



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

Nivel de competitividad de las Mipymes de Bogotá. Análisis por dimensiones estratégicas

Edwin Hernando Mora Riapira

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración y Contaduría
Bogotá, Colombia

2013

Nivel de competitividad de las Mipymes de Bogotá. Análisis por dimensiones estratégicas

Edwin Hernando Mora Riapira

Tesis presentada como requisito parcial para optar al título de:

Magister en Administración

Director (a):

Mary Analí Vera Colina

Doctora en Ciencias Económicas

Línea de Investigación:

Gestión y desempeño organizacional

Grupo de Investigación:

Estudios Interdisciplinarios sobre Gestión Y Contabilidad: INTERGES

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración y Contaduría
Bogotá, Colombia

2013

A mi madre y mis hermanos, quienes forman la columna vertebral de mi vida y me dan el soporte para lograr lo que con esfuerzo he conseguido y me he propuesto en el caminar de la vida.

"La planificación a largo plazo no es pensar en decisiones futuras, sino en el futuro de las decisiones presentes"

Peter Drucker

Agradecimientos

A Dios quien me guía y me presta la vida para disfrutarla y aprender día a día lo hermosa y maravillosa que es.

Sin duda alguna son muchas a las personas que contribuyeron para alcanzar este objetivo (uno de los muchos que tengo), y creo que cada una sabrá que tanto valoré el apoyo y el aporte en su momento. Especial agradecimiento a la Profesora Mary Analí Vera Colina, Doctora en Ciencias Económicas, Profesora Asociada Universidad Nacional de Colombia, quién me dirigió la tesis y sin duda alguna me guió durante todo el proceso investigativo, su aporte contribuyó de forma directa a que este documento cuente con la estructura que tiene y haya logrado los meritos que obtuvo. A la Universidad Nacional de Colombia, Institución que me ha dado la formación académica durante estos 7 años y me ha aportado significativamente por medio de sus diferentes programas, docentes y grupos investigativos, especialmente Grupo INTERGES, el cual aportó en la construcción teórica y conceptual del presente documento.

A la Fundación Juan Pablo Gutiérrez Cáceres, quién con su apoyo me permitió sostenerme en la Maestría y culminarla con éxito.

Resumen

El presente trabajo tiene como finalidad la medición de los niveles de competitividad por dimensiones estratégicas de las Mipymes de los sectores Comercial y Servicio de la ciudad de Bogotá. Para ello se encuestaron 385 empresas, conformadas por 209 empresas Comerciales y 176 de servicios, a las cuales se les aplicó el Mapa de Competitividad del BID. Éste está conformado por 89 preguntas y contempla 8 dimensiones estratégicas por medio de las cuales se mide el nivel de competitividad de la empresa.

Con base en los resultados obtenidos del análisis, se cruzaron las debilidades encontradas en estos sectores con las políticas y programas que el gobierno nacional ha venido desarrollando en los últimos años, se señalan los problemas encontrados y las oportunidades de mejora, esto con el fin de proponer estrategias de mejora para las empresas y fortalecer las áreas que se encuentran más críticas.

Finalmente se señalan las conclusiones y se hacen recomendaciones para continuar con investigaciones que contribuyan al impacto del presente trabajo,

Palabras clave: Competitividad, Mipymes, Mapa de Competitividad, Sectores Comercio y Servicio, Dimensiones Estratégicas, Políticas y Programas.

Abstract

The purpose of this work is the measurement of the competitiveness levels according to size of the "Mipymes" in the Trade and Service sectors in the city of Bogota. 385 Companies made up of 209 commercial enterprises and 176 Service Companies were

surveyed using the IDB competitiveness map comprising 89 questions in 8 strategic dimensions through which the Company's competitiveness level is measured.

Based upon the analysis results obtained, the weaknesses found in these sectors were cross referenced with the policies and programs that the National Government has been developing in the last years, so as to propose enhancement strategies for the Companies and to strengthen the most critical areas.

Suggestions are made to continue with research contributing to the impact of this work. Problems found are pointed out as well as the opportunities for improvement.

Key words: Competitiveness, Mipymes, Competitiveness Map, Trade and Service sectors, Dimensions, Policies and Programs.

Contenido

Resumen	VII
Índice de tablas	XI
Índice de ilustraciones	XII
Introducción	1
1. Capítulo Contexto de la Investigación: Las Micro, Pequeñas y Medianas empresas, Mipymes, en Colombia.	5
1.1 Las Micro, Pequeña y Medianas empresas, Mipymes.....	5
1.2 Formulación del problema: situación actual de las Mipymes en Colombia	7
1.2.1 Situación de las Mipymes a partir del número de establecimientos.....	7
1.2.2 Situación de las Mipymes a partir del criterio de empresa familiar.....	9
1.2.3 Situación de las Mipymes a partir de su contribución al nivel de empleo.....	9
1.2.4 Situación de las Mipymes en Bogotá.....	11
1.2.5 Situación de las Mipymes en cuanto a liquidación de empresas (Comercio y Servicios)	13
1.3 Métodos y técnicas de la investigación.....	14
1.3.1 Objetivo general.	14
1.3.2 Objetivos específicos.	14
1.3.3 Población y muestra.....	15
1.3.4 Técnica e Instrumento de recolección de información.	16
1.3.6 Procesamiento de la información.	19
1.4 Características generales de las Mipymes de la muestra.....	19
2. Capítulo II. La competitividad, evolución, modelos e impacto en el éxito de las empresas.	20
2.1 Consideraciones Generales	20
2.2 Competitividad Nación - Modelos de Medición.	20

2.3	Competitividad Industrial	22
2.4	Competitividad de las empresas, modelos de medición. Colombia	24
2.4.1	Mapa de Competitividad – BID.....	27
2.4.2	Síntesis de los modelos recopilados.	28
2.5	Enfoques de los modelos de competitividad.....	30
2.5.1	Antecedentes jurídicos, Visión de competitividad, programas y políticas gubernamentales en Colombia.....	32
2.5.2	Planes y programas.	33
3.	Capítulo III. Medición de la competitividad en las Mipymes de los sectores Comercio y Servicio en Bogotá. Dimensiones estratégicas	35
3.1	Importancia de los sectores Comercio y Servicios en la economía del país. 35	
3.1.1	Dimensiones de los sectores, ponderación y criterios de clasificación. 36	
3.2	Nivel de competitividad del sector Servicios y sus dimensiones estratégicas.....	37
3.2.1	Microempresas.....	39
3.2.2	Pymes.	42
3.3	Nivel de competitividad del sector Comercio y sus Dimensiones Estratégicas	44
3.3.1	Microempresas.....	48
3.3.2	Pymes	51
3.4	Síntesis de las debilidades, problemas y oportunidades de mejora identificadas en los sectores Comercio y Servicios por dimensiones Estratégicas 54	
3.5	Debilidades competitivas de las Mipymes de Comercio y Servicio frente a los programas gubernamentales.....	54
4.	Conclusiones y recomendaciones	62
4.1	Conclusiones.....	62
4.2	Recomendaciones para futuras investigaciones.....	63
A.	Anexo: Competitividad País–Evolución teórica	64
B.	Anexo: Modelos de competitividad Nación.....	67
C.	Anexo: Distribución de Variables, Indicadores e índices por plataforma. Modelo de sistemas de indicadores de competitividad para el turismo colombiano	75
D.	Anexo: Indicadores de competitividad departamental estructural ICDE	80

E. Anexo: Planes de acción.....	84
Bibliografía	89

Índice de tablas

Tabla 1: Clasificación de las Mipymes	6
Tabla 2: Conformación del parque empresarial por tamaño de empresa. Según DANE año 2005	8
Tabla 3: Ponderaciones de competitividad por Sector Económico	28
Tabla 4: Síntesis de los modelos de medición de competitividad recopilados para Colombia.	29
Tabla 5: Dimensiones y Ponderaciones	36
Tabla 6: Rangos de Competitividad	36
Tabla 7: Criterios de Clasificación del estado de una dimensión	37
Tabla 8: Nivel de Competitividad Sector Servicios	37
Tabla 9: Estado de las áreas o dimensiones estratégicas del sector Servicios	38
Tabla 10: Competitividad Sector Servicios microempresas	39
Tabla 11: Nivel de competitividad Microempresas sector Servicios - Sub-áreas	40
Tabla 12: Competitividad Sector Servicios Pymes	42
Tabla 13: Nivel de Competitividad Pymes sector Servicio por Sub-Áreas	43
Tabla 14: Ponderación de Dimensiones sector Comercio	44
Tabla 15: Nivel de competitividad sector Comercio	45
Tabla 16: Estado de las áreas o dimensiones estratégicas del sector Comercio	46
Tabla 17: Composición de la dimensión Comercialización sector Comercio– Tabulación por promedios	47
Tabla 18: Nivel de competitividad sector Comercio – Microempresas	48
Tabla 19: Nivel de competitividad Microempresas sector Comercio por Sub-Áreas - Microempresas	50
Tabla 20: Nivel de competitividad sector Comercio – Pymes	51
Tabla 21: Nivel de competitividad Pymes sector Comercio por Sub-Áreas	53
Tabla 22: Síntesis del estado de las dimensiones por Sector	54
Tabla 23: Relación debilidad Competitiva Vs Programas de Apoyo	55
Tabla 24: Global Competitiveness Index - GCI	68
Tabla 25: Estructura WCY	71
Tabla 26: Factores WCY	72

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Participación de las Mipymes dentro de la economía, por tamaño de Empresa	8
Ilustración 2: Tendencia por tamaño de empresa	8
Ilustración 3: Participación de sociedades de familia - 2005	9
Ilustración 4: Comportamiento de los Microestablecimientos	10
Ilustración 5: Indicadores de contribución al empleo por sector económico	11
Ilustración 6: Destino de la IED por actividad económica en Bogotá - Cundinamarca, enero-septiembre de 2010	12
Ilustración 7: Empleos generados según actividad económica en Bogotá, 2010 y 2011	13
Ilustración 8: Liquidación de sociedades según tamaño.	14
Ilustración 9: Diamante de la Competitividad de Porter	23
Ilustración 10: Fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial	23
Ilustración 11: Elementos de la Competitividad	27
Ilustración 12: Pilares para la política de competitividad	33
Ilustración 13: Radar por áreas sector Servicio	38
Ilustración 14: Radar por Áreas o Dimensiones Estratégicas microempresas Servicios	39
Ilustración 15: Radar por Áreas o Dimensiones Estratégicas pymes Servicios	42
Ilustración 16: Radar por Áreas o Dimensiones Estratégicas sector Comercio	45
Ilustración 17: Radar por Áreas o dimensiones estratégicas Microempresas Comercio	49
Ilustración 18: Radar por Áreas - Pymes Comercio	52
Ilustración 19: Evolución de Colombia en el GCI	69
Ilustración 20: Análisis de Variables Globales	70
Ilustración 21: Overol Competitiveness – Colombia	71
Ilustración 22: Tendencia de Factores WCY	72
Ilustración 23: WCY Vs GCI	73

Introducción

El progreso de un país depende en gran medida del avance de las industrias que lo conforman, lo que le permitirá tener o no la capacidad de penetrar nuevos mercados o al contrario de perder el dominio del propio mercado interno.

La competitividad de las empresas es uno de los factores primordiales que permiten el crecimiento y desarrollo social, la cual acompañada con políticas gubernamentales y programas de apoyo generan crecimiento sostenido y mejora en la calidad de vida de sus ciudadanos.

Es por esto que el estudio de los diferentes aspectos que influyen en los niveles de competitividad de las empresas en los sectores de la economía es de gran importancia, y más aún si se quieren tomar los correctivos necesarios y generar estrategias y programas de mejora, que impulsen el crecimiento y la sostenibilidad de los mismos y generen crecimiento económico para el país.

Aunque el estudio de los aspectos fundamentales que influyen en la competitividad de las empresas es inagotable debido a la dinámica de las economías y las exigencias fluctuantes de los mercados, la medición y evaluación de estos aspectos juega un papel importante en el éxito de las empresas y más aún cuando se está hablando de las Mipymes, que juegan sin lugar a duda un papel importante en la mayoría de las economías del mundo. En Colombia, conforman el 99% de la estructura empresarial, siendo las mayores generadoras de empleo e impactando significativamente en el PIB nacional. Esta conformación de la economía del país ha generado que en la actualidad este grupo de empresas sea objeto de estudio e investigación por parte de las diferentes organizaciones: El gobierno, las universidades los empresarios, entre otros.

A partir de las investigaciones realizadas en el transcurso de la última década¹, se han encontrado diferentes problemas que afectan el buen desempeño y los niveles de competitividad de las Mipymes, los principales problemas son: Falta de innovación, Restricción de acceso al crédito, Dificultades en la identificación y acceso a la tecnología adecuada, Falta de asociatividad empresarial, Baja capacidad exportadora, Carencia de pensamiento estratégico en los directivos, Deficiencias internas a nivel administrativo, Procesos de sucesión, Falta de capacitación al recurso humano, Altos niveles de informalidad, Entre otros.

La mayoría de estos problemas acechan a las empresas sin que éstas estén preparadas para afrontarlos, lo que bloquea su crecimiento, disminuye su competitividad y en el peor de los casos lleva a la liquidación de muchas.

En este sentido, para el mejorar el desempeño de las empresas, es de gran ayuda el planteamiento de estrategias y de objetivos que le permitan visualizar el camino a seguir y tener una brújula con la cual guiarse en todo momento, como se señala a continuación:

“La planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se puede alcanzar uno o varios objetivos” (Sallenave, 2002, págs. 51-52).

Teniendo en cuenta lo señalado anteriormente, en este trabajo se busca proponer alternativas y estrategias de mejora para los diferentes sectores económicos a partir de los análisis de los resultados de la aplicación del Mapa de Competitividad del BID, haciendo énfasis en el sector Comercio y Servicios.

Para poder proponer alternativas y estrategias de mejora, se abordaron de forma más rigurosa los problemas que afectan los niveles de competitividad de las Mipymes, identificando las variables que son relevantes en los diferentes modelos de competitividad desarrollados, también se analizaron las diferentes políticas y estrategias

¹ Información de diferentes publicaciones en revistas indexadas que han trabajado temas relacionados con la competitividad y los problemas de las Pymes. (Consejo Nacional de Política Económica y Social - Departamento Nacional de Planeación, 2007), (Sánchez, Osorio, & Baena, 2007), (Vélez Montes, Holguín Lagos, De la Hoz Pinzón, Durán Bobadilla, & Gutiérrez Ayala, 2008)

de apoyo que el gobierno ha desarrollado en los últimos años con el fin de impulsar el desarrollo de este tipo de empresas.

Por otro lado se midió el nivel de competitividad de las empresas, aplicando el Mapa de Competitividad propuesto por el BID y ajustado por ALAFEC para cada uno de los sectores industriales y tamaños de empresas.

Es importante señalar que los sectores de comercio y servicios son sectores que aportan de forma significativa a la economía colombiana. Según (DANE, 2011) los servicios aportaron el 41.9% del PIB para el año 2009 y el sector Comercio contribuyó con el 12.1%, lo cual sumados aportan más del 50% del PIB.

Además, en términos de competitividad nación, el país actualmente presenta una situación desfavorable, ya que en el Indicador Global de Competitividad en los últimos 4 años se ha ubicado en la media de países evaluados, lo que lo deja en gran desventaja frente a los demás países de la región que gozan de una mejor ubicación como Chile, Brasil, Perú, Panamá.(World Economic Forum, 2011). Esto podría ser mejorado si se proponen estrategias de desarrollo para el parque empresarial del país, compuesto principalmente por Mipymes, lo que impactaría positivamente otras variables económicas y de desarrollo.

Por otro lado, Bogotá – Cundinamarca es uno de los ejes centrales de la economía del país. En este orden de ideas, esta investigación focaliza los esfuerzos en la medición de la competitividad de las empresas y en la identificación de los aspectos claves que impactan los niveles de competitividad en los sectores Comercio y Servicios de Bogotá, detallando en qué áreas se encuentran más vulnerables y débiles y cuáles son las políticas y planes que el Gobierno Nacional ha desarrollado para disminuir esas falencias.

El presente documento consta de tres capítulos, el primero de ellos se enfoca en la contextualización y enmarcación teórica del estudio, además señala el estado de las Mipymes en el país, su clasificación, su importancia y su aporte a la economía nacional.

El segundo capítulo desarrolla la revisión teórica de la competitividad, detallando brevemente como se evalúa a nivel país e industria, y haciendo un fuerte énfasis en la definición a nivel empresa, los modelos de medición que se han desarrollado y los

enfoques que esta tiene, direccionando al enfoque seleccionado en la presente investigación.

El tercer capítulo presenta los resultados obtenidos en la investigación, los análisis de la información, la comparación entre los sectores y finalmente las conclusiones del estudio así como las recomendaciones.

Este conjunto de contenidos tiene como objetivo final determinar el nivel de competitividad de los sectores servicio y comercio en Bogotá, las debilidades en las diferentes áreas que los componen relacionándolos con los programas y planes que existen para mitigar las falencias y fortalecer el nivel de competitividad de las empresas.

1. Capítulo Contexto de la Investigación: Las Micro, Pequeñas y Medianas empresas, Mipymes, en Colombia.

1.1 Las Micro, Pequeña y Medianas empresas, Mipymes.

El desarrollo económico juega un papel muy importante en todas las naciones, ya que de este depende en gran medida la calidad de vida de sus habitantes. Uno de los componentes que sin duda contribuye a este desarrollo, es la dinámica empresarial y es por esto, que es vital importancia desarrollar políticas que fortalezcan la estructura empresarial y los diferentes sectores que la componen, esto no sólo para mejorar las condiciones internas de las empresas sino también con el ánimo de lograr altos niveles de competitividad del país en los mercados internacionales y establecer barreras para mantener el dominio del mercado local. Por tal motivo, uno de los objetivos del presente trabajo es identificar las debilidades y los problemas que acechan a las Mipymes, un sector fundamental para el país, y proponer estrategias de mejora que permitan aumentar los niveles de competitividad de estas y de la nación.

DEFINICIÓN DE MIPYMES EN COLOMBIA

Las siguientes definiciones son dadas por el Congreso de la República en el artículo 2º de la Ley 590 de 2000², Modificado por la Ley 905 de 2004, con ajuste por la Ley 1111 de 2006, la Ley 1151 de 2007 y finalmente la Ley 1450 del 2011.

ARTÍCULO 43 - Ley 1450 del 2011.

