigación permiten generar un conocimiento relativo sobre la situación en la competitividad en las Pymes del sector de plásticos en Cundinamarca, sin embargo, se recomienda adelantar investigaciones similares a nivel nacional.
- Se aconseja desarrollar futuras líneas de investigación sobre la relación entre el nivel de competitividad y resultados financieros de las empresas pequeñas y medianas

exportadoras, y la estrategia de posición competitiva utilizada (líder, retador, seguidor o nicho).

- Se sugiere consolidar futuras líneas de investigación que permitan profundizar las relaciones entre las variables estudiadas y complementarias, tales como la estructura organizacional, la postura estratégica, el estilo de dirección, la experiencia del directivo, entre otros que podrían fortalecer el conocimiento sobre el desempeño de Pymes en el país.

### **Conflicto de intereses**

El autor declara no tener ningún tipo de conflicto de intereses con la investigación en general. Entre tanto, se manifiesta el hecho de mantener absoluta confidencialidad respecto de la difusión e identificación del nombre de las 18 empresas que conformaron la muestra, por acuerdo mutuo entre estas y al autor del presente trabajo, Javier Humberto Chaves Gutiérrez, como investigador y estudiante graduando de la Maestría en Gerencia Estratégica de la Universidad de La Sabana.

## Bibliografía

- Almuiñas, J. & Galarza, J. (2012). El proceso de planificación estratégica en las universidades: desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad. *Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL*. 5 (2), 72-97.
- Abdel & Romo. (2004). *Sobre el concepto de competitividad. Serie de documentos de trabajo en estudios de competitividad*. México DF.
- ACOPLÁSTICOS. (2018). Plásticos en Colombia 2017 - 2018. *Plásticos En Colombia 2017 - 2018*, 204.
- Ansoff, H. (1965). *Corporate Strategy* (McGraw-Hil). New York.
- Anzola, S. (2002). *Administración de Pequeñas Empresas*. México: McGraw Hill.
- Arboleda, A. (2007). La competitividad de las Pymes en Colombia. In *Pensamiento Administrativo, Cuadernillos de Administración*. (3rd ed., pp. 19–31). Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria.
- Barney, J. (1986). Strategic factor markets. In *Expectations, luck and business strategy. Management Science* (32(10), pp. 1231–1241).
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage (17th ed., pp. 99–120). *Journal of Management*.
- Beltran, A., & otros. (2004). *Pymes: Un reto a la competitividad, Bogotá*. Bogota, Colombia: Universidad Externado de Colombia
- Bermeo, R. & Bermeo, E. (2005). Las directrices del costo como fuentes de ventajas competitivas. *Estudios Gerenciales*. 94, 81-103
- Bracken; Keats; Person. (1988). Planning and financial performance among small firms in a growth industry. *Strategic Management Journal*, 9, 59 . 603.
- Bracker, J; Person, P. (1986). Planning and Financial Performance of Small Mature Firms.

*Strategic Management Journal*, 7, 503–522.

Bracker, J. (1980). The Historical Development of the Strategic Management Concept (pp. 219–224). *Academy of Management Review*.

Brealey, R., & Myers, S. (2005). *Principios de Finanzas Corporativas*. (M. G. Hill, Ed.). España.

Burk, J., & Lehman, R. (2004). *Financing Your Small Business*. Texas. Estados Unidos.: Editorial Sphinx Pub.

Carrillo de Rojas, G., & Rodriguez, E. F. (2007). *Fórmulas magistrales. Misión Pyme*.

Castaño, A. (2010). Planeación estratégica en la Pyme de Bogotá: Orientación al futuro y evasión de la incertidumbre. *Contaduría y administración*. 235, 147-173.

Castellanos, J. (2003). Pymes Innovadoras. Cambio de estrategias e instrumentos. Plan Regional de Competitividad de Bogotá y Cundinamarca 2010-2019. Retrieved from [http://www.empresario.com.co/recursos/page\\_flip/CRC/plan\\_regional\\_competitividad/files/plan\\_regional\\_competitividad\\_crc.pdf](http://www.empresario.com.co/recursos/page_flip/CRC/plan_regional_competitividad/files/plan_regional_competitividad_crc.pdf) (Consulta 12 mayo 2011).

Chaves, J. (2018). *Investigaciones dirigidos a la competitividad industrial del sector de plásticos*. Bogota, colombia, Colombia.

(CEPAL), C. E. para A. L. y el C. (2003). *Informe económico anual*. Santiago, Chile.

Cepal (2014). *MyPymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Recuperado de: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1800707\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1800707_es.pdf)

Congreso de la República de Colombia (2000). *LEY 590 DE 2000 de 12 de julio 2000 Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa*. Bogotá D.C.: Congreso de la República de Colombia.