DEFINICIONES DE TAMAÑO EMPRESARIAL. El artículo 2º de la Ley 590 de 2000, quedará así:

“Artículo 2º. Definiciones de tamaño empresarial. Para todos los efectos, se entiende por empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, en el área rural o urbana. Para la clasificación por tamaño empresarial, entiéndase micro, pequeña, mediana y gran empresa, se podrá utilizar uno o varios de los siguientes criterios:

²Ley 905 de 2004, Artículo 2º. Definiciones, Congreso de Colombia, Rama Legislativa - Poder Público.

1. Número de trabajadores totales.
2. Valor de ventas brutas anuales.
3. Valor activos totales.

Para efectos de los beneficios otorgados por el gobierno nacional a las micro, pequeñas y medianas empresas el criterio determinante será el valor de ventas brutas anuales.”

PARÁGRAFO 1o. El Gobierno Nacional reglamentará los rangos que aplicarán para los tres criterios e incluirá especificidades sectoriales en los casos que considere necesario.

PARÁGRAFO 2o. Las definiciones contenidas en el artículo 2º de la Ley 590 de 2000 continuarán vigentes hasta tanto entren a regir las normas reglamentarias que profiera el Gobierno Nacional en desarrollo de lo previsto en el presente artículo. (Secretaría del Senado, 2011)

1. Mediana empresa:

- a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o
- b) Activos totales por valor entre 100.000 a 610.000 UVT.

2. Pequeña empresa³:

- a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, o
- b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes, SMLV.

3. Microempresa:

- a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o,
- b) Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes, SMLV.

Por tanto, con base en la normatividad señalada, en Colombia se define MIPYMES como:

Tabla 1: Clasificación de las Mipymes⁴

LEY 590 DE 2000, MODIFICADA POR LAS LEYES 905 DE 2004, 1111 DE 2006, 1151 de 2007 y 1450 de 2011.			
Clasificación Legal de las MIPYMES	Planta de Personal# Trabajadores (Personal vinculado mediante contrato de trabajo cualquier modalidad)		Activos Totales Valor en UVT ⁵ ó en SMMLV según la clase de MIPYME
	MEDIANA	51	

³ Su clasificación actual en términos de Activos Totales es entre: 501 SMMLV y menos de 100.000 UVT.

⁴ Las clasificaciones están realizadas con valores correspondientes al año 2012.

⁵ La UVT para el año 2011 fue de \$25.132 fijada mediante la resolución 012066, del 19 de noviembre de 2010, para el año 2012 es de \$26.049 fijada mediante Resolución 11963 del 17 de noviembre de 2011.

EMPRESA			\$2.604'900.000,00	\$13'452.940.000,00
PEQUEÑA EMPRESA	11	50	501 SMMLV	Menos de 100.000 UVT
			\$283'916.700,00	Menos de \$2.604.900.000
MICROEMPRESA / FAMIEMPRESA	10 o menos empleados		Valor inferior a 500 SMMLV, excluida la vivienda	
			Valor inferior a \$283'916.700,00	

Fuente: Elaboración propia con base en Ley 905 de 2004 y 000Ley 1111 de 2006.

En este sentido, para la presente investigación se tomarán las empresas clasificadas como micro, pequeñas, y medianas empresas, Mipymes.

1.2 Formulación del problema: situación actual de las Mipymes en Colombia

El nivel de competitividad de las empresas que conforman un país es de gran importancia para promover el desarrollo y calidad de vida del mismo, en Colombia, es necesario realizar una caracterización de todos los sectores y enfocar los esfuerzos del Gobierno en la creación de políticas y estrategias que permitan a las Mipymes no sólo alcanzar un mayor nivel competitivo en el mercado, sino formar unas bases sólidas que impulsen un crecimiento permanente y sostenido.

1.2.1 Situación de las Mipymes a partir del número de establecimientos.

La estructura empresarial Colombiana se caracteriza por estar conformada por Mipymes, las cuales contribuyen de forma significativa a la generación de empleo y ocupación de la mano de obra en el país. Según Sánchez, Osorio & Baena (2007), en Colombia las microempresas contribuyen aproximadamente con el 60% de la generación de empleo mientras las Pymes contribuyen con un 16%, lo que muestra que en conjunto están contribuyendo con más del 75% de generación de empleo en el país. Por lo anterior, el presente trabajo se enfoca en la Mipymes y en la identificación de las debilidades y los problemas que las acechan para proponer estrategias que permitan mejorar su desempeño tanto a nivel interno como en el mercado internacional.

La importancia de las Mipymes en Colombia se evidencia en las cifras dadas por el DANE señalando la distribución total del parque empresarial por tamaño de empresas para el año 2005, la cual se muestra en la *Tabla 2*.

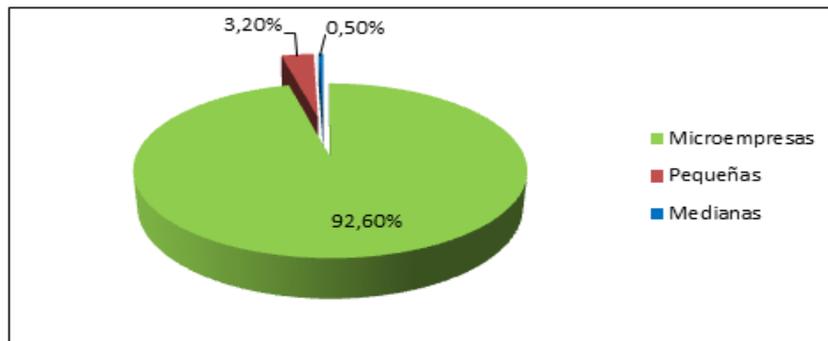
Tabla 2: Conformación del parque empresarial por tamaño de empresa. Según DANE año 2005

Tamaño de Empresa	No. de Establecimientos	Participación
Microempresas	1'336.051	92.60%
Pequeñas	46.200	3.20%
Medianas	7.477	0.50%
Subtotal Mipymes	1'389.698	96.40%
Grandes	1.844	0.10%
No Informa	50.575	3.50%
Total	1'422.117	100%

Fuente: DANE Censo Económico 2005. Colombia, citado por Vera Colina & Mora Riapira (2011).

Por otro lado, ya en lo que conviene a la importancia que tiene cada uno de los tipos de empresas dentro de la clasificación como Mipymes, en la ilustración 1 se muestra su nivel de participación en el total de empresas del país.

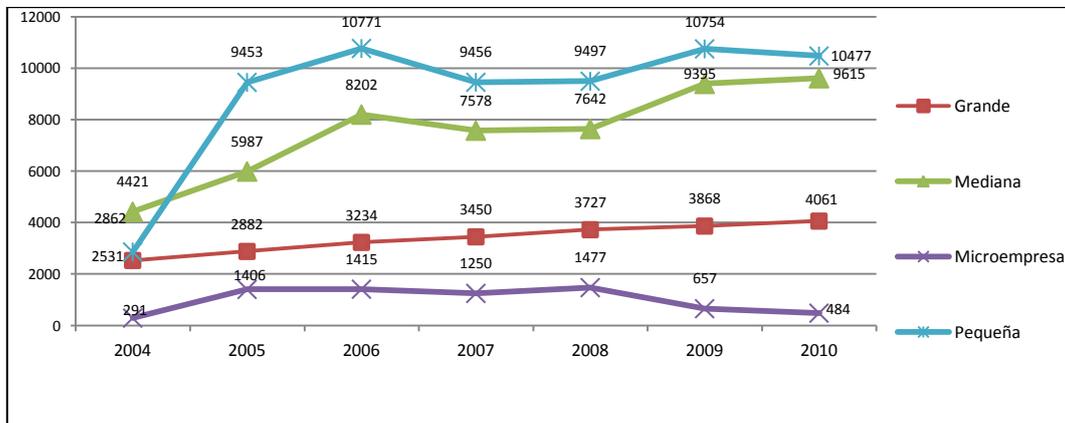
Ilustración 1: Participación de las Mipymes dentro de la economía, por tamaño de Empresa



Fuente: Elaboración Propia con base en datos DANE Censo Económico 2005.

En el siguiente gráfico, se muestra el comportamiento de las empresas por tamaño desde al año 2004 hasta el 2010 de las empresas que reportan información a la Superintendencia de Sociedades.

Ilustración 2: Tendencia por tamaño de empresa



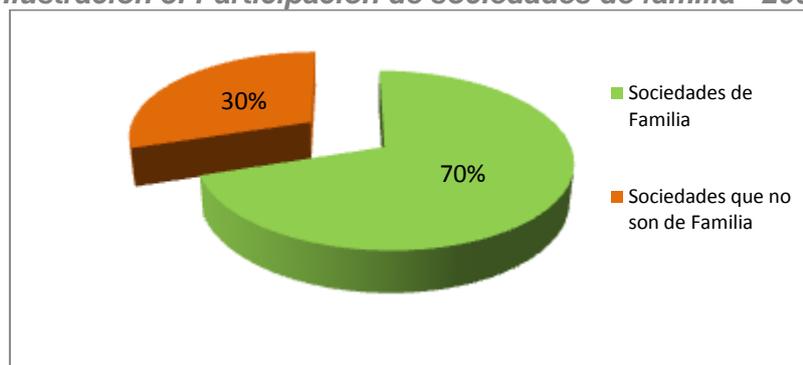
Fuente: Elaboración Propia con base en información de la Superintendencia de Sociedades.

Es importante señalar que el registro completo de todas las microempresas no aparece debido a que no están obligadas a reportar sus estados financieros y por tal motivo la Superintendencia de Sociedades no posee información del comportamiento de las mismas, sin embargo más adelante se mostrará la evolución de éstas según el DANE. Se puede observar una ligera disminución en las pequeñas empresas, mientras que un también ligero crecimiento en las medianas y grandes empresas que reportan información a la Superintendencia de Sociedades.

1.2.2 Situación de las Mipymes a partir del criterio de empresa familiar.

Una de las características que se ha identificado en diferentes estudios, uno de ellos de la Superintendencia de Sociedades, es que las Mipymes pertenecen a núcleos familiares. Así el 70% de las empresas que enviaron estados financieros en el año 2005, corresponden a empresas de familia, *Ilustración 3: Participación de sociedades de familia - 2005* en donde el 77.4%, es la participación de las empresas de familia en la pequeñas empresas, el 73.1% en las micro y el 67.3% en las medianas empresa.

Ilustración 3: Participación de sociedades de familia - 2005



Fuente: Superintendencia de Sociedades, Bogotá, Mayo de 2006, Adaptación propia

De la información anterior, apoyada con estudios realizados por Vélez Montes, Holguín Lagos, De la Hoz Pinzón, Durán Bobadilla, & Gutiérrez Ayala (2008) y la SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES - Grupo de Estadística (2005), se puede señalar como relevante el papel que juegan las empresas familiares en la economía colombiana, su gran contribución a la generación de empleo, a la dinámica en los diferentes sectores y la flexibilidad frente a los cambios en la demanda, etc.

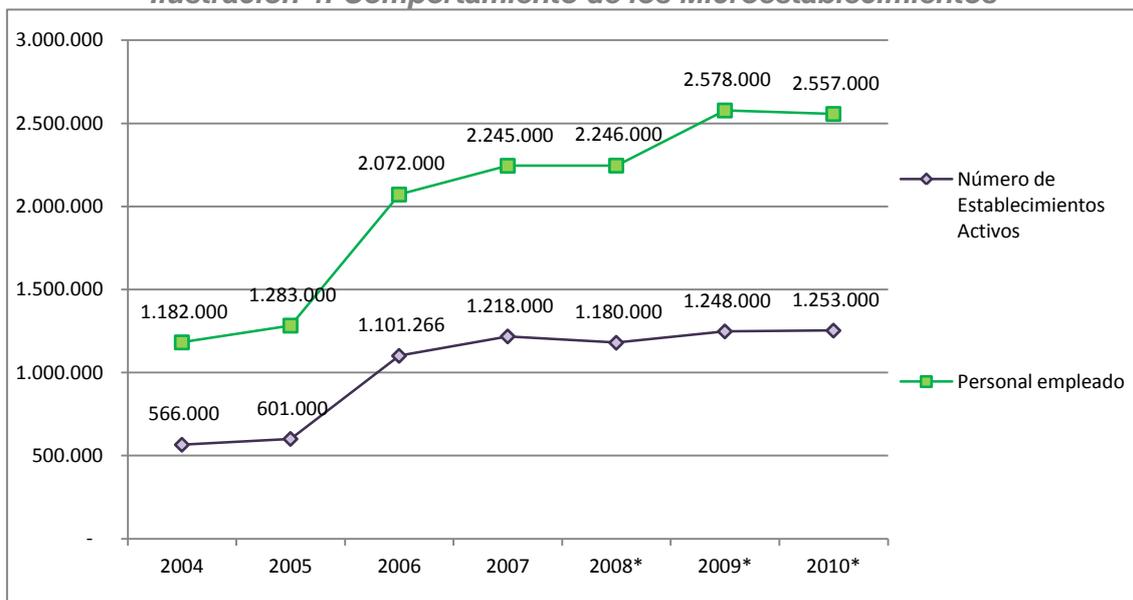
Concluyendo, la empresa familiar es “aquella organización de propiedad de una familia, que tiene control y administra manteniendo la expectativa de que la empresa continúe de una generación a otra” Miller & Le-Breton, citado por (Romero, 2006).

1.2.3 Situación de las Mipymes a partir de su contribución al nivel de empleo.

El comportamiento en cuanto a crecimiento en los Microestablecimientos se muestra en *Ilustración 4: Comportamiento de los Microestablecimientos*, en donde aparte

del comportamiento en cuanto a número de establecimientos, se señala el número de personas que emplea.

Ilustración 4: Comportamiento de los Microestablecimientos



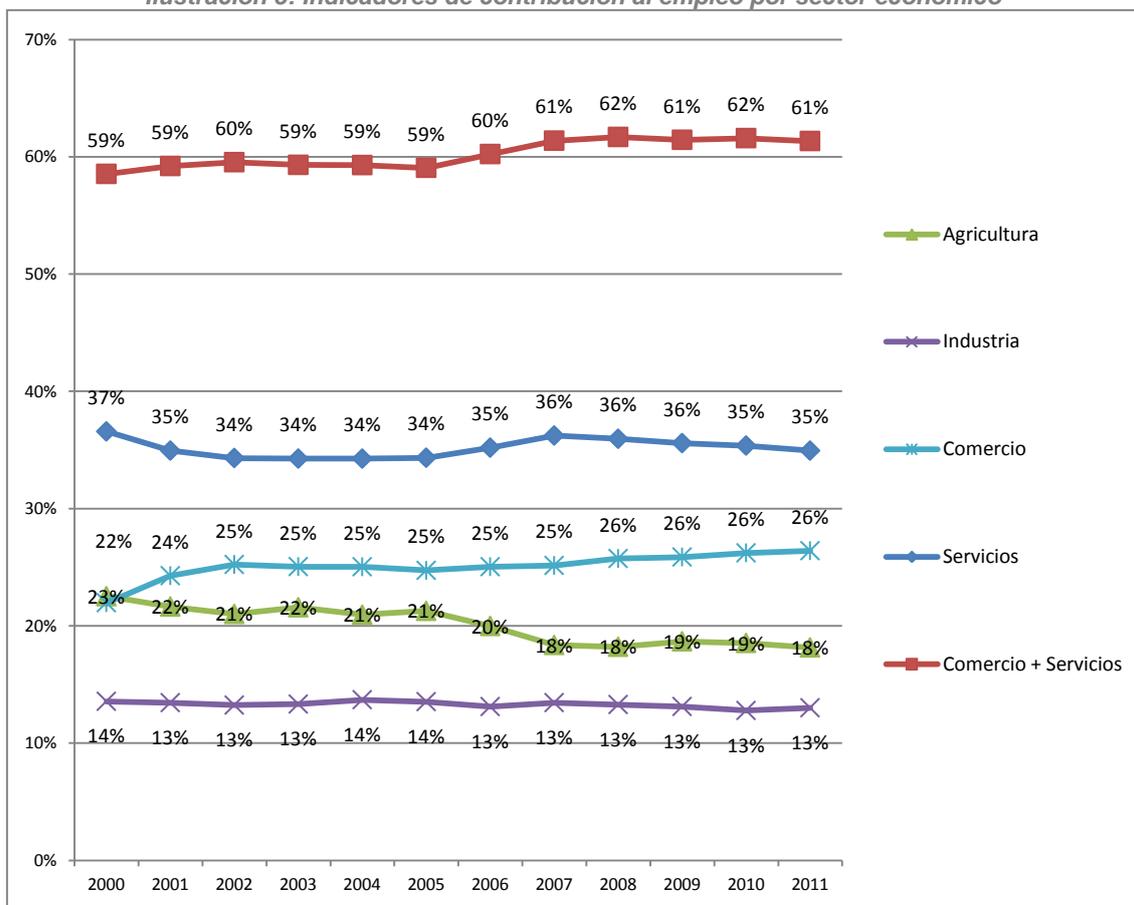
Fuente: Elaboración Propia con base en Boletines emitidos por el Departamento Nacional de Estadística, DANE.

* Cifras tomadas de los informes emitidos del último trimestre de cada año. Por otro lado, desde la perspectiva del empleo es posible decir que uno de los indicadores que impactan en el desarrollo económico de un país es el del nivel de desempleo de la población, es por esto que los diferentes gobiernos en los países intentan impulsar aquellos sectores que contribuyan a la mejora de la economía no solo en términos monetarios sino también en la parte social.

Es importante señalar que Bogotá, contribuyó con un 25,4% en el PIB del país para el año 2010(DANE, 2012), y que en el acumulado a tercer trimestre de 2011 el PIB creció 5,8%, el más alto desde el año 2008 para el mismo período. Sectorialmente, los mayores aportes al crecimiento los realizaron el sector financiero (1,1%), comercio y hoteles (1,1%), minería (0,9%), industria manufacturera (0,5%) y el sector agropecuario (0,3%). También se destacaron los impuestos y subsidios como contribución al crecimiento. El crecimiento del PIB, sin impuestos y subsidios, fue de 4,7%. (DANE, 2011)

En Colombia, los sectores que más han contribuido a incorporar mano de obra son los sectores de Comercio y de Servicio, los cuales suman más del 50% desde al años 2000 hasta el 2011 en la generación de empleo.