Contreras, E. (2013). Pérez & Uribe (2013). La planeación estratégica en las pymes colombianas: un aporte para empresas contratistas de la FAC. *Gestión & estrategia*. 9, 55-65.

- Córdoba, M. (2007). *Gestión financiera*. Choco, Colombia: Ediciones ECOE.
- Correa, J., & Otros. (2006). *Componentes mínimos para la gestión integral de pequeñas empresas*. Universidad de Antioquia.
- CPCI. (1991). *Competitividad: Un proyecto nacional. (Decretos N° 294 y N° 312). Informe final de la Comisión Presidencial para la Competitividad Industria*. Caracas.
- De la Cruz, I., Morales, J., & Carrasco, G. (2006). Construcción de un instrumento de evaluación de capacidades de la empresa: Una propuesta metodológica. En las memoria del X Congreso anual de la academia de ciencias administrativas. San Luis Potosí, México.
- Departamento Nacional de Planeación. *Gestión del sector de planeación nacional 2015-2016*. Recuperado de: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/DNP/Gesti%C3%B3n%20Sector%20Planeaci%C3%B3n%202015-2016.pdf>
- Departamento Nacional de Planeación. **CONPES-2724-Consejería Económica y de Competitividad**. Santa fe de Bogotá, Colombia D.C., 24 de agosto de 1994.
- Departamento Nacional de Planeación. Departamento Nacional de Planeación. *Visión Colombia II Centenario: 2019*. Recuperado de <http://repositorio.colciencias.gov.co/bitstream/handle/11146/132/1247-1Vision%20Colombia%20II%20Centenario%202019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Esser, K., Hillebrand, W., & Meyer, S. (1994). *Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas*. (Instituto Alemán de Desarrollo, Ed.). Berlín, Alemania.
- Fajardo, M. y Soto, C. (2018). *Gestión financiera empresarial*. Machala, Ecuador: Editorial Utmach.
- Flores, R., & González, S. (2009). La Competitividad De Las Pymes Morelianas. *Cuadernos Del CIMBAGE*, 11, 85–104.
- Franco, M. (2012). *Factores determinantes del dinamismo de las pymes en Colombia*. Trabajo de

grado Doctoral de la Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona. España.

French, S, Kelly, S, Harrison, F. (2004). The Role of Strategic Planning in the Performance of Small, Professional Service Firms. *Journal of Management Development*, 23, 765–776.

Gamarro, J. (2005). MiPymes's en Colombia: problemática, políticas y perspectiva del desarrollo humano como estrategia de competitividad.

Gómez, Y. (2010). La cultura del diseño, estrategia para la generación de valor e innovación en la Pyme del área metropolitana del centro occidente, Colombia (Cuaderno 3, pp. 109–219). Centro de Estudios en Diseño y Comunicación.

Grant, R. (1991). The resource based theory of competitive advantage. *Implications for Strategy*. California Management Review.

Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (McGraw-Hil). Mexico D.F.

Jiménes, L. (2005). Modelización sistémica de la innovación y del aprendizaje tecnológico. *Revista INNOVAR*, N° 025 Enero – Junio, 81-89.

Kerlinger, Fred Lee, H. (2002). *Investigación del Comportamiento. Métodos de Investigación en Ciencias Sociales*. (McGraw Hill, Ed.). Mexico D.F.

Krugman, P. (1994). *Competitiveness: A Dangerous Obsession*. *Foreign Affairs* (73 (2)).

Listerri, P; Angelelli, P; Paimnter, F; Chrisney, M; Nieder, F; Mico, A. . . . (2002). *Guía Operativa para Programas de Competitividad para la Pequeña y Mediana Empresa. Informe de trabajo*. BID. Washington. USA.

Lopez, A. (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. *EconoQuantum*, 2(1), pp. 141-164.

Lukács, E. (2005). *The economic role of SMES in the world economy, especially in Europe*.