Ilustración 5: Indicadores de contribución al empleo por sector económico



Fuente: Elaboración propia con base en datos DANE 2012 (Series Indicadores Estructura Nacional)

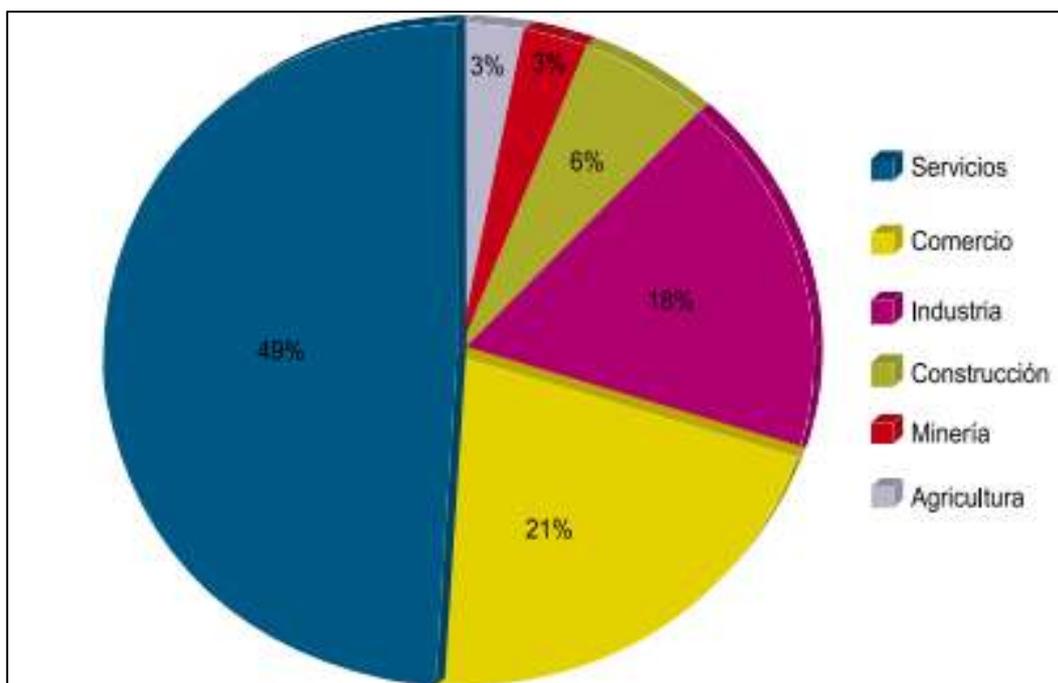
Como se observa en la gráfica, tanto el sector comercio como el de servicios han contribuido significativamente a la incorporación de mano de obra, logrando conjuntamente más del 50% en todos los años analizados, el sector servicios encabeza la lista con mayor contribución, alcanzando un promedio del 35%, seguido del sector comercio con un 25%, el Agropecuario con 20% y finalmente el sector industria con un 13%.

1.2.4 Situación de las Mipymes en Bogotá

Realizando un enfoque en la Ciudad de Bogotá - Cundinamarca, es importante señalar que en esta se encuentran localizadas alrededor del 25% de las empresas del país, genera aproximadamente una tercera parte del PIB del país, (Cámara de Comercio de Bogotá, 2010). En cuanto a la importancia de los sectores Comercio y Servicios, se puede señalar que juegan un papel fundamental en la dinámica del mercado de la

capital, teniendo la mayor participación en cuanto a la Inversión Extranjera Directa, IED, ya que según estudios de la Cámara de Comercio de Bogotá (2011), el 70% de la IED que se realiza en Bogotá está destinada a estos dos sectores, el 49% al sector Servicios y el 21% al sector Comercio.

Ilustración 6: Destino de la IED por actividad económica en Bogotá - Cundinamarca, enero-septiembre de 2010



Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá - Observatorio de la región Bogotá - Cundinamarca, 2011

En Bogotá, los sectores de Comercio y Servicios también juegan un papel importante en la contribución a la generación de empleo, ocupando los dos primeros puestos tanto en el año 2010 como 2011, logrando conjuntamente aportar con aproximadamente el 76% del empleo de la ciudad.

Ilustración 7: Empleos generados según actividad económica en Bogotá, 2010 y 2011

	2010	2011	Diferencia	Participación 2010	Participación 2011
Total Ocupados	3.440.775	3.687.249	246.474	100%	100%
Comercio, hoteles y restaurantes	974.061	1.027.230	53.168	28,3%	27,9%
Servicios, comunales, sociales y personales	785.283	843.684	58.401	22,8%	22,9%
Industria	559.742	604.467	44.725	16,3%	16,4%
Actividades inmobiliarias	449.942	468.543	18.602	13,1%	12,7%
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	340.470	362.080	21.609	9,9%	9,8%
Construcción	179.958	243.630	63.672	5,2%	6,6%
Intermediación financiera	110.821	88.351	-22.470	3,2%	2,4%
Minería	9.562	18.397	8.836	0,3%	0,5%
Agricultura, pesca, ganadería, caza y silvicultura	18.980	16.620	-2.361	0,6%	0,5%
Suministro de Electricidad Gas y Agua	9.971	13.410	3.440	0,3%	0,4%

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá - Observatorio de la región Bogotá - Cundinamarca, 2011.

1.2.5 Situación de las Mipymes en cuanto a liquidación de empresas (Comercio y Servicios)

La liquidación de las empresas en Colombia dentro de los primeros años es una situación generalizada que afecta la economía del país, para el caso de Bogotá, es importante señalar que para el año 2011 se liquidaron 19,6% más que en año 200 (un total de 4.574 sociedades) siendo Bogotá la ciudad con mayor participación (85,7%), donde para Bogotá – Cundinamarca el 84% corresponden a Micro empresas, el 9% a Pequeñas, el 5% a Medianas y el 2% a grandes.

(Cámara de Comercio de Bogotá - Observatorio de la región Bogotá - Cundinamarca, 2011)

Ilustración 8: Liquidación de sociedades según tamaño.

Empresa	Número		Capital (Millones de pesos)	
	2010	2011	2010	2011
Total	3.826	4.574	1.306.580	713.204
Grande	74	20	754.420	254.070
Mediana	177	90	212.238	164.991
Micro	3.223	4.010	248.780	133.252
Pequeña	352	454	91.141	160.891

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá - Observatorio de la región Bogotá - Cundinamarca, 2011

Lo anterior permite observar que es de gran importancia analizar los problemas que tienen los sectores Comercio y Servicios, especialmente en el caso de los Mipymes, ya que de esta forma se podrá generar políticas enfocadas a solucionarlos y fortalecer a los dos sectores que más están contribuyendo a la generación de empleo y a la dinámica del PIB.

Estudiar cuáles son los niveles de competitividad, de las Mipymes de Comercio y Servicios, y los factores que se encuentran con mayores falencias permitirá enfocar los esfuerzos y políticas del Gobierno Nacional en estos factores y mejorar las Mipymes direccionándolas de forma que sean más productivas y tengan mayor nivel de competitividad, lo que también contribuirá a mejorar la economía nacional y mejorar indirectamente la calidad de vida en el país.

1.3 Métodos y técnicas de la investigación.

1.3.1 Objetivo general.

Identificar las áreas de competitividad que presentan falencias en las Mipymes pertenecientes a los sectores Comercial y Servicios de Bogotá y proponer estrategias de mejoramiento que contribuyan a aumentar la competitividad de las mismas.

1.3.2 Objetivos específicos.

- Clasificar y medir las áreas que más impactan en los niveles de competitividad de las Mipymes para cada uno de los sectores económicos en estudio.

- Esta clasificación se hará con el fin de formular propuestas de mejora y estrategias específicas para cada sector, que contribuyan al mejoramiento de los factores críticos que impactan su competitividad.
- Identificar las políticas y planes que el gobierno ha desarrollado en los últimos años con el fin de contribuir al desarrollo de las Mipymes en el país.
 - Esto permitirá proponer acciones de mejora en las diferentes áreas que impactan en los niveles de competitividad, teniendo el soporte de la existencia de programas y planes por parte del gobierno que apoyan el desarrollo de las mismas.
- Proponer con base en los resultados del estudio, estrategias que permitan contribuir al desarrollo competitivo de las Mipymes de los sectores evaluados.
- En un análisis paralelo entre las debilidades identificadas en cada uno de los sectores y las políticas desarrolladas por el gobierno, se puede identificar puntos críticos que no estén siendo atacados por ninguno de los dos agentes.

El Diseño Metodológico de este trabajo es Explicativo-Positivista (Calventus, 2000), no experimental, Correlacional - Causal (Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista, 2006), y seguirá la estructura de Investigación propuesta por Jacqueline Hurtado de Barrera en su libro “Metodología de la investigación. Guía para la comprensión holística de la ciencia” (2010), sin embargo la etapa del Diseño de la investigación, será apoyada con la teoría aportada por Sampieri y Col, en su libro “Metodología de la investigación”.

1.3.3 Población y muestra.

La población de Mipymes en los sectores servicios y comercio en la ciudad de Bogotá, registradas en la Cámara de Comercio, asciende a 231.551 empresas, conformadas en un 90% por microempresas, un 8% por pequeñas y un 2% por medianas. De éstas, el 51% corresponden a establecimientos comerciales y el 49% a servicios⁶. El muestreo fue estimado a través de la fórmula⁷:

$$n = \frac{\square \times \square \times \square \times \square^2}{\square^2 \times (\square - 1) + (\square^2 \times \square \times \square)}$$

Dónde:

N: Población

p: 0,50 -Prevalencia del parámetro a evaluar, probabilidad a favor.

⁶ Base Suministrada por Cámara de Comercio de Bogotá, el 8 de Julio de 2011 por Sandra Rocío Martínez Gómez <asesorespecializadoinformacion02@ccb.org.co>.

⁷ Hurtado de Barrera, J. (2010). Metodología de la Investigación. Guía para la comprensión holística de la ciencia (Cuarta ed.). Caracas, Venezuela: Quirón Ediciones.

q: (1-p), probabilidad en contra. 0,50.

Z: 1,96 -Valor de una distribución Normal para una confiabilidad del 95% y 5% error.

i: Error de estimación, 5%.

Se determinó una muestra de 385 empresas, conformadas por 209 empresas Comerciales y 176 de servicios.

1.3.4 Técnica e Instrumento de recolección de información.

Con el objetivo de obtener confiabilidad en la recolección de información, se tendrá como técnica de recolección de información la encuesta, lo cual permite obtener “resultados iguales o similares, aplicando las mismas preguntas acerca de los mismos hechos o eventos, en la misma muestra” (Hurtado de Barrera, 2010). Esta se realiza a través de preguntas cerradas y alternativas, que están graduadas en intensidad, la escala que se utilizará será la Escala de Likert⁸, la cual esta trabajada con opciones del 1 al 5 donde, donde el 1 representa *Nunca*, “las afirmaciones que expresan menor intensidad en el evento” (Hurtado de Barrera, 2010), mientras el 5 representa la alternativa con mayor intensidad del evento, *Siempre*. Las demás son: 2 = Casi Nunca, 3 = A veces y 4 = Casi siempre.

El Instrumento de recolección de información (encuesta) seleccionado para el estudio fue el Mapa de Competitividad diseñado por el BID, el cual fue ajustado para tamaños y sectores (ponderando cada dimensión según el sector al que pertenece) por la Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración, ALAFEC⁹, cuya estructura se señala a continuación:

El mapa de competitividad, es un instrumento que mide la competitividad de las empresas a partir de la evaluación de 8 diferentes áreas o dimensiones estratégicas dentro de las organizaciones, las áreas o dimensiones estratégicas y sub-áreas son las siguientes:

- Planeación estratégica
 - Proceso de Planeación Estratégica
 - Implementación de la Estrategia
- Aprovechamiento
 - Aprovechamiento
 - Manejo de inventarios
 - Ubicación e infraestructura
- Aseguramiento de calidad
 - Aspectos Generales de la Calidad

⁸ Este tipo de escala consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios referidos al evento, donde los encuestados seleccionan la opción de acuerdo a la intensidad de su reacción ante cada afirmación o juicio.

⁹ Saavedra, María (2012). **Hacia la competitividad de la Pyme latinoamericana**. Macroproyecto de investigación ALAFEC. Recuperado el 15-enero-2013 desde http://www.alafec.unam.mx/docs/macroproyectos/competitividad_macro.pdf

- Sistema de Calidad
- Comercialización (En el caso de las Mipymes exportadoras se adiciona un componente de exportación)
 - Mercado Nacional: Mercadeo y Ventas
 - Mercado Nacional: Servicios
 - Mercado Nacional: Distribución

 - Componente de Exportación:
 - Mercado Exportación: Plan de Exportación
 - Mercado Exportación: Producto
 - Mercado Exportación: Competencia y Mercado
 - Mercado Exportación: Distribución Física Internacional
 - Mercado Exportación: Aspectos de Negociación
 - Mercado Exportación: Participación en Misiones y Ferias
- Contabilidad y Finanzas
 - Monitoreo de Costos y Contabilidad
 - Administración Financiera
 - Normas Legales y Tributarias
- Recursos Humanos
 - Aspectos Generales
 - Capacitación y Promoción del Personal
 - Cultura Organizacional
 - Salud y Seguridad Industrial
- Gestión Ambiental
 - Política Ambiental de la Empresa
 - Estrategia para Proteger el Medio Ambiente
 - Concientización y Capacitación del personal en Temas Ambientales
 - Administración del Desperdicio
- Sistemas de Información
 - Planeación del Sistema
 - Entradas
 - Procesos
 - Salidas

Cada una de las áreas o dimensiones estratégicas cuenta con diferente número de preguntas dependiendo el sector al que pertenece (Comercial o de Servicios), al igual cada área cuenta con sub-áreas que evalúan componentes específicos (entre 25 y 50).

Este instrumento cuenta con estructuras diferentes para cada uno de los sectores, ya que el análisis de competitividad que realiza tiene en cuenta que entre ellos existen diferencias significativas y que las variables que impactan el rendimiento y el desempeño de las mismas difieren de un sector al otro, para la presente investigación se tomaron las ponderaciones establecidas por ALAFEC para cada uno de los sectores.

Una vez tabulada la información en el instrumento, este permite mirar el nivel de competitividad de cada una de las empresas y su desempeño en cada una de las 8 áreas o dimensiones estratégicas evaluadas.

1.3.5 Pruebas de Validez y Fiabilidad del Mapa de Competitividad de los sectores.

Aunque el instrumento de recolección de información ha sido diseñado y validado previamente, se realizó una prueba adicional de fiabilidad interna del cuestionario por medio de la prueba Alfa de Cronbach (Oviedo & Campo Árias, 2005), con los siguientes resultados:

En el sector Servicios tanto para Microempresas como para Pymes, el Alfa de Cron Bach, arrojó un coeficiente de 0.965, que señala que el instrumento compuesto por 89 preguntas cuenta con una escala de medida fiable y válida.

Estadísticos de fiabilidad Sector Servicios Mipymes

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,965	,965	89

Fuente: Elaboración propia

En el sector Comercio para las Mipymes encuestadas y un instrumento compuesto por 89 preguntas se encontró un coeficiente de Alfa de Cron Bach de 0.959, lo que señala que el instrumento aplicado para este sector también es fiable.

Estadísticos de fiabilidad Sector Comercio Microempresas

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,959	,959	89

Fuente: Elaboración propia

1.3.6 Procesamiento de la información.

Una vez recogidas las encuestas durante el segundo semestre del 2011 y primer semestre de 2012, se procedió a tabular la información en Microsoft Excel 2010, con un sistema operativo Windows 7 Enterprise, elaborando una matriz que recogió cada uno de los registros. Posteriormente se procedió a generar una macro en Microsoft Visual Basic que ingresará dato por dato de cada registro a los instrumentos (Mapa de competitividad). Esta macro fue elaborada de forma tal que no permitiera el ingreso de datos incoherentes ni por fuera de la escala de medición. Como resultado se obtuvo el nivel de competitividad de cada empresa, además de contar con el nivel de competitividad de cada una de las 8 dimensiones que conforman el instrumento de medición.

Adicionalmente, se importaron los datos a IBM SPSS Statistics 20, lo que permitió que se realizaran otros análisis estadísticos pertinentes (Coeficientes de correlación, distribución de frecuencia, estadísticos de Fiabilidad, etc.) que se muestran en los resultados de la investigación.

1.4 Características generales de las Mipymes de la muestra.

En cuanto a las características de las Mipymes encuestadas se puede señalar que el 82,42% son microempresas que en promedio tienen 5 trabajadores, el 14,01% son pequeñas empresas que en promedio tienen 21 trabajadores y el 3,57% son empresas medianas que en promedio tienen 132 trabajadores.

Las microempresas encuestadas tienen en promedio 9 años de antigüedad, las pequeñas 15 años de antigüedad, y las medianas 25 años de antigüedad. Son empresas familiares el 60% de las microempresas, el 51% de las pequeñas y el 25% de las medianas.

En promedio los empresarios encargados de las microempresas tienen 38 años y su nivel máximo de estudios se concentra en la secundaria con un 43%, seguido de la preparatoria (10^o y 11^o) con un 32%. Por su parte los directivos de las pequeñas empresas en promedio tienen también 38 años pero el nivel de estudio se concentra en la preparatoria (10^o y 11^o) con un 35% seguido de la secundaria con un 26%, cabe anotar que el 24% se encuentra con pregrado.

Finalmente, los directivos de las empresas medianas son más jóvenes, en promedio tienen 34 años y su nivel máximo de estudios se encuentra concentrado en Profesional con un 42%, seguido de preparatoria (10^o y 11^o) y secundaria, cada uno con un 17%. En síntesis, el promedio de edad de los empresarios encuestados está en 37 años, y los niveles máximos de estudios se concentran en la secundaria con un 39%, seguido de la preparatoria (10^o y 11^o) con un 32%.

2. Capítulo II. La competitividad, evolución, modelos e impacto en el éxito de las empresas.

2.1 Consideraciones Generales

El término competitividad ha venido siendo modificado en función de las exigencias del mercado y de la evolución económica que se ha dado a través del tiempo. Algunas definiciones se dan en términos de país-nación, evaluando las habilidades de un país para ofrecer mejores productos/servicios con precios competitivos, otros en términos de industria, que buscan señalar la manera como un tipo de industria puede desarrollar mejores estrategias que otras y otros en términos de empresa, estos últimos señalando la habilidad que tienen las compañías para desenvolverse en el mercado, por medio de estrategias gerenciales que les permita minimizar los costos y maximizar las bondades de los productos/servicios ofrecidos. Las definiciones que han marcado pautas en diferentes momentos son señaladas y explicadas en lo siguiente.

2.2 Competitividad Nación - Modelos de Medición.

Una de las definiciones que inicialmente se le dio al término competitividad surgió con el tema del precio de los bienes y servicios que un país podía ofrecer a los demás, en donde se evaluaba la capacidad de una nación para ofrecer en el mercado internacional productos a menor precio, manteniendo las demás variables constantes, y así poder competir con los productos de otras naciones. Estos precios se podían ver afectados por la disponibilidad y facilidad de acceder a las materias primas y el costo de las mismas, también podía ser impactado por el costo de la mano de obra que se utilizaba para la elaboración de los productos.

Según Warner(2006, pág. 4), Sir Thomas Smith en el siglo XVI ya alertaba sobre los problemas que podría traer para la nación la fijación de precios por fuera de los rangos establecidos por el mercado: *“but since we must have need of other and they of us, we must frame our thing not after our own fantasies but to follow the common market of all the world, and we may not set the price of thing at our pleasure but follow the price of the universal market of the world”*.

Por otra parte, los trabajos de los autores clásicos de la economía, muestran la importancia de los factores naturales en la colocación de los precios de los productos y la competitividad de los mismos; Adam Smith, señalaba “Son a veces tan grandes las ventajas que un país tiene sobre otro en ciertas producciones, que todo el mundo reconoce cuán vano resulta luchar contra ellas” (Smith, 1958) y, por su parte David Ricardo, define una nación competitiva a partir de las ventajas comparativas que ésta tiene en términos de sus recursos propios (Tierra, Capital, RRHH y Recursos Naturales) lo que le permitirá poder competir con mejores precios en el mercado gracias a la facilidad que le brinda poseer estas ventajas frente a otros que pueden carecer de las mismas.

En el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, se presenta una recopilación de la evolución que ha tenido la medición de la competitividad a nivel país.

Claramente, ninguna de estas explicaciones de la competitividad nacional es plenamente satisfactoria, como tampoco lo son muchas otras que se han propuesto. Ninguna es suficiente por sí misma para explicar la posición competitiva de los sectores de una nación. Cada una de ellas contiene una parte de verdad, pero no resistirá un minucioso escrutinio. Parece que en todo esto interviene un conjunto de fuerzas más amplio y más complejo. (Porter M. E., 1991, pág. 27)

En el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, se encuentra información detallada de los modelos y la evolución teórica.

En la actualidad, existen dos importantes informes que se emiten para medir la competitividad de las naciones y que se explican en detalle en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**

Como se explica de forma extensa en el anexo A, en el transcurso de los años, se ha venido cambiando, y se seguirán cambiando, las definiciones de competitividad nación (vista desde los diferentes ángulos planteados por los autores), y aunque muchas de las definiciones señaladas fueron dadas posterior al comentario de Michael Porter en su libro *La ventaja competitiva de las naciones*, se pueden señalar que el concepto de competitividad continúa manteniendo vigente los aspectos expuesto en su libro.

Finalmente, se puede concluir que la competitividad de una nación no es otra cosa distinta a la utilización eficiente de los recursos que posee, llámense naturales, humanos, económicos o geográficos, en donde la armonía y sincronización con las políticas gubernamentales y comerciales juega un papel importante para poder no sólo ser eficientes sino eficaces y efectivos al momento de competir en el mercado nacional e internacional.

2.3 Competitividad Industrial

El tema de competitividad industrial ha sido trabajado por diferentes autores como uno de los principales motores de desarrollo de un país, el cual impulsa no solo el establecimiento de estrategias claras y definidas, sino también la generación de políticas desde lo gubernamental hasta lo más básico de la industria que es la empresa.

La industria es señalada como el conjunto de empresas que producen productos y/o servicios que satisfacen de forma similar la misma necesidad, sin embargo, surge el interrogante de cuál es el nivel de sustitución entre productos para poder determinar quién es o no la competencia, ante esto, algunos autores señalan que la sustitución entre productos es una línea borrosa que se debe analizar desde diferentes focos para poder determinar hasta qué punto una empresa pertenece o no a determinada industria.

En cuanto al concepto de industria “En la práctica suele haber mucha controversia sobre la definición apropiada, centrándose en que tan cerca necesita estar la sustitución en términos de producto, proceso o límites geográficos del mercado” (Porter M. E., 2000, pág. 25).

Dentro de las industrias existen lo que se denominan *Grupos Estratégicos* que según Hunt (1972), citado por (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 1999, pág. 72), el grupo estratégico es “un conjunto de empresas en una industria que siguen la misma estrategia, o una similar, a lo largo de las mismas dimensiones estratégicas.”

Teniendo en cuenta lo anterior, se señala que la competitividad en las industrias depende de las estrategias que implementen las empresas que la componen, como se señala en los anexos, en términos de competitividad sistémica, las estrategias en las industrias se encuentran en un nivel meso que le permiten fortalecerse o no frente a la competencia de los mercados internacionales.

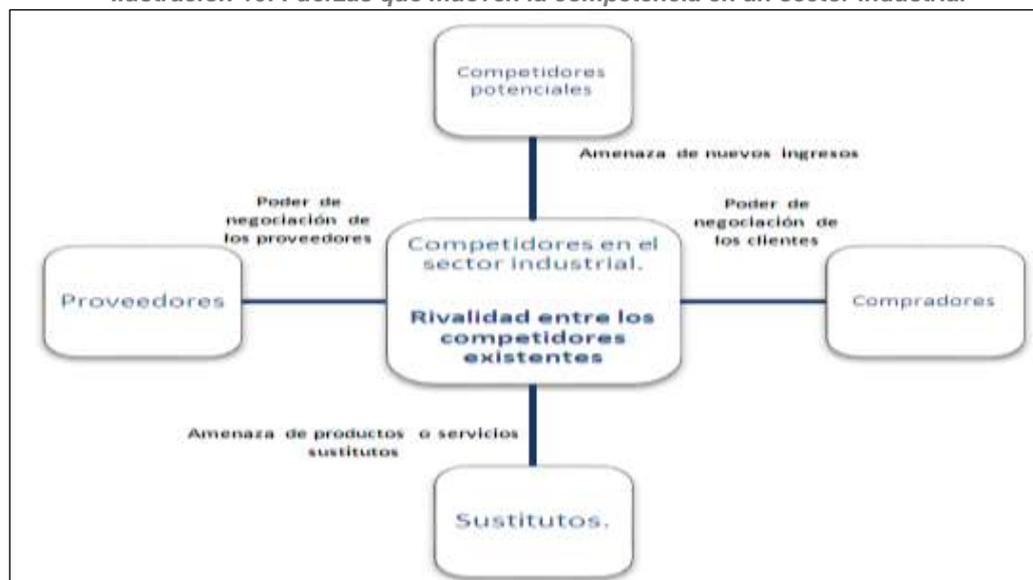
Según autores como Porter M. E, (1982) o Hitt, et al (1999) el análisis de la industria reposa sobre el estudio de competencia, donde se señalan como competidores no sólo a la competencia directa sino que también se incluyen las demás fuerzas del mercado como son: Competidores potenciales, proveedores, compradores-clientes y productos sustitutos. Este análisis de la competencia lo plasma Porter en su gráfico de las fuerzas que mueven la competitividad en un sector industrial, *Ilustración 10: Fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial*. Adicionalmente a estas fuerzas de mercado, Porter señala lo importante que es para una nación o industria analizar y plasmar su estrategia después de un análisis detallado del Diamante de competitividad que le permitirá internacionalizarse y lograr mayor nivel de competitividad, los elementos que componen el diamante son: Los Factores de producción, las condiciones de la demanda, los sectores relacionados (cluster), la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas y finalmente el gobierno como agente dinamizador de los cuatro elementos anteriores. *Ilustración 9*

Ilustración 9: Diamante de la Competitividad de Porter



Fuente: Porter M. E., Estrategia competitiva, 2000

Ilustración 10: Fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial



Fuente: Porter M. E., Estrategia competitiva, 1982, pág. 24

Por otro lado, según el informe presentado por la Universidad Nacional de Colombia y el Ministerio de Comercio Exterior (2002), la competitividad esta asociada con siete factores que inciden en el crecimiento económico, en el bienestar y en la sostenibilidad del desarrollo; esto factores son: Condiciones de entrada, Condiciones de competencia, Condiciones de transformación productiva, Condiciones de sostenibilidad, Condiciones de integración y cohesión social, Condiciones internas de negociación y Condiciones de desarrollo.

Para Hitt et al (1999), existe un ambiente externo que influye de forma significativa en la competitividad que puedan alcanzar los diferentes sectores industriales, este ambiente externo está compuesto por un ambiente general, que incluye variables como las económicas, las demográficas, políticas/legales, tecnológicas, globales y socioculturales. Además del ambiente general se encuentra el ambiente industrial, el cual incluye las fuerzas competitivas expuestas por Michael Porter, evidenciando los componentes de las industrias, podemos confirmar que es allí donde desde el punto de vista de competitividad sistémica se deben desarrollar la dimensión meso, que permite generar alternativas alternas a las del Estado para fortalecer las estructuras de la industria y tomar una posición fuerte frente a los mercados externos.

Finalmente, se puede concluir que la competitividad industrial se evalúa por el adecuado manejo de los diferentes factores que influyen en la industria (llámense proveedores, clientes, socios, competencia, etc.) en donde la mejor interrelación de ellos permitirá que la industria se fortalezca y desarrolle estructuras internas que le permitan competir en mejores condiciones frente a las demás y poder consolidar ventajas para competir más eficientemente.

2.4 Competitividad de las empresas, modelos de medición. Colombia

Según Tello Caviedes(2010) para la medición de la competitividad de las Mipymes se han desarrollado diferentes modelos, como pueden ser el Sistema de Indicadores de Competitividad para el Turismo Colombiano, El sistema de Indicadores para la Competitividad, El Modelo para la Modernización de las Organizaciones, el Modelo matemático para determinar la competitividad en las Pymes, entre otros, algunos para sectores muy específicos de la economía como el Sistema de Indicadores de Competitividad para el Turismo Colombiano, en el que se tienen en cuenta variables tanto internas como externas a las empresa, y en el que se evalúa 5 Plataformas como son: Plataforma de Sustentabilidad económica que cuenta con 7 variables y 26 indicadores, Plataforma Gestión Turística que cuenta con 9 variables y 17 indicadores, Plataforma Soporte turístico que tiene 6 variables y 20 indicadores, Plataforma de Sustentabilidad Socio-Cultural que cuenta con 5 variables y 5 indicadores y finalmente la Plataforma de Sustentabilidad Ambiental que cuenta con 7 variables y 8 indicadores. Los indicadores de cada plataforma los pueden observar en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**

Este modelo fue elaborado bajo un enfoque de sistemas, que permita medir en el tiempo la evolución, mejoras y falencias que se van dando en el sector, lo que se soporta con la medición inicial (Diagnóstico), un proceso de control (seguimiento) y finalmente una medición posterior (Resultado). Esto con el fin de evaluar cuáles son las debilidades que se presentan en el sector, proponer, generar y aplicar alternativas

de solución a los problemas identificados y luego de ser implementadas realizar una medición del impacto de las mismas.

Otro de los modelos que se ha trabajado es el de Sistema de indicadores de competitividad -SICD (Desarrollado por el Ministerio de Comercio Exterior en conjunto con la Universidad Nacional de Colombia) en el que el objetivo central es “aportar información analítica básica al sector público y privado para la formulación de políticas, planes y programas de competitividad en el entendido que la competitividad del país es, en lo fundamental, la resultante de la competitividad de sus regiones.”(Ministerio de Comercio Exterior - Universidad Nacional de Colombia, 2002)

Este modelo cuenta con 12 categorías de estudio para la competitividad y 99 variables, de las cuales 66 son de tipo cuantitativas y 33 de tipo cualitativas, un cuadro completo se puede observar en el **Indicadores de competitividad departamental estructural**

Un tercer modelo se presenta por la EAN (Escuela de Administración de Negocios), y es el Modelo para la Modernización de la Gestión de las Organizaciones, MMGO, con el cual se intenta identificar cuáles son las principales acciones que conducen a mejorar el desempeño de la organización, una vez que se identifiquen estas acciones o actividades se generan prioridades de actuación por parte de las empresas.

Las variables que se tienen en el modelo MMGO son Análisis del entorno, Direccionamiento estratégico, Gestión del mercadeo, Cultura organizacional, Estructura organizacional, Gestión de producción, Gestión financiera, Gestión humana, Exportaciones, Importaciones, Logística, Asociatividad, Comunicación e información, Innovación y conocimiento y Gestión ambiental, por su robustez se ha considerado este modelo como uno de los más completos que hasta el momento se haya desarrollado para el sector.

Otro modelo interesante es el *MODELO MATEMÁTICO PARA DETERMINAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES*, desarrollado por el Grupo de Investigación de la Competitividad y de la Productividad Empresarial, encabezado por el ingeniero Darío Quiroga de la Corporación Universitaria Autónoma de Occidente, el cual tiene como función “determinar el nivel de competitividad de una empresa o de un sector industrial.” (Quiroga, 2003, pág. 9)

Este modelo señala la importancia de 11 factores en la productividad y competitividad de las PYME, las cuales son el resultado de una rigurosa validación y depuración estadística de 86 variables iniciales, de las cuales concluye que existen 16 variables principales que impactan la productividad y competitividad, las variables por orden de relevancia son: Cultura Organizacional respecto a calidad y productividad, Modelos Administrativos utilizados, Enfoque y existencia de I&D, Tecnologías de conocimiento, Apoyo a la gestión de mercadeo, Conocimientos de los directivos del aseguramiento de la calidad, Variables de planeación estratégica definidas, Conocimiento tecnológico a nivel internacional, Tipos de indicadores utilizados, Tipos de sistemas de conteo, Nivel de productividad, Sistemas de calidad, Factores utilizados en la selección del

personal, Porcentaje de materia prima que corresponde al costo total, Manejo de la Información y Factores que influyen en el desarrollo de la empresa.

Aunque este modelo según Quiroga (2003), dadas sus bondades haya sido adoptado en el convenio colombiano de Ecopetrol-ACOPI-ANDI y el Ministerio de Desarrollo de Colombia, es importante señalar que está enfocado principalmente a las empresas industriales, ya que este carece de variables que tienen gran importancia en el sector comercio y de servicios, una de ellas muy importante es el tema del servicio al cliente, la cual no aparece dentro del modelo final.

Otro modelo interesante es el propuesto por el IICA, el cual clasifica a los factores que inciden en la competitividad, de acuerdo a quien los controle, esta clasificación incluye: Factores controlados por la empresa, Factores controlado por el gobierno y Factores difícilmente controlables.

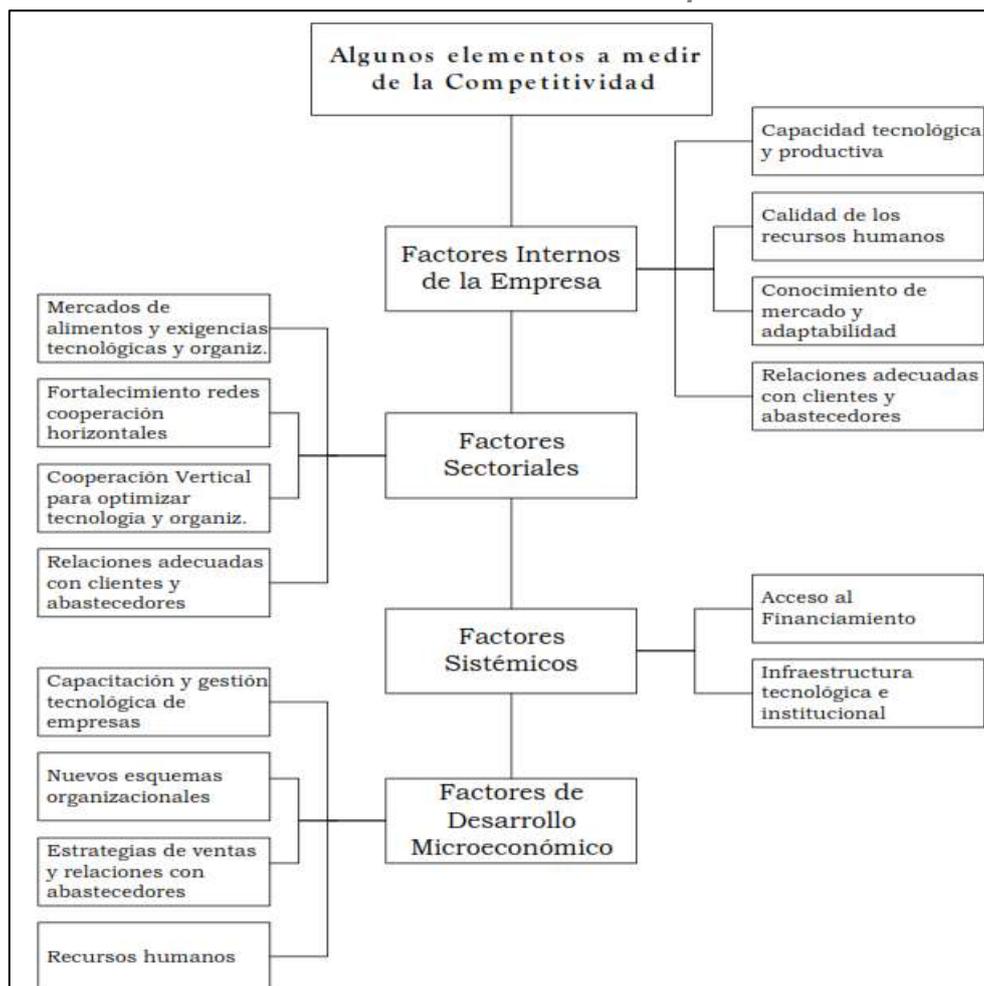
Además de estos, señala algunos factores puntuales al momento de medir la competitividad, estos son: Factores internos de la empresa, Factores sectoriales, Factores sistémicos y Factores de desarrollo microeconómico.

Además de señalar estos factores, identifica en cada uno de ellos elementos que deben tenerse en cuenta para medir la competitividad de una empresa, en el caso de los factores internos de la empresa, los señala como aquellos en la que la empresa puede incidir y controlar, los cuales dependen principalmente de los recursos y capacidades con que cuente la misma. Los factores sectoriales son vistos como aquellos que la empresa no maneja, pero que puede influir de forma significativa en los mismos ya que están en el área de influencia de la misma. Por el lado de los factores sistémicos, se ven como aquellos en los que la empresa no tiene ningún tipo de influencia pero que sí se ve afectada de forma significativa por el estado y desarrollo de ellos, es el contexto donde compiten las empresas, pero que está vinculado fuertemente a políticas de desarrollo gubernamental. Finalmente los factores de desarrollo microeconómico, son el resultado de la interacción de las empresas, de la industria en sí, es la forma de responder frente a los cambios que se van dando debido a las exigencias de los mercados y las nuevas tendencias.