Lyles, M., Baird, J., Orris, J., & Kuratko, D. (1993). Formalized Planning in Small Business:

- Increasing Strategic Choices. *Journal of Small Business Management*, 38–50.
- Manuel, J., & Ocampo, M. (2014). *Planeación estratégica como factor determinante para la competitividad en las pymes del sector metalmecánico de la ciudad de Manizales*
- María Guadalupe Vizcaíno Monroy, A., & Javier Robles Zepeda, F. (2016). Competitividad Empresarial de las MIPYMES del Sector Alimentario Business Competitiveness of Small and Medium Enterprises of the Food Sector. *Revista EDUCATECONCIENCIA*, 11(12), 23–49
- Marín, L. (2015). *Propuesta de Medición de la Competitividad de las PyMES radicadas en la provincia de Córdoba . Aplicación práctica a cámaras empresarias.*
- Martínez, J. y Álvarez, C. (2006). Mapa de competitividad para el diagnóstico de Pymes. En las memorias XI foro de Investigación. Congreso Internacional de Contaduría y Administración e Informática. Mexico D.F.
- Martinez, M; Santero, R; Marcos, M. (2009). *Factores de competitividad de la pyme española.* (E. O. I. Fundación EOI, Ed.). Madrid. España.
- Melgarejo, Z., Vera-Colina, M. A., & Mora, E. (2013). Competitividad de la mipyme y desarrollo regional. estudio del caso colombiano. *Revista de La Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Nariño*, XIV(2), 184–215.
- Miller, D. (1993). The Architecture of Simplicity. In *Academ. of Manag* (pp. 116–138).
- Ministerio de Comercio, I. y T. D. N. de P. (2007). CONPES 3834 (2007). POLÍTICA NACIONAL PARA LA TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA Y LA PROMOCIÓN DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.
- Mintzberg, H. (1976). Patterns in Strategy formation. In *Management Science* (Volumen 24, p. 934).
- Müller, G. (1995). El caleidoscopio de la competitividad. *Revista de la CEPAL*, 137–158.
- Melgarejo, Z. Vera, M. & Mora, E. competitividad de la Mipyme y desarrollo regional. estudio

- del caso colombiano. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*. XIV (2). 184-215.
- Montoya, L., Montoya, I. & Castellano, O. (2008). De la noción de competitividad a las ventajas de la integración empresarial. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión* vol. XVI, (1), 59-70.
- Montoya, L., Montoya, I. & Castellano, O. (2010). Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos. *Agronomía Colombiana*, 28(1), 107-117.
- Mora-Riapira, Z. M.-. M. A. V.-C. (2013). Competitividad de la mipyme y desarrollo regional. estudio del caso colombiano, XIV(2), 184–215.
- Mora, E., Vera, M., & Melgarejo, Z. (2014). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mypymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios gerenciales*. 31 (2015), 79-87
- Mora-riapira, E. H., & Vera-colina, M. A. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá &. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 79–87.
- Muñoz, J. (2014). *Planeación estratégica como factor determinante para la competitividad en las pymes del sector metalmecánico de la ciudad de Manizales* (tesis de pregrado). Universidad Nacional de Colombia, Manizales, Colombia.
- OCDE, C. (2013). *Perspectivas económicas de America Latina 2013. Políticas Pymes para el cambio estructural*.
- Ochoa, J. N. (2015). Modelo de competitividad para la industria textil y del vestido en México Model of Competitiveness for the Textile and Clothing Industry in Mexico Modelo de competitividade para a industria, 11340, 37–68.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2000). *Informe Anual 2000*. París : OCDE.
- Orpen, C. (1885). The Effects of Long Range Planning on Small Business Performance. *Journal*

*of Small Business Management*, 23, núm 1, 16–23.

Ortiz, C. & Arredondo, E. (2014). Competitividad y factores de éxito en empresas desarrolladoras de software. *Enl@ce: Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*. 11 (3), 49-73

Penrose, E. (1958). *The theory of growth of the firm*. Oxford.

Perez, C. (1996). *La modernización industrial en América Latina y la herencia de la sustitución de la importación*. Comercio Exterior.

Pérez & Uribe (2013). La planeación estratégica en las pymes colombianas: un aporte para empresas contratistas de la FAC. *Gestión & estrategia*. 9, 55-65.

Perry, S. (2001). The relationship between written business plans and the failure of small businesses in the U.S. *Journal of Small Business Management*, 39. núm. 3, 20–208.

Piñero, L. (2017). Política económica y desarrollo competitivo para PyMEs: Colombia y China desde un análisis sistémico. *Revista especializada en negocios*. N. 82, 123-146.

Porter, M. (1990). *The competitiveness advantage of nations*. (Free Press, Ed.). New York. USA.

Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de naciones. The competitive the nations*. (The Free Press, Ed.) (J, Vergara). Buenos, Aires.

Quintero, J. (2018). *Las Pymes en Colombia y las barreras para su desarrollo y perdurabilidad* (ensayo de grado). Universidad Militar de Nueva Granada, Bogotá D.F., Colombia.

Quiroga, D. (2003). *Modelo matemático para determinar la competitividad de las Pymes*. Cuadernos de investigación y divulgación (Corporación). Cali, Colombia.