Algunos otros modelos han sido desarrollados por Laplane, Luis Carlos Garay y Berumen en los que se intenta medir los niveles de competitividad de las empresas evaluando diferentes variables.¹⁰

¹⁰ Información detallada de estos modelos se puede encontrar en: Tello Caviedes, L. M. (2010)

Ilustración 11: Elementos de la Competitividad



Fuente: (Rojas, Romero, & Sepúlveda, 2000)

Aunque internamente en el país se han desarrollado estos modelos, existen algunos otros que se han implementado en diferentes investigaciones y que han sido proporcionados por entidades internacionales como es el caso del instrumento del Banco Interamericano de Desarrollo, BID, el Mapa de Competitividad, el cual mide aspectos internos de las empresas con lo cual es posible formarse una idea del nivel de competitividad de las Mipymes, constituyéndose en un indicador de competitividad interno y permitiendo tomar medidas de actuación para mejorar.

2.4.1 Mapa de Competitividad – BID.

El mapa de competitividad del BID, es un instrumento que mide la competitividad de las empresas a partir de la evaluación de 8 diferentes áreas dentro de las organizaciones, las áreas son (Saavedra, Hacia una propuesta metodológica para la determinación de la competitividad en la Pyme., 2010):

- Planeación estratégica
- Aprovisionamiento
- Aseguramiento de calidad

- Comercialización
- Contabilidad y Finanzas
- Recursos Humanos
- Gestión Ambiental
- Sistemas de Información

Cada una de las áreas cuenta con diferente número de preguntas dependiendo el sector al que pertenece (Industrial, Comercial o de Servicios), al igual cada área cuenta con sub-áreas que evalúan componentes específicos (entre 25 y 50); en el caso de las empresas que exportan el área de Comercialización adiciona una serie de variables adicionales que se evalúan para medir la competitividad.

El modelo desarrollado por el BID, adicionalmente a tener un mapa para cada una de los tipos de empresas (Micro, Pequeñas y Medianas), clasificados por exportadoras y no exportadoras, y clasificados por sectores (Industrial, Comercial o de Servicios), cuenta con un instrumento que pondera de forma diferentes las áreas y sub-áreas dependiendo al sector que pertenezca cada una de las empresas, como se muestra en la Tabla 3: Ponderaciones de competitividad *por Sector Económico*.

Se puede observar que en el caso de las empresas Comerciales e Industriales, el área o dimensión de más peso es la de Comercialización, 20% y 21% respectivamente, mientras que en las empresas de Servicios el área con mayor ponderación es la de Recurso Humano, 17%.

Tabla 3: Ponderaciones de competitividad por Sector Económico

ÁREA O DIMENSIÓN ESTRATÉGICA	COMERCIAL	INDUSTRIAL	SERVICIOS
1. PLANEACIÓN ESTRATEGICA	15%	14%	15%
2. APROVISIONAMIENTO	16%	15%	10%
3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	10%	11%	10%
4. COMERCIALIZACION	20%	21%	16%
5. CONTABILIDAD Y FINANZAS	10%	10%	10%
6. RECURSOS HUMANOS	12%	13%	17%
7. GESTION AMBIENTAL	7%	7%	7%
8. SISTEMAS DE INFORMACION	10%	9%	15%

Fuente: Elaboración del Autor con base en los Mapas de competitividad del BID.

2.4.2 Síntesis de los modelos recopilados.

Con base en lo descrito anteriormente y desarrollado en los anexos A y B, a continuación se realiza una síntesis de los modelos revisados, tabla 4.

Tabla 4: Síntesis de los modelos de medición de competitividad recopilados para Colombia.

Modelo	Dimensiones / Plataformas / Factores / Categorías	# Variables	Indicadores	Aplicación a sector específico	¿Apropiado para la investigación realizada?	Comentario
Sistema de Indicadores de Competitividad para el Turismo Colombiano	5	34	76	Si, sector Turismo	No	La investigación incluye sector comercio y sector servicios, el turismo es sólo una parte de uno de estos sectores, por lo cual el modelo no se ajusta a la investigación correspondiente.
Sistema de indicadores de competitividad -SICD	11	99	N/A	No	No	No se realizará un análisis entre regiones, por lo cual el modelo quedaría subutilizado, ya que algunas categorías no serán evaluadas en el presente estudio.
Modelo para la modernización de la gestión de las organizaciones, MMGO	15	158	(Cuatro estadios de desarrollo)	No	Si	No se cuenta con el instrumento.
MODELO MATEMÁTICO PARA DETERMINAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES	11	86 - 16 más relevantes	N/A	Si, sector Industrial	No	El instrumento está desarrollado principalmente para Pymes, el presente estudio incluye Microempresas, además está enfocado al sector industrial.
Modelo propuesto por el IICA	4	14	N/A	Si, sector agropecuario	No	El modelo está enfocado en el sector agropecuario lo que impide un análisis coherente en la presente investigación.
Mapa de Competitividad – BID.	8	89, ajustados a cada sector	8 indicadores de competitividad, uno por dimensión.	Los instrumentos se ajustan a cada sector, existe uno para Comercio y uno para servicios.	Si	Este modelo será el utilizado en la presente investigación, ya que permite de forma detallada evidenciar las fortalezas y falencias de los diferentes sectores, esto debido al ajuste específico de cada instrumento de medición.

Fuente: Elaboración Propia

2.5 Enfoques de los modelos de competitividad

Realizando un análisis de los diferentes modelos expuestos, se puede señalar que existen principalmente tres enfoques: el de los modelos de determinantes que “individualmente o agrupados en un sistema, crean el contexto en el que nacen y compiten las empresas de una nación” (Porter M. E., 1991, pág. 110), el del enfoque sistémico, el cual intenta identificar la incidencia de los diferentes niveles o dimensiones que interactúan en el mercado a partir de las interrelaciones y dinámicas de los mismos y el enfoque de medición, que a partir de la selección de variables individuales y una posterior medición señalan el impacto en la competitividad. (Ministerio de Comercio Exterior - Universidad Nacional de Colombia, 2002)

Los modelos de los determinantes son el resultado de establecer el peso de cada factor en desarrollo de cada nación y de esta forma medir su incidencia en la competitividad de las mismas, de esta forma cada uno de los factores se les asigna diferentes ponderaciones dependiendo de la nación a la que se le esté aplicando el modelo y de los niveles de desarrollo que ésta tenga, posteriormente se va evaluando la evolución que tenga y si se ajusta a una serie de criterios se cambian las ponderaciones de los factores, lo que influyen en la medida de competitividad (Porter M. E., 1991).

El modelo sistémico intenta realizar un análisis de los diferentes actores y sistemas que conforman la estructura económica de un país, posteriormente identifica las relaciones e interrelaciones que existe en cada uno de ellos para terminar proponiendo estrategias que mejoren de forma sistémica el desarrollo y los niveles de competitividad en cada nación (Esser, Hillebrand, Messner, & Meyer-Stamer, 1996).

El modelo con enfoque de medición lo que realiza es el control de variables que se deben tener en cuenta para un buen desarrollo, ya sea a nivel nación, región, industria o empresa, y sin realizar análisis de interrelaciones miden la incidencia individual de cada variable en la competitividad, generando una medida estática entre las variables (Ministerio de Comercio Exterior - Universidad Nacional de Colombia, 2002).

Aunque los modelos de los factores presentados en el anexo B como el del World Competitiveness Yearbook - WCY - emitido por el Centro de competitividad Mundial del Instituto para el desarrollo Gerencial, y el Global Competitiveness Index – GCI - generado por el Institute for Strategy and Competitiveness, recogen gran cantidad de información y permiten la comparabilidad de la competitividad de las naciones, presentan un claro enfoque en variables de tipo económico, lo que los limita frente a modelos que realizan un análisis global del impacto de diferentes variables que no se fundamentan sólo en las económicas.

Teniendo en cuenta la globalidad del enfoque de competitividad sistémica expuesto y las especificaciones que se señalan en cada una de sus dimensiones, este trabajo estará guiado bajo el mismo para la generación de propuestas de mejora, ya que

permite específicamente, desde la dimensión micro, evaluar las estrategias que se deben implementar al interior de las empresas, que en última instancia es el objetivo de la presente investigación. Sin embargo, para el diagnóstico que se realizará acerca de los sectores, se apoyará esta investigación en el modelo de medición de la competitividad de las empresas, bajo el Mapa de competitividad del BID.

Este enfoque de competitividad sistémica contempla 4 dimensiones que recogen no solamente estrategias a nivel empresa, sino que también señala la importancia de un entorno que contribuya al cumplimiento de estas estrategias en el mediano y largo plazo, es la interacción dinámica entre el Estado, las empresas, las instituciones intermediarias y la estructura de la sociedad donde se encuentran todos los anteriores, las 4 dimensiones o aspectos que se incluyen según (Esser et al, 1996) son¹¹:

1. Nivel Meta: Este nivel señala la importancia que debe tener la definición de una clara posición del Estado, la empresa privada y las organizaciones intermedias, donde cada uno de los agentes señalados deben estar divididos, permitiendo de esta forma un desarrollo autónomo, desarrollo que deben impactar la educación, el recurso humano, el potencial desarrollo de la sociedad. Esser et al (1996), señalan también la importancia de tener un consenso acerca del modelo que este orientado al mercado, incluyendo los mercados internacionales, de la misma forma la relevancia de cambiar las acciones pensando en el presente por unas que proyecten una mejor perspectiva en el mediano y largo plazo.
2. Nivel Macro: el establecimiento de políticas económicas que brinden una buena imagen al país frente a los inversionistas es de gran importancia, así como estrategias que permitan la estabilidad económica en el mediano y largo plazo. Es importante señalar que los cambios estructurales que se deben aplicar para alcanzar un nivel macro óptimo exige una serie de sacrificios, de reformas (fiscales, presupuestarias, monetaria y cambiaria) que impactaran en el corto plazo generando malestar en muchos de los agentes en el mercado pero que contribuirán al desarrollo sostenible en el futuro, es importante señalar que en este nivel se tiene en cuenta también variables de carácter social.
3. Nivel Meso: Aunque las políticas del Estado juegan un papel importante en el desarrollo competitivo de las naciones, es de gran importancia estar apoyados por desarrollos impulsados desde las industrias particulares, quienes pueden aportar significativamente con la generación de estrategias de desarrollo y crecimiento, trabajando mancomunadamente con universidades, centros de I&D y con las empresas privadas. Estas estrategias permitirán que las industrias generen barreras con bases firmes frente a los mercados internacionales, logrando niveles de competitividad iguales o superiores al de empresas extranjeras.
4. Nivel Micro: Como estructuras independientes, las empresas deben generar internamente estrategias que les permitan competir sostenidamente en el mercado nacional e internacional, la implementación de sistemas de gestión

¹¹Información detallada de los niveles de Competitividad Sistémica se puede encontrar en Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., & Meyer-Stamer, J. (1996). Competitividad Sistémica. Nuevo desafío a las empresas y a la política. *Revista CEPAL* (59), 39-52.

(ajustados a cada empresa) es de gran importancia si se quiere generar sostenimiento y desarrollo en el mediano y largo plazo. Aunque existen estrategias genéricas para definir una posición en el mercado, cada empresa debe hacer un estudio riguroso de cómo puede aprovechar las capacidades con las que cuenta y proyectar planes de acción que les permita sostenerse, penetrar en los mercados internacionales y hacerle frente a la competencia internacional.

2.5.1 Antecedentes jurídicos, Visión de competitividad, programas y políticas gubernamentales en Colombia

- Antecedentes Jurídicos e históricos de la competitividad.

En 1994, a partir del decreto 2010, se creó el Consejo Nacional de Competitividad, el cual tuvo como objetivo la creación de sinergias entre los diferentes agentes como el gobierno, las empresas, sindicatos, gremios, etc.; estas sinergias estaban encaminadas a los temas de productividad y calidad para la mejorar la competitividad. En 1998 con el decreto 2222, la comisión mixta asume las funciones del Consejo de Asesoría a la presidencia en temas de competitividad.

En 1999 el Ministerio de Comercio Exterior lanza la Política Nacional de Productividad y Competitividad, la cual se basaba en tres instrumentos principales, uno transversal a partir de la Red Colombia Compite, otro a nivel sectorial con base en la firma de convenios de competitividad y un tercero a nivel regional basado en los CARCE (Comités Asesores Regionales de Comercio Exterior)

En el 2004, con el Conpes 3297 se definió la Agenda Interna para la productividad y la competitividad, a partir de esta agenda se creó en el 2005 la Alta Consejería para la Competitividad y Productividad y se expidió en el 2006 el Conpes 3439 con el que se creó el Sistema Administrativo Nacional de Competitividad, en este Conpes se definió que la Comisión Nacional de Competitividad es el máximo órgano asesor del Gobierno en materia de competitividad y que esta responsabilidad recae sobre el director del Departamento Nacional de Planeación (DNP), esto conllevó a que se creara la Agenda de Comisiones Regionales de Competitividad que recogieron las experiencias de las CARCE.

En el 2007 se decreta que la Comisión Nacional de Competitividad no estará sólo a cargo del director del DNP, sino que también de un delegado del sector privado que sería nombrado por la CNC, estos dos miembros conforman lo Alta Consejería para la Competitividad. Éste año, la CNC establece la visión de competitividad del país para el año 2032, que es la siguiente: ***“En 2032 Colombia será uno de los tres países más competitivos de América Latina y tendrá un elevado nivel de ingreso por persona, equivalente al de un país de ingresos medios altos, a través de una economía exportadora de bienes y servicios de alto valor agregado e innovación, con un ambiente de negocios que incentive la inversión local y extranjera, propicie la convergencia regional, mejore las oportunidades de empleo formal, eleve la calidad de vida y reduzca sustancialmente los niveles de pobreza”*** (CONPES - DNP, 2008).

2.5.2 Planes y programas.

En el 2008, se incluye al Ministerio de Comercio Industria y Turismo en la secretaría técnica que junto con Confecamaras coordinan los Comisiones Regionales de Competitividad. Este mismo año, la CNC planteó 5 pilares para la política de Competitividad, señalados en la *Ilustración 12*.

Ilustración 12: Pilares para la política de competitividad



Fuente: (CONPES - DNP, 2008)

Con el objetivo de desarrollar estos 5 pilares, se generaron 15 planes de acción para impulsar los temas que se identificaron como cruciales, cada uno de ellos cuenta con estrategias para atacar desde diferentes frentes los problemas de competitividad, algunos de estos planes impactan a más de un pilar.

Dentro de los planes que impactan de forma significativa a la presente investigación se destacan:

- Salto en la productividad y empleo

Tiene 4 ejes estratégicos, emprendimiento, productividad y crecimiento, infraestructura de la calidad y capacitación y divulgación. Este plan es de gran importancia y soporta varias de las conclusiones que se dan en el presente trabajo debido a que uno de los objetivos está encaminado a que las Mipymes sean más productivas y generen más empleo de calidad, el enfoque que le da a la productividad es importante si se tiene claro que uno de los ejes de la competitividad es la productividad.

- Formalización Empresarial

El objetivo principal de este plan de acción es la generación de propuestas puntuales para incrementar la formalización por parte de las empresas, facilitando los procesos de legalización y disminuyendo los trámites administrativos.

- Formalización laboral

Que enfoca los esfuerzos redefinir los criterios de informalidad laboral teniendo como base los principios de trabajo decente y fortaleciendo el sistema de protección al desempleado, también fortaleciendo el sistema de protección social y los programas de emprendimiento.

- Ciencia, Tecnología e Innovación

Con el fin de impulsar la investigación y no estar rezagados frente a los avances científicos y tecnológicos del mundo, en cabeza del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, se impulsó la elaboración del Conpes 3582, denominado “Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación”, en el cual uno de sus pilares es el de la *Transformación productiva mediante el fomento de la innovación y el desarrollo tecnológico del sector productivo*.

- Educación y competencias Laborales

Este plan está dirigido principalmente por el Ministerio de Educación y el Sistema Nacional de Aprendizaje – SENA. Y tiene como objetivo principal la formulación de programas que contribuyan a la capacitación laboral, la actualización en temas relevantes para las empresas, el fortalecimiento de las capacidades del recurso humano de las empresas y el aumento de la productividad.

En el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, se detallarán los 15 planes¹², desarrollando una síntesis de éstos haciendo una descripción más específica de aquellos que apliquen a los temas de la presente investigación.

¹² Una descripción más general se puede encontrar en el Conpes 3527 del 23 de Junio de 2008.

3. Capítulo III. Medición de la competitividad en las Mipymes de los sectores Comercio y Servicio en Bogotá. Dimensiones estratégicas

3.1 Importancia de los sectores Comercio y Servicios en la economía del país.

Como se ha venido señalando tanto el sector Servicio como el Comercial juegan un papel muy importante en la economía del país y de la ciudad de Bogotá, ambos contribuyen con más del 75% en la generación de empleo, aportan aproximadamente con el 50% a la generación del PIB nacional y en Bogotá son los sectores en los que más hay inversión extranjera directa. (Cámara de Comercio de Bogotá - Observatorio de la región Bogotá - Cundinamarca, 2011)

Cada uno de los sectores se define como se señala a continuación:

Servicios: es el conjunto de actividades desarrolladas por las unidades económicas encaminadas a generar y poner a disposición de las personas, los hogares o las empresas una amplia gama de servicios cada vez que estos sean demandados y sobre los cuales no recaen derechos de propiedad por parte del usuario. Es importante tener en cuenta dos aspectos fundamentales sobre los servicios. El primero, que los servicios no son susceptibles de ser almacenados ni transportados y, en consecuencia, no pueden ser transados en forma independiente de su producción y el segundo, que no existe un traslado de la propiedad del producto; se vende por parte del productor y se compra por parte del consumidor un derecho al uso del servicio, cada vez que éste sea requerido (DANE - Dirección de Metodología y Producción Estadística - DIMPE, 2008).

Comercio: Compra y venta al por mayor y al por menor de mercancías (bienes que van al mercado), nuevas y usadas y que no son sometidas a transformaciones en su naturaleza intrínseca durante las actividades inherentes a la comercialización, transporte, almacenaje, empaque, reempaque, embalaje, etc., o en aquellas a adecuar, exhibir, presentar o promocionar las mercancías objeto de la venta (DANE - CANDANE, 2007).

3.1.1 Dimensiones de los sectores, ponderación y criterios de clasificación.

En el instrumento denominado “Mapa de competitividad” del BID, se evalúan 8 dimensiones siendo las mismas para el sector Comercio y Servicios, sin embargo estas son ponderadas de forma distinta en cada uno de los sectores en función a los factores que tiene más importancia al momento de medir la competitividad. Las ponderaciones definidas por ALAFEC (bajo estudios que permitieron identificar los pesos de las Dimensiones y los factores), y trabajadas en la presente investigación para cada sector son las siguientes:

Tabla 5: Dimensiones y Ponderaciones

DIMENSIÓN	PONDERACIÓN	
	COMERCIO	SERVICIOS
1. Planeación estratégica	15%	15%
2. Aprovisionamiento	16%	10%
3. Aseguramiento de la calidad	10%	10%
4. Comercialización	20%	16%
5. Contabilidad y finanzas	10%	10%
6. Recursos humanos	12%	17%
7. Gestión ambiental	7%	7%
8. Sistemas de información	10%	15%

Fuente: Elaboración Propia con base en Mapa de competitividad del BID.

Por otra parte, la clasificación de los niveles de competitividad que se manejarán corresponde a los establecidos por el BID y el Macroproyecto, “Hacia una propuesta metodológica para la determinación de la competitividad en la Pyme”, (Saavedra, Hacia una propuesta metodológica para la determinación de la competitividad en la Pyme., 2010).

Tabla 6: Rangos de Competitividad

Nivel de Competitividad	Rango de clasificación
Muy alta	81% - 100%
Alta	61% - 80%
Media	41% - 60%
Baja	21% - 40%
Muy baja	0% - 20%

Fuente: Elaboración Propia con base en información proyecto “Hacia una propuesta metodológica para la determinación de la competitividad en la Pyme”, (Saavedra, Hacia una propuesta metodológica para la determinación de la competitividad en la Pyme., 2010).

Teniendo en cuenta que cada dimensión juega un papel relativamente distinto en cada uno de los sectores, es importante señalar que el análisis se realizó basado en los pesos que se le han asignado a cada sector y el nivel de competitividad que tuvo cada dimensión.

Para categorizar el estado de competitividad en cada sector se presenta la siguiente tabla en la cual se clasifica el estado de la Dimensión según ponderación y el nivel de competitividad de la misma, a partir de estos dos elementos, se propone por parte del autor una categorización al estado de la Dimensión.

Tabla 7: Criterios de Clasificación del estado de una dimensión

Ponderación de la Dimensión	Nivel de Competitividad mostrado por la Dimensión	Estado de la Dimensión en los sectores.
Mayor o igual a 20%	Muy Alto	Óptimo – Apropiado
	Alto - Media	Preocupante
	Baja – Muy baja	Crítico
Mayor o igual a 15%	Muy Alto	Óptimo – Apropiado
	Alto	Normal
	Media	Preocupante
	Baja – Muy baja	Crítico
Mayor o igual a 10% y menor que 15%	Muy Alto	Óptimo - Apropiado
	Alto	Normal
	Media	Normal
	Baja	Preocupante
	Muy baja	Crítico
Menor a 10%	Muy Alto	Óptimo – Apropiado
	Alto – Media	Normal
	Baja – Muy baja	Preocupante

Fuente: Elaboración Propia

3.2 Nivel de competitividad del sector Servicios y sus dimensiones estratégicas.

Una vez ingresada la información del sector al Mapa de competitividad, este arrojó que el sector Servicios de la ciudad de Bogotá cuenta con un nivel de competitividad del 83%, ubicándose en un nivel de competitividad “Muy alta”. Allí se identifica que tan sólo la Dimensión de Sistema de información se ubica en el nivel “Alto”.

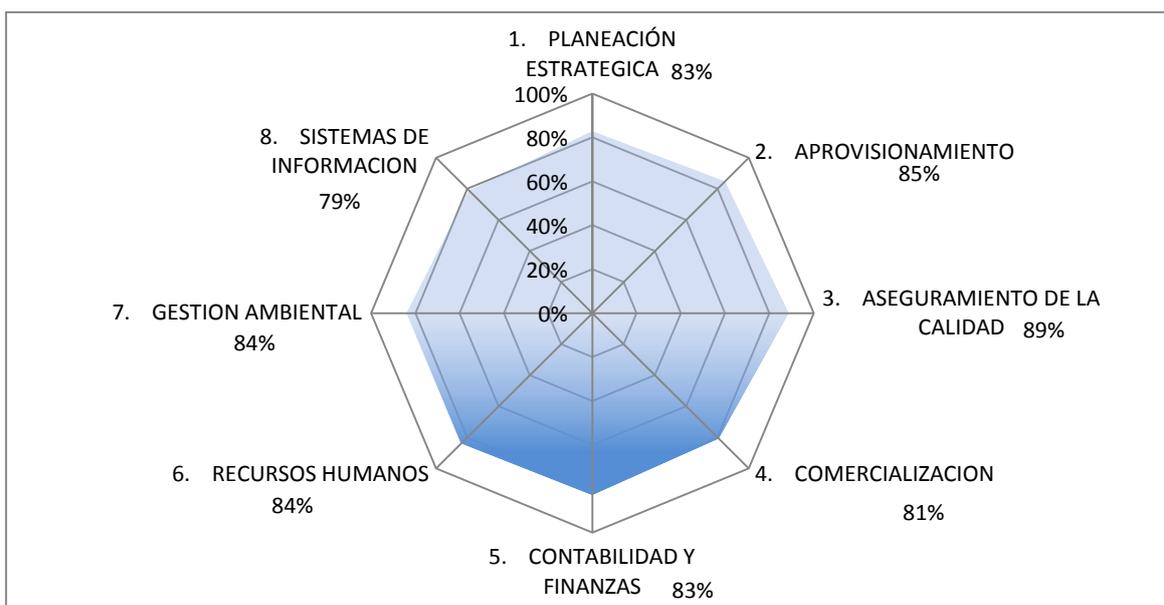
A continuación se señala un cuadro resumen del nivel de competitividad general del sector y posteriormente un análisis discriminado por tamaño.

Tabla 8: Nivel de Competitividad Sector Servicios

ÁREA O DIMENSIÓN ESTRATÉGICA	RANGO
1. PLANEACIÓN ESTRATEGICA	83%
2. APROVISIONAMIENTO	85%
3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	89%
4. COMERCIALIZACION	81%
5. CONTABILIDAD Y FINANZAS	83%
6. RECURSOS HUMANOS	84%
7. GESTION AMBIENTAL	84%
8. SISTEMAS DE INFORMACION	79%
NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA	83%

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 13: Radar por áreas sector Servicio



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que el sector servicios de la ciudad de Bogotá cuenta un Muy alto nivel de competitividad y que en las diferentes dimensiones ha desarrollado estrategias que las han fortalecido y ubicado en un nivel que le permite soportar el ingreso de nuevos competidores.

Tabla 9: Estado de las áreas o dimensiones estratégicas del sector Servicios

Dimensiones	Ponderación	Nivel de competitividad	Estado de la Dimensión
PLANEACIÓN ESTRATEGICA	15%	83%	Óptimo – Apropiado
APROVISIONAMIENTO	10%	85%	Óptimo – Apropiado
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	10%	89%	Óptimo – Apropiado
COMERCIALIZACION	16%	81%	Óptimo – Apropiado
CONTABILIDAD Y FINANZAS	10%	83%	Óptimo – Apropiado
RECURSOS HUMANOS	17%	84%	Óptimo – Apropiado
GESTION AMBIENTAL	7%	84%	Óptimo – Apropiado
SISTEMAS DE INFORMACION	15%	79%	Normal

Fuente: Elaboración propia

En general se puede observar que las dimensiones del sector servicios se encuentran en un estado Óptimo – Apropiado, sin embargo, sería recomendable que el sector se esforzara por mejorar el nivel de la dimensión Sistemas de Información, ya que ésta es la tercera en importancia en cuanto a impacto en los niveles de competitividad.

Y como lo señala Laudon & Laudon, (2004), los sistemas de información juegan un muy importante en la competitividad de las empresas del día de hoy, ya que con la globalización, los mercados internacionales, el libre comercio y la dinámica empresarial es imprescindible contar con el soporte y apoyo de los mismos. Si bien, estos sistemas contribuyen a mejorar la productividad y competitividad de las

empresas, también es importante señalar que de no ser bien administrados traen consigo problemas que impactan el buen desempeño de las organizaciones.

Una vez señalado lo anterior, se mostrará a continuación el análisis de competitividad discriminado por tamaños de empresa.

3.2.1 Microempresas

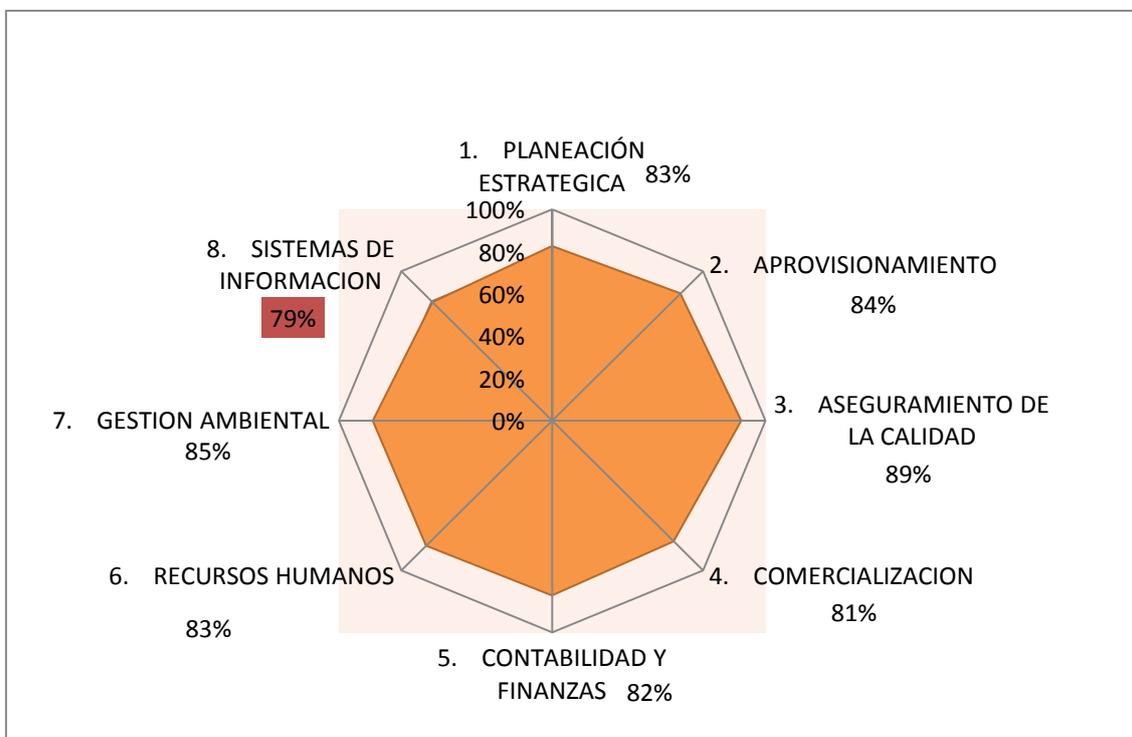
Una vez ingresados los datos recogidos en el instrumento Mapa de competitividad, se encontraron los siguientes resultados:

Tabla 10: Competitividad Sector Servicios microempresas

ÁREA O DIMENSIÓN ESTRATÉGICA	RANGO
1. PLANEACIÓN ESTRATEGICA	83%
2. APROVISIONAMIENTO	84%
3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	89%
4. COMERCIALIZACION	81%
5. CONTABILIDAD Y FINANZAS	82%
6. RECURSOS HUMANOS	83%
7. GESTION AMBIENTAL	85%
8. SISTEMAS DE INFORMACION	79%
NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA	83%

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 14: Radar por Áreas o Dimensiones Estratégicas microempresas Servicios



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que las microempresas pertenecientes al sector servicios cuentan con un “Muy Alto” nivel de competitividad, y que sólo la dimensión de Sistemas de Información cuenta con un nivel “Alto”.

En el desagregado por sub-áreas de cada uno de las dimensiones se puede observar lo siguiente:

Tabla 11: Nivel de competitividad Microempresas sector Servicios - Sub-áreas

NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LAS MICROEMPRESAS SECTOR SERVICIO	83%
1. PLANEACIÓN ESTRATEGICA	EVALUACION
A. Proceso de Planeación Estratégica	79%
B. Implementación de la Estrategia	86%
EVALUACION DEL AREA	83%
2. APROVISIONAMIENTO	EVALUACION
A. Aproveccionamiento	84%
B. Manejo de inventarios	79%
C. Ubicación e infraestructura	90%
EVALUACION DEL AREA	84%
3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	EVALUACION
A. Aspectos Generales de la Calidad	86%
B. Sistema de Calidad	91%
EVALUACION DEL AREA	89%
4. COMERCIALIZACION	EVALUACION
A. Mercado Nacional: Mercadeo y Ventas	80%
B. Mercado Nacional: Servicios	84%
C. Mercado Nacional: Distribución	79%
EVALUACION DEL AREA	81%
5. CONTABILIDAD Y FINANZAS	EVALUACION
A. Monitoreo de Costos y Contabilidad	81%
B. Administración Financiera	80%
C. Normas Legales y Tributarias	89%
EVALUACION DEL AREA	82%
6. RECURSOS HUMANOS	EVALUACION
A. Aspectos Generales	75%
B. Capacitación y Promoción del Personal	87%
C. Cultura Organizacional	89%
D. Salud y Seguridad Industrial	78%
EVALUACION DEL AREA	83%
7. GESTION AMBIENTAL	EVALUACION
A. Política Ambiental de la Empresa	86%
B. Estrategia para Proteger el Medio Ambiente	85%
C. Concientización y Capacitación del personal en Temas Ambientales	81%
D. Administración del Desperdicio	84%
EVALUACION DEL AREA	85%
8. SISTEMAS DE INFORMACION	EVALUACION
A. Planeación del Sistema	79%
B. Entradas	79%
C. Procesos	79%
D. Salidas	83%
EVALUACION DEL AREA	79%

Fuente: Elaboración propia

Al realizar un análisis por las sub-áreas que conforman cada una de las dimensiones, se identificó que en las Microempresas del sector Servicio, el “problema” de la dimensión de “Sistemas de Información”, radica en que no tienen un alto nivel de Planeación del sistema, sub-área que tiene en cuenta factores como que los empleados de la empresa cuenten con la capacidad de manejar los nuevos programas que se estén utilizando en el mercado y que son primordiales para ser competitivos, además de que la organización cuente con los equipos de cómputo y el sistema adecuado para responder a las necesidades de información de la empresa.

Otra de las Sub-áreas que se encuentra afectando el nivel de competitividad de los Sistemas de información es la de Procesos, en la que no siempre existen procedimientos de contingencia, manuales o automatizados, en caso de pérdidas de fluido eléctrico o fallas en el equipo de proceso.

Aunque la dimensión de Recursos Humanos cuenta con un alto nivel de competitividad, se logró evidenciar que en el sub-área de “Aspectos Generales” existe un problema en lo que se relaciona con la definición de líneas de autoridad y responsabilidad, también en lo que se relaciona con que la empresa cuente con políticas y manuales de procedimientos y que éstos sean conocidos por el personal, finalmente no se cuenta con una persona encargada específicamente de liderar las actividades de la empresa.

Estos dos elementos en los que se identifica cierto nivel de debilidad en las Mipymes, son trabajados por diferentes investigadores, los cuales señalan el impacto que tiene cada uno de ellos en los niveles de competitividad de las empresas y el buen desempeño de las misma, según Calderón Hernandez (2003) autores como Becker, Huselid, Pickus y Spratt (1997) y Buyen y De Vos (1999), señalan que es importante que existan una Dirección de Recursos Humanos claramente definida en la empresa para que los objetivos propuestos con el RRHH sean realizables y contribuyan a mejorar la competitividad, ya que es un éste es un activo intangible de gran valor para la empresa y que fácilmente puede generar diferenciación y posicionamiento en el mercado.

3.2.2 Pymes.

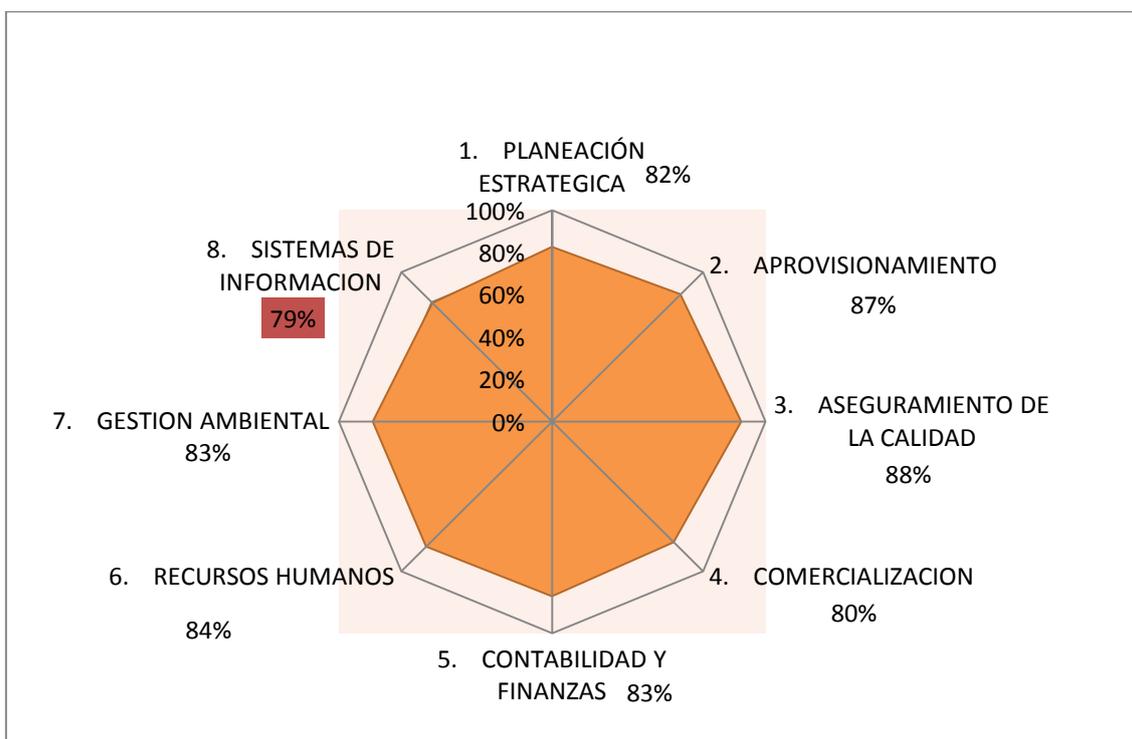
Una vez ingresados los datos recogidos en el instrumento Mapa de competitividad, se encontraron los siguientes resultados:

Tabla 12: Competitividad Sector Servicios Pymes

ÁREA O DIMENSIÓN ESTRATÉGICA	RANGO
1. PLANEACIÓN ESTRATEGICA	82%
2. APROVISIONAMIENTO	87%
3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	88%
4. COMERCIALIZACION	80%
5. CONTABILIDAD Y FINANZAS	83%
6. RECURSOS HUMANOS	84%
7. GESTION AMBIENTAL	83%
8. SISTEMAS DE INFORMACION	79%
NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA	83%

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 15: Radar por Áreas o Dimensiones Estratégicas pymes Servicios



Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar que el comportamiento de las Pymes servicios, es muy similar al de las microempresas, sólo existe una ligera variación en cuanto a las dimensiones de

Aprovisionamiento y en Gestión Ambiental. En cuanto al nivel general de las empresas es el mismo “Muy Alto”.