Riapira, E. H. M. (2013). Nivel de competitividad de las Mipymes de Bogotá. Análisis por dimensiones estratégicas .pdf.

Riveros, E. (2010). Un Aporte a la Competitividad de las Pyme desde el Desarrollo Sostenible. In *La Gestión Sostenible y la Asociatividad como Factores de Competitividad Empresarial*

- bajo un Enfoque Sistémico. En Bases Conceptuales para establecer Indicadores de Gestión Sostenible y Asociatividad* (pp. 16–30). Bogota, Colombia: Fundación Universitaria Los Libertadores.
- Rivera, J. & Ruiz, D. (2011). Análisis del desempeño financiero de empresas innovadoras del Sector Alimentos y Bebidas en Colombia. *Pensamiento & Gestión*, N. 31, 109-136.
- Robinson, R, Pearce, J, Vozikis, G, Mescon, T. (1984). The Relationship Between Stage of Development and Small Firm Planning and Performance. *Journal of Small Business Management*, 22, ním. 2, 45–52.
- Robinson, R, Pearce, J. (1983). The Impact of Formalized Strategic Planning on Financial Performance in Small Organizations. *Strategic Management Journal*, 4, num 3, 97–207.
- Rubalcaba, L. (2007). Reseña de "Competitividad y desarrollo local" de Sergio Berumen. *Investigaciones Regionales*. 10, 277-281
- Rubio, A, Aragon, A. (2006). Competitividad y recursos estrategicos en la Pyme. *Revista de La Empresa*, 32–47.
- Rue, L., & Ibrahim, N. (1998). The relationship between planning sophistication and performance in small business. *Journal of Small Business Management*, 36. ním. 4, 24–32.
- Saavedra, M; Milla, Sindy; Tapía, B. (2013). Determinación de la competitividad de la PYME en el nivel micro : El caso del Distrito Federal, México. *FAEDPYME International Review*, 38–52.
- Saavedra, M. L. (2008). Caracterización e importancia de las PYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo. *Actualidad Contable* (pp. 122–134). Mérida, Venezuela.
- Saavedra, M. L. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento y Gestión*, 6276, 93–124.
- Saavedra, M; Milla, Sindy; Tapía, B. (2013). Determinación de la competitividad de la PYME en el nivel micro : El caso del Distrito Federal, México. *FAEDPYME International Review*,

38–52.

- Salazar, A. L. (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. *Strategy Management Journal Academy Management Journal Journal of Business Strat-Egy Long Range Planning. 12 n EconoQuantum*, 2(1), 141–164. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.dss.2012.12.017>
- Sexton, D., & Van, A. (1985). A Longitudinal Study of Small Business Strategic Planning. *Journal of Small Business Management*, 23, núm 1, pp.7-15.
- Shrader, C., Mulford, C., & Blackburn, V. (1989). Strategic and operational planning, uncertainty and performance in small firms. *Journal of Small Business Management*, 27, núm.4, 45–60.
- Sinisterra, G., Polanco, I., & Henao, H. (2005). *Contabilidad Sistema de Información para las organizaciones* (Quinta edi). Mexico D.F.: mcGraw-Hill.
- Solleiro, J, Casteñon, R. (2005). Competitiveness and innovation systems: the challenges for México's. *Technovation*, 1059–1070.
- Tamames, R., & Gallego, S. (1988). *Diccionario de economía y finanzas*. (Alianza Editorial., Ed.). Madrid.
- Valencia, G., & Erazo, A. (2016). El reto de la planificación estratégica de las Pymes. *Revista publicando*. 3(8), 335-344.
- Vásquez, f. v. (2004). la estrategia , la estructura y las formas de asociación: fuentes de ventaja competitiva para las Pyme.
- Vallejo, P. (2003). *Competencia y estrategia empresarial*. (E. P. U. Javeriana., Ed.). Bogota, Colombia.
- Vega, R., Castaño, A. & Mora J. (2011). Pymes: Reflexiones para la pequeña y mediana empresa. Bogotá D.C., Colombia: Editorial politécnico gran colombiano.