Tabla 13: Nivel de Competitividad Pymes sector Servicio por Sub-Áreas

Fuente: Elaboración Propia

NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES SECTOR SERVICIO	83%
1. PLANEACIÓN ESTRATEGICA	EVALUACION
A. Proceso de Planeación Estratégica	77%
B. Implementación de la Estrategia	85%
EVALUACION DEL AREA	82%
2. APROVISIONAMIENTO	EVALUACION
A. Aprovisionamiento	86%
B. Manejo de inventarios	82%
C. Ubicación e infraestructura	93%
EVALUACION DEL AREA	87%
3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	EVALUACION
A. Aspectos Generales de la Calidad	86%
B. Sistema de Calidad	90%
EVALUACION DEL AREA	88%
4. COMERCIALIZACION	EVALUACION
A. Mercado Nacional: Mercadeo y Ventas	80%
B. Mercado Nacional: Servicios	82%
C. Mercado Nacional: Distribución	79%
EVALUACION DEL AREA	80%
5. CONTABILIDAD Y FINANZAS	EVALUACION
A. Monitoreo de Costos y Contabilidad	81%
B. Administración Financiera	81%
C. Normas Legales y Tributarias	94%
EVALUACION DEL AREA	83%
6. RECURSOS HUMANOS	EVALUACION
A. Aspectos Generales	79%
B. Capacitación y Promoción del Personal	86%
C. Cultura Organizacional	87%
D. Salud y Seguridad Industrial	82%
EVALUACION DEL AREA	84%
7. GESTION AMBIENTAL	EVALUACION
A. Política Ambiental de la Empresa	85%
B. Estrategia para Proteger el Medio Ambiente	82%
C. Concientización y Capacitación del personal en Temas Ambientales	80%
D. Administración del Desperdicio	84%
EVALUACION DEL AREA	83%
8. SISTEMAS DE INFORMACION	EVALUACION
A. Planeación del Sistema	76%
B. Entradas	82%
C. Procesos	79%
D. Salidas	82%
EVALUACION DEL AREA	79%

En cuanto a las Sub-áreas, existen las mismas falencias que tienen las microempresas

en la Dimensión de sistemas de información, agudizándose el factor de Planeación del sistema.

Por otro lado, se evidencia problemas en cuanto al Proceso de Planeación Estratégica el cual evalúa factores como la definición de la estrategia de la empresa, elaboración y análisis de la matriz DOFA y estrategias de comparación “benchmarking”, factores que no siempre son tenidas en cuenta por los empresarios.

3.3 Nivel de competitividad del sector Comercio y sus Dimensiones Estratégicas

Cabe señalar que para el sector Comercio las dimensiones han sido ponderadas de forma distinta en el instrumento del BID, esta ponderación está en función de la importancia que tiene cada una en los niveles de competitividad y las exigencias del mercado en dichos aspectos.

Se observa que la comercialización es una de las dimensiones a las que se le asigna mayor ponderación, seguido de aprovisionamiento y planeación estratégica, dimensiones que en conjunto conforman el 51% de impacto en el nivel de competitividad.

Tabla 14: Ponderación de Dimensiones sector Comercio

SECTOR COMERCIAL	
1. PLANEACIÓN ESTRATEGICA	15%
2. APROVISIONAMIENTO	16%
3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	10%
4. COMERCIALIZACION	20%
5. CONTABILIDAD Y FINANZAS	10%
6. RECURSOS HUMANOS	12%
7. GESTION AMBIENTAL	7%
8. SISTEMAS DE INFORMACION	10%

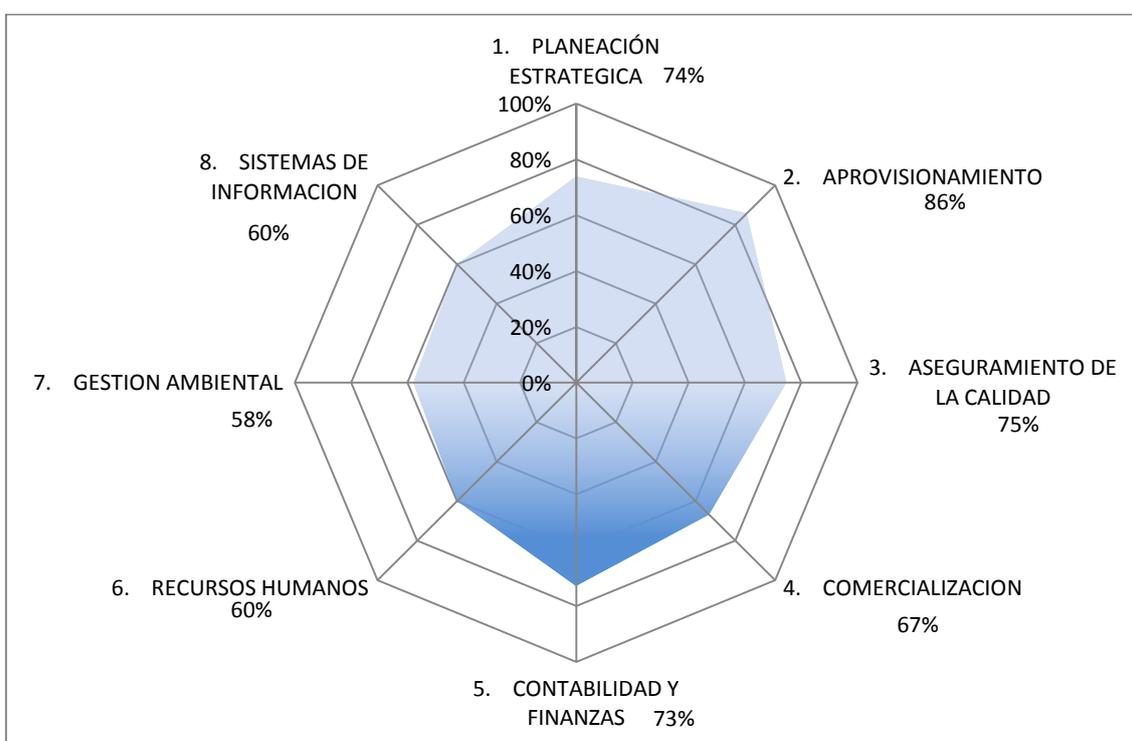
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 15: Nivel de competitividad sector Comercio

ÁREA O DIMENSIÓN ESTRATÉGICA	RANGO
1. PLANEACIÓN ESTRATEGICA	74%
2. APROVISIONAMIENTO	86%
3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	75%
4. COMERCIALIZACION	67%
5. CONTABILIDAD Y FINANZAS	73%
6. RECURSOS HUMANOS	60%
7. GESTION AMBIENTAL	58%
8. SISTEMAS DE INFORMACION	60%
NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA	70%

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 16: Radar por Áreas o Dimensiones Estratégicas sector Comercio



Fuente: Elaboración Propia

A diferencia del sector servicios, el sector Comercio no presenta un nivel de competitividad “Muy Alto”, sin embargo según la escala definida por el BID, se ubica en un nivel “Alto” de competitividad, encontrando fortalezas principalmente en las dimensiones de Aprovechamiento que tiene un nivel del 86%, el más alto, seguido por Aseguramiento de la Calidad, Planeación estratégica y Contabilidad y finanzas, con 75%, 74% y 73% respectivamente.

Tabla 16: Estado de las áreas o dimensiones estratégicas del sector Comercio

Dimensiones	Ponderación	Nivel de competitividad	Estado de la Dimensión
PLANEACIÓN ESTRATEGICA	15%	74%	Normal
APROVISIONAMIENTO	16%	86%	Optimo – Apropriado
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	10%	75%	Normal
COMERCIALIZACION	20%	67%	Preocupante
CONTABILIDAD Y FINANZAS	10%	73%	Normal
RECURSOS HUMANOS	12%	60%	Normal
GESTION AMBIENTAL	7%	58%	Normal
SISTEMAS DE INFORMACION	10%	60%	Normal

Fuente: Elaboración Propia

Al cruzar las ponderaciones con el desempeño (nivel de competitividad) de cada dimensión se puede observar que es preocupante la dimensión de Comercialización, la cual juega un papel fundamental en los niveles de competitividad del sector comercio y sólo alcanza un escaso nivel “Alto”, cuando debería estar en un nivel Óptimo – Apropriado.

Debido a que la dimensión de comercialización se encuentra en un estado preocupante, a continuación se detallará la estructura con el fin de analizar en qué aspectos o factores específicos está fallando.

Tabla 17: Composición de la dimensión Comercialización sector Comercio– Tabulación por promedios

A. MERCADO NACIONAL: MERCADEO Y VENTAS	
La empresa genera un plan de mercado anual y escrito.	2,39
La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización.	4,20
La empresa conoce los segmentos del mercado en que compete, su participación, crecimiento y rentabilidad.	3,91
La empresa establece objetivos o cuotas de venta, para cada uno de sus vendedores y controla su cumplimiento.	2,76
La empresa dispone de información de sus competidores.	2,48
Los precios de la empresa están determinados con base a sus costos totales.	4,47
En los últimos dos años, los productos nuevos han generado ventas y utilidades importantes en la empresa.	3,74
Los recursos asignados al marketing (material publicitario, promociones, etc.) son adecuados y se usan de manera eficiente.	3,11
La empresa dispone de medios para conocer las necesidades de sus consumidores	2,72
La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción para fomentar sus ventas.	2,95
B. MERCADO NACIONAL: SERVICIOS	
El personal que tiene contacto con el cliente conoce sus responsabilidades y tiene suficiente autonomía para resolver las necesidades del cliente.	4,61
La empresa tiene un sistema de investigación que le permita conocer el nivel de satisfacción del cliente.	2,48
La empresa dispone de catálogos y especificaciones técnicas de sus productos.	2,45
C. MERCADO NACIONAL: DISTRIBUCION	
La empresa posee una fuerza de ventas capacitada, motivada y competente.	4,13
El sistema de distribución permite que el producto llegue en tiempo al lugar donde se necesite.	4,02
La empresa prefiere contratar vendedores con vínculo laboral en lugar de independientes sin vínculo laboral.	3,25

Fuente: Elaboración propia.

Al analizar la composición de la estructura de la dimensión Comercialización, se puede observar que existen falencias en dos de los tres módulos que la componen. En el módulo de Mercadeo y ventas se identifica que las empresas encuestadas señalan que en promedio “Casi nunca” realizan un plan de mercadeo anual que esté por escrito, que “A veces” se establecen objetivos para los vendedores y se hace seguimiento al cumplimiento de los mismos, además “A veces” disponen de la información de los competidores y que “Casi Nunca” la empresa dispone de medios para conocer las necesidades de sus consumidores ni evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción para fomentar sus ventas. En este módulo, 5 de 10 variables se encuentran en un nivel crítico, lo que se encarga de debilitar la dimensión de comercialización.

En este sentido, como lo señala Kotler & Armstrong (2003), el marketing es el eje fundamental para crear valor, para sostener los clientes actuales y potencializar nuevos, es el proceso social y administrativo por medio del cual las personas obtienen lo que están buscando y satisfacen las necesidades. Si se logra que los clientes satisfagan las necesidades se logra cumplir el objetivo de ofrecer lo que el mercado necesita e incrementar los niveles de ventas , mejorando los resultados de la compañía.

Por otro lado, en el módulo de Servicios, las empresas señalan que en promedio “Casi Nunca” la empresa dispone de un sistema de investigación que le permita conocer el nivel de satisfacción de los clientes y tampoco disponen de catálogos y especificaciones técnicas de sus productos, lo que disminuye de forma significativa que las empresas puedan ofrecer y presentar a sus clientes de forma detallada los productos que maneja y mostrar lo diversificado que pueden ser la gama de productos.

Finalmente, se puede observar que sólo 5 de 16 variables superan en promedio una calificación de 4 (Casi Siempre), lo que indica que en general la dimensión tiene falencias y es necesario buscar alternativas de mejora, ya que es la dimensión que más influye en los niveles de competitividad del sector.

3.3.1 Microempresas.

Tabla 18: Nivel de competitividad sector Comercio – Microempresas

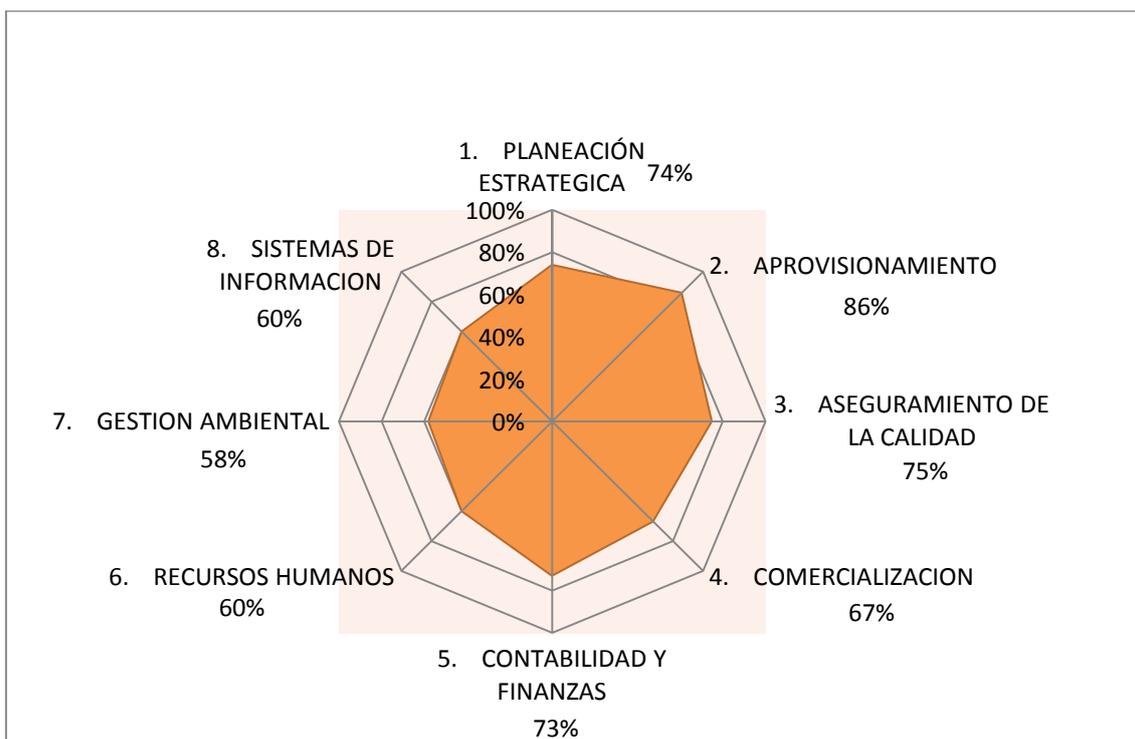
ÁREA O DIMENSIÓN ESTRATÉGICA	RANGO
1. PLANEACIÓN ESTRATEGICA	74%
2. APROVISIONAMIENTO	86%
3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	74%
4. COMERCIALIZACION	66%
5. CONTABILIDAD Y FINANZAS	71%
6. RECURSOS HUMANOS	58%
7. GESTION AMBIENTAL	57%
8. SISTEMAS DE INFORMACION	58%
NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA	
	69%

Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar que las microempresas presentan un nivel de competitividad “Alto”, sin embargo, existen problemas en cuanto a las dimensiones de Recurso Humano, Gestión Ambiental y Sistemas de información, las cuales presentan un nivel de

competitividad “Medio” que en conjunto está disminuyendo la competitividad global de las microempresas, además, cabe señalar que presentan el mismo problema expuesto en el análisis global del sector y es que la dimensión de Comercialización presenta un muy bajo nivel de competitividad si se tiene en cuenta que es la dimensión que más importancia tiene al momento de definir la competitividad en este sector.

Ilustración 17: Radar por Áreas o dimensiones estratégicas Microempresas Comercio



Fuente: Elaboración propia.

A continuación se señalan cuáles de las Sub-Áreas son las que están afectando las dimensiones que presentan un nivel de competitividad “Medio”.

NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA	70%
1. PLANEACIÓN ESTRATEGICA	EVALUACION
A. Proceso de Planeación Estratégica	63%
B. Implementación de la Estrategia	82%
EVALUACION DEL AREA	74%
2. APROVISIONAMIENTO	EVALUACION
A. Aprovisionamiento	88%
B. Manejo de inventarios	80%
C. Ubicación e infraestructura	87%
EVALUACION DEL AREA	86%
3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	EVALUACION
A. Aspectos Generales de la Calidad	64%
B. Sistema de Calidad	80%
EVALUACION DEL AREA	74%
4. COMERCIALIZACION	EVALUACION
A. Mercado Nacional: Mercadeo y Ventas	64%
B. Mercado Nacional: Servicios	63%
C. Mercado Nacional: Distribución	77%
EVALUACION DEL AREA	66%
5. CONTABILIDAD Y FINANZAS	EVALUACION
A. Monitoreo de Costos y Contabilidad	69%
B. Administración Financiera	65%
C. Normas Legales y Tributarias	87%
EVALUACION DEL AREA	71%
6. RECURSOS HUMANOS	EVALUACION
A. Aspectos Generales	45%
B. Capacitación y Promoción del Personal	57%
C. Cultura Organizacional	71%
D. Salud y Seguridad Industrial	54%
EVALUACION DEL AREA	58%
7. GESTION AMBIENTAL	EVALUACION
A. Política Ambiental de la Empresa	58%
B. Estrategia para Proteger el Medio Ambiente	52%
C. Concientización y Capacitación del personal en Temas Ambientales	47%
D. Administración del Desperdicio	68%
EVALUACION DEL AREA	57%
8. SISTEMAS DE INFORMACION	EVALUACION
A. Planeación del Sistema	59%
B. Entradas	65%
C. Procesos	48%
D. Salidas	58%
EVALUACION DEL AREA	58%

Tabla 19: Nivel de competitividad Microempresas sector Comercio por Sub-Áreas - Microempresas

Fuente: Elaboración propia

Se observa que en la dimensión de Recursos humanos, la Sub-Área que más está afectando es la de aspectos generales, la cual incluye factores como el establecimiento de un organigrama y la definición de responsabilidades, la generación

de políticas y manuales de procedimiento y la creación de un comité directivo que lidere la estrategia y rumbo de la empresa.