- Velásquez, B., Ponce, V. y Franco, M. (2016). La Gestión Administrativa y Financiera, Una Perspectiva desde los Supermercados del Cantón Quevedo. *Revista Empresarial, ICE-FEE-UCSG*, 10(2), 15-20.
- Villegas, D. & Toro, I. (2010). Las Pymes: Una mirada a partir de la experiencia académica del MBA. *Revista MBA Eafit*. 5(14), 86-101.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 272–280.
- Wijewardena, H., De Zoysa, A., Fonseca, T., & Perera, B. (2004). The Impact of Planning and Control Sophistication on Performance of Small and Medium-Sized Enterprises: Evidence from Sri Lanka. *Journal of Small Business Management*, 42, núm. 2, 209–217.
- World Economic Forum (WEF). (2013). *The global competitiveness report 2012-2013*. Génova.
- Zeballos, E. (2007). Restricciones del entorno a la competitividad em-presarial en América Latina. Retrieved April 16, 2018, from <http://www.fundes.org>
- Zorrilla, J. (2006). La información como estrategia en un contexto global y competitivo: una revisión teórica. *Intangible Capital*, 2, (2) (pp. 259–276).
- Zuñiga, A. (2010). Mejoramiento de la Competitividad en las PYMES a través de Modelos de Direccionamiento Estratégico En: Colombia. Evento: II Congreso Internacional de Administración. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Libro: II Congreso Internacional de Administración (CD-Memorias).

## Anexos

### Anexo A. Instrumento aplicado – mapa de competitividad

<b>MAPA DE COMPETITIVIDAD</b>	
<b>1. PLANEACIÓN ESTRATEGICA</b>	
<b>A. PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA</b>	
1.1	La empresa ha realizado un proceso de planeación estratégica en los últimos dos años.
1.2	La empresa tiene una estrategia básica de negocios escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla.
1.3	La empresa tiene como política para la toma de decisiones involucrar a las personas responsables en su ejecución y cumplimiento.
1.4	La planeación estratégica es el resultado de un trabajo en equipo y participan en su elaboración quienes son responsables por su ejecución y cumplimiento.
1.5	Se definen objetivos específicos, cuantificables y medibles, junto con un plazo de tiempo definido para su ejecución, por parte de las personas responsables del área o departamento involucrados.
1.6	Al planear se desarrolla un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para la empresa y el sector donde ésta opera, con la adecuada participación de las áreas.
1.7	Se analiza con frecuencia el sector donde opera la empresa considerando entre otros factores: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos competidores, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones.
1.8	Al formular las estrategias competitivas, se utiliza la técnica de comparar la empresa con las mejores prácticas ("benchmarking").
<b>TOTAL SUB-AREA</b>	
<b>B. IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA</b>	
1.9	El personal está activamente involucrado en el logro de los objetivos de la empresa, así como en los cambios que demanda la implementación de la estrategia.
1.10	La planeación estratégica da las pautas para la asignación general de recursos en cada área del negocio de la empresa, con un seguimiento efectivo.
<b>TOTAL SUB-AREA</b>	

<b>2. PRODUCCION Y OPERACIONES</b>	
<b>A. PLANIFICACION Y PROCESO DE PRODUCCION</b>	
2.1	El proceso de producción de la empresa es adecuado para fabricar productos con calidad y costos competitivos.
2.2	La empresa tiene un programa escrito y detallado de adquisición de maquinaria y tecnología para ser ejecutado en un plazo establecido.
2.3	El proceso de producción es suficientemente flexible para permitir cambios en los productos a ser fabricados, en función de satisfacer las necesidades de los clientes.
2.4	La planeación de la producción está basada en pronósticos de ventas.
2.5	Existen medidas de control para el flujo de producción (desde la recepción de los materiales hasta la entrega de los productos terminados) para conocer el estado y avance de las órdenes de producción.
2.6	La empresa evalúa con frecuencia la posibilidad de comprar materiales semiprocesados, así como producir aquellos que provienen de proveedores (integración vertical o subcontratación).
2.7	La maquinaria y la tecnología de la empresa le permiten fabricar productos competitivos, a nivel nacional, en calidad y precio.
<b>TOTAL SUB-AREA</b>	
<b>B. CAPACIDAD DEL PROCESO</b>	
2.8	La empresa conoce la capacidad de producción de su maquinaria y equipo por cada línea de producción y de su recurso humano y define el rango deseado de su utilización.
2.9	La empresa tiene planes de contingencia para ampliar su capacidad de producción más allá de su potencial actual para responder a una demanda superior a su capacidad de producción.
<b>TOTAL SUB-AREA</b>	
<b>C. MANTENIMIENTO</b>	
2.10	Se realiza un programa de mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinaria y los resultados son debidamente documentados.
2.11	La empresa mantiene un inventario de partes y repuestos claves para equipos críticos.
2.12	Los operarios de los equipos participan en su mantenimiento.
2.13	La empresa establece como política un programa de mantenimiento predictivo.
2.14	La empresa establece su programa de mantenimiento bajo el concepto del mantenimiento total productivo (MTP).
2.15	La empresa tiene seguro contra incendio y otras calamidades devastadoras, así como de una indemnización adecuada.
<b>TOTAL SUB-AREA</b>	

D. INVESTIGACION Y DESARROLLO	
2.16	La innovación es incorporada en los diferentes procesos de la empresa y se considera de vital importancia para su supervivencia.
2.17	Existe un proceso formal de investigación de nuevas materias primas y procesos de producción.
2.18	La empresa dispone de un programa de investigación y seguimiento a las tecnologías claves para sus diferentes negocios.
2.19	La empresa tiene un programa escrito y detallado de adquisición de equipo, tecnología y modernización de sus procesos de producción.
<b>TOTAL SUB-AREA</b>	
E. APROVISIONAMIENTO	
2.20	Existen criterios formales para la planificación de la compra de materias primas, materiales y repuestos (pronósticos de venta, disponibilidad, plazo de entrega, etc.).
2.21	Existe un sistema de abastecimiento flexible y eficiente que satisfaga las necesidades de la planta.
2.22	La empresa tiene un plan de contingencia para proveerse de materias primas críticas, tecnologías críticas y personal crítico que garanticen el normal cumplimiento de sus compromisos comerciales.
2.23	En general, el criterio usado para seleccionar proveedores de materia prima y materiales es, en el siguiente orden, (1) calidad, (2) servicio, (3) precio y (4) condiciones de pago.
<b>TOTAL SUB-AREA</b>	
F. MANEJO DE INVENTARIOS	
2.24	La empresa tiene como política negociar con los proveedores los plazos de entrega de materias primas para mantener el inventario en un nivel óptimo.
2.25	Se mantiene un nivel óptimo de inventario de materias primas, trabajo en proceso y producto terminado para reducir las pérdidas originadas por el deficiente manejo.
2.26	El sistema de almacenamiento y administración de inventarios (materia prima, suministros y producto terminado) garantiza adecuados niveles de rotación, uso y control de éstos.
2.27	Con periodicidad programada se compara el inventario físico de materia prima, materiales y producto terminado con el inventario llevado en el kardex (tarjetas o electrónico).
<b>TOTAL SUB-AREA</b>	
G. UBICACION E INFRAESTRUCTURA	
2.28	La ubicación de la planta es ideal para el abastecimiento de materias primas, mano de obra y para la distribución del producto terminado.
2.29	La infraestructura e instalaciones de la planta son adecuadas para atender sus necesidades actuales y futuras.
<b>TOTAL SUB-AREA</b>	
<b>TOTAL AREA</b>	
3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	
A. ASPECTOS GENERALES DE LA CALIDAD	
3.1	La Gerencia General tiene como filosofía impulsar programas de calidad en la empresa y para ello capacita adecuadamente a todos los empleados en aspectos de calidad y de mejoramiento continuo.
3.2	Las normas de calidad para todos los productos de la empresa están debidamente documentadas y son conocidas y aplicadas por las personas responsables de su cumplimiento.
<b>TOTAL SUB-AREA</b>	
B. SISTEMA DE CALIDAD	
3.3	Los productos de la empresa cumplen con las normas técnicas establecidas para el sector.
3.4	El sistema de calidad identifica las necesidades del cliente y lo compara con el producto o servicio ofrecido por la empresa para proponer mejoras o rediseños.
3.5	El sistema de calidad involucra los controles necesarios para identificar y medir defectos y sus causas en los procesos de producción, los retroalimenta para implementar acciones correctivas y les hace seguimiento.
3.6	En el proceso de selección de materias primas existen especificaciones técnicas y se aplican los controles necesarios para verificar la calidad y retroalimentar el proceso de selección y compra.
3.7	Los resultados de las pruebas e inspecciones son claramente documentados a través del proceso, desde la recepción de la materia prima hasta que los productos estén listos para su entrega.
<b>TOTAL SUB-AREA</b>	

<b>4. COMERCIALIZACION</b>
<b>A. MERCADO NACIONAL: MERCADEO Y VENTAS</b>
El proceso de planeación genera un plan de mercadeo anual, escrito y detallado, con responsables e índices de gestión claramente definidos.
La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización.
La empresa conoce los segmentos del mercado en que compete, su participación, crecimiento y rentabilidad y desarrolla estrategias comerciales escritas para cada uno de ellos.
La empresa establece objetivos o cuotas de venta, de recaudo y de consecución de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores y controla su cumplimiento.
La empresa dispone de información de sus competidores (en cuanto a reputación, calidad de sus productos y servicios, fuerza de ventas y precios).
Las estrategias, objetivos y precios de la empresa están determinados con base en sus costos, la oferta, la demanda y la situación competitiva.
En los últimos dos años, los productos nuevos (menores de 3 años) han generado un porcentaje importante de las ventas y de las utilidades totales de la empresa.
Los recursos asignados al marketing (material publicitario, promociones, etc.) son adecuados y se usan de manera eficiente.
La empresa dispone de un sistema de información y análisis que le permite obtener información actualizada sobre sus clientes, sus necesidades y los factores que guían sus decisiones de compra.
La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias.
<b>TOTAL SUB-AREA</b>
<b>B. MERCADO NACIONAL: SERVICIOS</b>
El personal que tiene contacto con el cliente es consciente de sus responsabilidades y tiene suficiente autonomía para atender adecuadamente sus necesidades.
La empresa tiene un sistema de investigación que le permita conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base en su análisis.
La empresa dispone de catálogos y especificaciones técnicas de sus productos.
<b>TOTAL SUB-AREA</b>
<b>C. MERCADO NACIONAL: DISTRIBUCION</b>
La empresa posee una fuerza de ventas capacitada, motivada y competente que apoya el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
La empresa ha desarrollado un sistema eficiente de distribución que permite llevar sus productos a sus clientes cuando y donde ellos los necesitan.
La empresa prefiere contratar vendedores con vínculo laboral en lugar de independientes sin vínculo laboral.
<b>TOTAL SUB-AREA</b>

## 5. CONTABILIDAD Y FINANZAS

### A. MONITOREO DE COSTOS Y CONTABILIDAD

- 5.1 El sistema de contabilidad y costos provee información confiable, suficiente, oportuna y precisa para la toma de decisiones.
- 5.2 La Gerencia General recibe los informes de resultados contables en los 10 primeros días del mes siguiente.
- 5.3 Periódicamente (quincenal o mensualmente) se preparan reportes de cuentas por cobrar, organizados por períodos de antigüedad.
- 5.4 La empresa tiene un sistema establecido para contabilizar y rotar sus inventarios.
- 5.5 Existe un sistema claro para definir los costos de la empresa, dependiendo de las características de los productos y de los procesos.
- 5.6 El sistema de costos de la compañía puede costear rápidamente pedidos, para el mercado nacional, con base en datos confiables.

#### TOTAL SUB-AREA

### B. ADMINISTRACION FINANCIERA

- 5.7 La empresa tiene una planeación financiera formal (presupuestos de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, etc.).
- 5.8 La empresa conoce la rentabilidad de cada producto o línea de producto.
- 5.9 Se comparan mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, se analizan las variaciones y se toman acciones correctivas
- 5.10 La empresa evalúa la utilidad de sus inversiones en equipo, otros activos fijos y en general de sus inversiones.

#### TOTAL SUB-AREA

### C. NORMAS LEGALES Y TRIBUTARIAS

- 5.11 Los libros de actas, los registro de socios, las reformas de escrituras, la información para los diferentes organismos se encuentran al día y están debidamente archivados.
- 5.12 Se ha evaluado la inscripción de la empresa ante alguna Cámara empresarial.
- 5.13 Se tiene claramente definido el calendario tributario de la empresa, con fechas definidas de entrega de declaraciones y otros documentos.
- 5.14 La empresa aplica los respectivos indicadores a sus declaraciones tributarias y se monitorean sus resultados.
- 5.15 La empresa tiene una planificación tributaria definida, conoce los montos aproximados por pagar en el período gravable de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones.

#### TOTAL SUB-AREA

<b>6. RECURSOS HUMANOS</b>	
<b>A. ASPECTOS GENERALES</b>	
6.1	La empresa tiene un organigrama escrito e implantado donde las líneas de autoridad y responsabilidad están claramente definidas.
6.2	La empresa tiene un políticas y manuales de procedimientos escritos, conocidos y acatados por todo el personal.
6.3	Existe una junta directiva que lidere la empresa.
6.4	La empresa cumple con todos los requisitos legales vigentes. (IMSS, INFONAVIT, ISR, IVA, reglamento de trabajo, reglamento de seguridad industrial, etc.)
<b>TOTAL SUB-AREA</b>	
<b>B. CAPACITACION Y PROMOCION DEL PERSONAL</b>	
6.5	La empresa tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal y al personal nuevo se le da una inducción a la empresa.
6.6	Las habilidades personales, las calificaciones, el deseo de superación, la creatividad y la productividad son criterios claves para la remuneración y promoción del personal, así como para la definición de la escala salarial.
<b>TOTAL SUB-AREA</b>	
<b>C. CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	
6.7	Existe una buena comunicación oral y escrita a través de los diferentes niveles de la compañía.
6.8	La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia.
6.9	El trabajo en equipo es estimulado a través de todos los niveles de la empresa.
6.10	La empresa ha establecido programas e incentivos para mejorar el clima laboral.
6.11	La empresa realiza frecuentemente actividades sociales, recreativas y deportivas y busca vincular a la familia del trabajador en estos eventos.
<b>TOTAL SUB-AREA</b>	
<b>D. SALUD Y SEGURIDAD INDUSTRIAL</b>	
6.12	La empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, etc.).
6.13	La planta, los procesos y los equipos están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador.
6.14	La empresa tiene un programa de seguridad industrial para prevenir accidentes de trabajo, los documenta cuando ocurren y toma acciones preventivas y correctivas.
6.15	La empresa lleva un registro de ausentismo ocasionado por enfermedades, accidentes de trabajo y otras causas.
<b>TOTAL SUB-AREA</b>	

<b>7. GESTION AMBIENTAL</b>	
<b>A. POLITICA AMBIENTAL DE LA EMPRESA</b>	
7.1	En el diseño de la planta, la empresa tuvo en cuenta las regulaciones ambientales y el bienestar de sus trabajadores.
7.2	La empresa conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlas.
7.3	La cultura y la estrategia de la compañía involucra aspectos, impactos y riesgos ambientales.
7.4	La empresa mide el desempeño ambiental frente a metas y estándares preacordados.
<b>TOTAL SUB-AREA</b>	
<b>B. ESTRATEGIA PARA PROTEGER EL MEDIO AMBIENTE</b>	
7.5	La empresa considera las regulaciones ambientales cuando desarrolla nuevos productos y servicios, o realiza cambios en su infraestructura física.
7.6	Para la selección, instalación, operación y mantenimiento de los equipos se realizaron consideraciones ambientales, además de los aspectos técnicos y económicos.
<b>TOTAL SUB-AREA</b>	
<b>C. CONSCIENTIZACIÓN Y CAPACITACION DEL PERSONAL EN TEMAS AMBIENTALES</b>	
7.7	Se definen y documentan las tareas, responsabilidades, competencias y procedimientos específicos que aseguren el cumplimiento de las normas ambientales, tanto internas como externas.
<b>TOTAL SUB-AREA</b>	
<b>D. ADMINISTRACION DEL DESPERDICIO</b>	
7.8	La empresa trata de minimizar el consumo de energía, agua y materias primas contaminantes mediante la mejora de sus procesos productivos, el reciclaje, la sustitución de insumos, el mantenimiento preventivo y el uso de otras tecnologías.
7.9	La empresa ha medido la cuantía del desperdicio, sabe en qué etapa del proceso es generado y ha formulado planes para reducirlo.
<b>TOTAL SUB-AREA</b>	

<b>8. SISTEMAS DE INFORMACION</b>	
<b>A. PLANEACION DEL SISTEMA</b>	
8.1	El sistema de información de la empresa está diseñado para satisfacer los requerimientos funcionales de información de la Gerencia General y de todos los departamentos en forma oportuna y confiable.
8.2	La empresa está actualizada en materia de nuevos desarrollos en programas y equipos de cómputo y tiene el personal capacitado para manejarlos.
8.3	El diseño técnico y funcional del sistema responde a las necesidades de información de la empresa y es óptimo con relación al tiempo de proceso y seguridad.
<b>TOTAL SUB-AREA</b>	
<b>B. ENTRADAS</b>	
8.4	Se generan y archivan adecuadamente los documentos de soporte (órdenes de producción, entradas y salidas de almacén, comprobantes de egreso, recibos de caja, facturas, etc.) en las diferentes áreas de la empresa.
8.5	La captura de información genera operaciones simultáneas en las diferentes áreas de la empresa evitando la doble digitación de las transacciones en los diferentes sistemas.
<b>TOTAL SUB-AREA</b>	
<b>C. PROCESOS</b>	
8.6	Como política, la empresa realiza sistemáticamente copias de respaldo (back-ups) de sus archivos más importantes y los almacena en sitios seguros.
8.7	Existen procedimientos de contingencia, manuales o automatizados, en caso de pérdidas de fluido eléctrico o fallas en el equipo de proceso.
<b>TOTAL SUB-AREA</b>	
<b>D. SALIDAS</b>	
8.8	La información generada por el sistema es confiable, oportuna, clara y útil y es usada para la toma de decisiones.
8.9	La Gerencia ha definido reportes que indiquen el tipo de datos requeridos para el proceso de toma de decisiones.
<b>TOTAL SUB-AREA</b>	

Fuente: ALAFEC (2018)