En cuanto a la dimensión de Gestión Ambiental, las dos Sub-Áreas con menor calificación están siendo afectadas por variables como la falta de definición de tareas que aseguren el cumplimiento de las regulaciones ambientales, la evaluación previa del impacto ambiental que pueden tener los equipos con los que se trabaja y la no actualización de normatividad ambiental en cuanto a productos nuevos que se comercialicen.

Finalmente, en la dimensión de Sistemas de información, la Sub-Área de procesos se ve fuertemente afectada por variables como la falta de procedimientos de contingencia, manuales o automatizados, en caso de pérdidas de fluido eléctrico o fallas en los equipos, además de que en promedio las empresas no cuentan con un sistema que genere un back-ups de los documentos más importantes que se manejen de forma sistematizada.

Como se señaló anteriormente, es imprescindible que a la dimensión de Recursos Humanos se le dé la importancia necesaria, en cuanto a la Gestión Ambiental, no cabe duda que es uno de los factores que en la actualidad funciona como eje de engranaje de la empresa, que no sólo impacta en el sostenimiento de largo plazo sino que se consolida dentro de las definiciones de Marketing, en el que desde una visión más amplia, satisface las necesidades de los clientes, yendo desde lo personal hasta lo social, desde lo inmediato como a lo futuro (Lorenzo Díaz, 2002).

3.3.2 Pymes

Tabla 20: Nivel de competitividad sector Comercio – Pymes

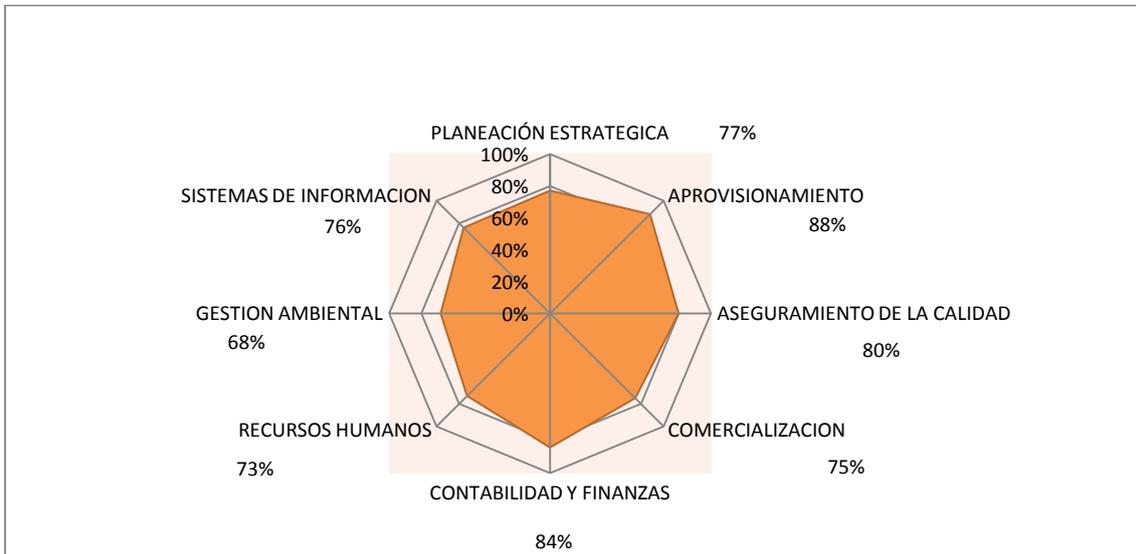
ÁREA O DIMENSIÓN ESTRATÉGICA	RANGO
1. PLANEACIÓN ESTRATEGICA	77%
2. APROVISIONAMIENTO	88%
3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	80%
4. COMERCIALIZACION	75%
5. CONTABILIDAD Y FINANZAS	84%
6. RECURSOS HUMANOS	73%
7. GESTION AMBIENTAL	68%
8. SISTEMAS DE INFORMACION	76%
NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA	78%

Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar que las Pymes del sector Comercio se encuentran en un nivel de competitividad “Alto”, y que a diferencia de las Microempresas no tienen ninguna dimensión en un nivel “Medio”. Sólo se encuentra la dimensión de Gestión ambiental con una calificación por debajo del 70%. La dimensión de Comercialización que como se ha mencionado anteriormente es la más importante, cuenta con 6 puntos porcentuales más que en las microempresas, lo que permite identificar que uno de los

elementos por los cuales las Pymes del sector Comercio son más competitivas que las Microempresas es que han desarrollado y priorizado un poco más el tema de la comercialización.

Ilustración 18: Radar por Áreas - Pymes Comercio



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 21: Nivel de competitividad Pymes sector Comercio por Sub-Áreas

NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA		78%
1. PLANEACIÓN ESTRATEGICA		EVALUACION
A. Proceso de Planeación Estratégica		70%
B. Implementación de la Estrategia		81%
EVALUACION DEL AREA		77%
2. APROVISIONAMIENTO		EVALUACION
A. Aprovechamiento		88%
B. Manejo de inventarios		83%
C. Ubicación e infraestructura		93%
EVALUACION DEL AREA		88%
3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD		EVALUACION
A. Aspectos Generales de la Calidad		73%
B. Sistema de Calidad		85%
EVALUACION DEL AREA		80%
4. COMERCIALIZACION		EVALUACION
A. Mercado Nacional: Mercadeo y Ventas		75%
B. Mercado Nacional: Servicios		72%
C. Mercado Nacional: Distribución		80%
EVALUACION DEL AREA		75%
5. CONTABILIDAD Y FINANZAS		EVALUACION
A. Monitoreo de Costos y Contabilidad		86%
B. Administración Financiera		80%
C. Normas Legales y Tributarias		89%
EVALUACION DEL AREA		84%
6. RECURSOS HUMANOS		EVALUACION
A. Aspectos Generales		75%
B. Capacitación y Promoción del Personal		72%
C. Cultura Organizacional		70%
D. Salud y Seguridad Industrial		74%
EVALUACION DEL AREA		73%
7. GESTION AMBIENTAL		EVALUACION
A. Política Ambiental de la Empresa		71%
B. Estrategia para Proteger el Medio Ambiente		61%
C. Concientización y Capacitación del personal en Temas Ambientales		68%
D. Administración del Desperdicio		74%
EVALUACION DEL AREA		68%
8. SISTEMAS DE INFORMACION		EVALUACION
A. Planeación del Sistema		75%
B. Entradas		81%
C. Procesos		71%
D. Salidas		76%
EVALUACION DEL AREA		76%

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que en el área de Gestión Ambiental, las Sub-Áreas que están con menor nivel son las de la estrategia para proteger el medio ambiente seguida por la concientización y capacitación del personal en temas ambientales, estas dos sub-áreas contemplan variables como son: contemplar regulaciones ambientales en el momento de desarrollar nuevos productos y en el momento de instalación y operación de nuevos equipos, también se evalúa si se definen y documentan las tareas, responsabilidades, competencias y procedimientos específicos que aseguren el cumplimiento de las normas ambientales, tanto internas como externas. En estas variables, se encuentra que las pymes del sector comercial por lo general no siempre están pendientes de formular acciones para su correcto cumplimiento.

A continuación se sintetiza cuáles son las dimensiones que se encuentran con buen desempeño y aquellas en las que se identificaron algunas falencias, con el ánimo de cruzar los problemas identificados con las políticas y programas que el gobierno está desarrollando para solucionarlos o disminuir el impacto negativo.

3.4 Síntesis de las debilidades, problemas y oportunidades de mejora identificadas en los sectores Comercio y Servicios por dimensiones Estratégicas

Tabla 22: Síntesis del estado de las dimensiones por Sector.

ÁREA O DIMENSIÓN ESTRATÉGICA	Servicios	Micro Servicios	Pymes Servicios	Comercio	Micro Comercio	Pymes Comercio
PLANEACIÓN ESTRATEGICA	83%	83%	82%	74%	74%	77%
APROVISIONAMIENTO	85%	84%	87%	86%	86%	88%
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	89%	89%	88%	75%	74%	80%
COMERCIALIZACION	81%	81%	80%	67%	66%	75%
CONTABILIDAD Y FINANZAS	83%	82%	83%	73%	71%	84%
RECURSOS HUMANOS	84%	83%	84%	60%	58%	73%
GESTION AMBIENTAL	84%	85%	83%	58%	57%	68%
SISTEMAS DE INFORMACION	79%	79%	79%	60%	58%	76%

Fuente: Elaboración propia

Aunque el nivel de competitividad de las dimensiones estratégicas en los diferentes sectores en general se encuentra en un nivel apropiado, es importante señalar cuáles son las alternativas que el Gobierno ha venido brindando para fortalecer las Mipymes del país (especialmente en Bogotá) y evaluar a cuáles de ellas pueden recurrir para contrarrestar las debilidades y problemas encontrados.

Como se señala en el anexo D, hay varias políticas y programas que el Gobierno colombiano ha desarrollado con el ánimo de fortalecer y aumentar los niveles de competitividad de la Mipymes del país y que pueden ser de utilidad para las Mipymes en el proceso de mejoramiento frente a las Dimensiones estratégicas donde se presenta debilidad.

3.5 Debilidades competitivas de las Mipymes de Comercio y Servicio frente a los programas gubernamentales.

A continuación se realiza un comparativo (cruce) entra cada una de las debilidades encontradas en las Mipymes de los sectores Comercio y servicio con relación a los programas de apoyo existentes.

Tabla 23: Relación debilidad Competitiva Vs Programas de Apoyo

Dimensión	Estado de la Dimensión	Planes y Programas	Acciones específicas existentes	Recomendaciones de mejora
Sistemas de información	En los dos sectores tiene un estado normal, sin embargo se encuentra con un nivel de 58% para las microempresas del sector Comercio y el máximo alcanzado es de 79% del sector Servicios.	Las acciones que contribuyen al mejoramiento de esta dimensión se encuentran enmarcadas en el Conpes 3582 del 2009, en el cual se establecen diferentes estrategias de choque contra los problemas de tecnologías de información además de problemas de innovación.	<ul style="list-style-type: none"> • Promover la creación y fortalecimiento de unidades de investigación aplicada a la solución de problemas en las empresas, y su desarrollo tecnológico. • Identificación de brechas tecnológicas y del desarrollo de proyectos de investigación aplicada que mejoren la competitividad. • Formar líderes para la innovación empresarial que promuevan la implementación de soluciones innovadoras a problemas de productividad y competitividad empresarial • Fomentar el emprendimiento innovador de alto contenido tecnológico. <ul style="list-style-type: none"> ○ Revisión y reformulación del sistema nacional de incubación de empresas. ○ Financiación de los costos de elaboración de planes de negocio para la creación de empresas innovadoras y de base tecnológica ○ Diseño de un programa para apoyar emprendimientos en las 	<ul style="list-style-type: none"> • Articular los programas presentados en el Conpes 3582 del 2009, no sólo con las debilidades de la Dimensión de sistemas de Información sino también con las necesidades identificadas en la Dimensión de Recursos Humanos, ya que el éxito de implementación de nuevas tecnologías no radica solamente en la disponibilidad de herramientas y equipos, sino en la capacidad del recurso humano de poder aprovechar éstos al máximo. • Adicionalmente, se debe hacer un esfuerzo considerable en transferir la nuevas tecnologías a las generaciones de vieja data, quien culturalmente no crecieron con esto y que presentan una alta resistencia al cambio, mucho más si se tiene en cuenta que las empresas familiares juegan un papel importante en la estructura empresarial del país y que quienes las manejan son gerentes formados a pulso y sin el conocimiento de las nuevas herramientas tecnológicas. • El fortalecer la educación tecnológica e informática desde la educación superior permite que se cuente con profesionales mejor preparados, sin

			<p>universidades, los centros de investigación y los centros de desarrollo tecnológico.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la formación del recurso humano para la investigación y la innovación. <ul style="list-style-type: none"> ○ Desarrollar competencias científicas desde la educación básica y media. ○ Priorizar el fortalecimiento de la capacidad investigativa en las Instituciones de Educación Superior (IES). ○ Fortalecer formación técnica y tecnológica que permita acompañar y sedimentar efectivamente los procesos de innovación. ○ Promover la certificación de competencias en todos los niveles y modalidades de formación. • Desarrollar y fortalecer capacidades en Ciencia, Tecnología e Innovación. 	<p>embargo, es fundamental articular las necesidades (bastante dinámicas) del mercado con lo ofrecido en la academia, con el fin de que una vez el profesional se vincule pueda ofrecer soluciones inmediatas y no tenga que entrar a un proceso de re-aprendizaje.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El fortalecer los programas de ciencia, tecnología e información deben ir apoyados con programas de cambio cultural de los microempresarios en cuanto a la inversión en innovación y desarrollo, ya que la inversión y disposición para este tema desde el interior de las empresas es muy escasa.
--	--	--	--	--

Dimensión	Estado de la Dimensión	Planes y Programas	Acciones específicas existentes	Recomendaciones de mejora
Gestión Ambiental	El sector servicios se encuentra con un nivel apropiado, sin embargo en el sector comercio tiene un nivel Normal que puede mejorar si se aprovechan los planes del gobierno.	En el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014, en el Capítulo VI, se dan algunos de los lineamientos con los cuales se proponen apoyar esta dimensión y mejorar en los aspectos generales.	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción en los diferentes sectores esquemas de responsabilidad ambiental empresarial y mecanismos de información pública con indicadores de cumplimiento y desempeño ambiental. • Programas de capacitación que conciencien a los empresarios sobre los beneficios económicos de cambios hacia tecnologías de producción más eficientes y mejores prácticas en el uso de energía 	<ul style="list-style-type: none"> • En cuanto a la responsabilidad ambiental se debe trabajar mancomunadamente con el cambio cultural, intentando construir una mentalidad realmente comprometida con el medio ambiente y no una responsabilidad en función de beneficios tributarios y de buen nombre “GoodWill”. • Por otra parte, la transferencia a tecnologías más amigables con el medio ambiente no dejan de ser una inversión nueva para los microempresarios (muchos lo verán como un gasto) por lo tanto se debe trabajar paralelamente con facilidad a créditos (con tasas de interés manejables) que les permita hacer la migración a esas nuevas tecnologías.
Recursos Humanos	En el sector servicios se encuentra en un nivel óptimo, sin embargo en el sector comercio el nivel de competitividad está en nivel normal pero existen estrategias del gobierno que pueden potencializar y	El Ministerio de Educación junto con el SENA, han desarrollado programas de formación y capacitación al recurso humano.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación del nuevo modelo de formación en el país que desarrolle las competencias laborales pertinentes a los nuevos requerimientos del aparato productivo. • Articulación del sistema educativo y formación a lo largo de la vida. <ul style="list-style-type: none"> ○ Consolidar el Sistema Nacional de Formación para el Trabajo y el Desarrollo Humano (SNFT20). ○ Diseño y aplicación de un Marco Nacional de 	<ul style="list-style-type: none"> • Aunque se presentan diversos y variados programas técnicos y tecnológicos ofrecidos por el gobierno principalmente por medio del SENA, se debe fortalecer los programas de nivel profesional, aumentando la cobertura y la calidad, con el fin de fortalecer no sólo la mano de obra operativa sino la mano de obra pensante, propositiva e innovadora. <p>La competitividad va acompañada de la innovación, la mano de obra operativa genera eficiencia pero distrae la innovación, la generación de nuevas ideas.</p> <p>El fortalecimiento de una segunda lengua,</p>

Dimensión	Estado de la Dimensión	Planes y Programas	Acciones específicas existentes	Recomendaciones de mejora
	mejorar ese nivel.		<p>Cualificaciones que facilite el aprendizaje permanente y promueva la aplicación de mecanismos transparentes para reconocimiento, evaluación y certificación de competencias laborales.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Acciones encaminadas a la formación de la fuerza laboral, facilitando y flexibilizando los sistemas de formación. ● Fortalecimiento de la educación técnica y tecnológica, por medio de la oferta de un mayor número de programas y de mejor calidad, por parte del SENA. ● Consolidar el Servicio Público de Empleo – SPE y el Observatorio Laboral y Ocupacional Colombiano. ● Fortalecimiento de la formación en un segundo idioma y uso y apropiación de medios y nuevas tecnologías. 	<p>ya no debe ser visto como un valor agregado sino como necesidad que en el mercado es exigida, el profesional que no cuenta con una segunda lengua se encuentra rezagado frente a las necesidades y exigencias del mundo laboral.</p> <p>El articular a los programas (pensum) de todas las carreras el idioma (no como formación tangencial) permitiría que el profesional promedio salga con mejores herramientas no sólo para competir en el mercado nacional sino en el mercado internacional.</p> <p>Fortalecer las planes para establecer las líneas de mando dentro de la organización, con el ánimo de poder enfocar a los gerentes en estrategias de desarrollo y sostenibilidad a futuro, que establezcan planes estratégicos que los orienten a realizar actividades en busca de metas y objetivos.</p> <p>Se deben fortalecer los programas de salud ocupacional y seguridad industrial con el fin de brindar mayor desarrollo y seguridad al personal.</p>
Contabilidad y Finanzas	En general las Mipymes no	Programas de formación y	<ul style="list-style-type: none"> ● En cuanto a la formación que permita acceder al 	<ul style="list-style-type: none"> ● Actualmente se está migrando hacia las NIT y las NIIF, lo que da una alerta sobre el

Dimensión	Estado de la Dimensión	Planes y Programas	Acciones específicas existentes	Recomendaciones de mejora
	<p>presentan falencias significativas en esta dimensión.</p>	<p>formalización empresarial por parte del Gobierno.</p>	<p>conocimiento necesario están todos los programas de formación señalados en la dimensión de Recursos Humanos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existen también programas de formalización por parte del gobierno. <ul style="list-style-type: none"> ○ Creación de comité público-privado que contribuya con los procesos de formalización microempresarial. ○ Desarrollo de proyectos de asistencia técnica microempresarial. ○ Integración de los CAE's con otros programas de apoyo para facilitar el proceso de formalización. ○ Creación de un régimen de transición de la informalidad a la formalidad. 	<p>nuevo enfoque que debe presentarse en los diferentes programas de formación en esta área, una articulación con las tendencias internacionales les permitirá a los microempresarios equilibrarse y conocer las condiciones y exigencias para poder llegar a competir en el mercado nacional e internacional. Una buena formación en este aspecto evitará traumas en el momento de acceder a mercados internacionales y de establecer negocios con empresa con radio de acción a nivel mundial.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El establecer estrategias para la formalización debe estar acompañado con políticas de apoyo en los primeros años (no escasamente los tres primeros) es importante conocer los periodos en los que las empresas de las diferentes industrias logran consolidarse y puedan hacer frente a la carga tributaria.
<p>Comercialización.</p>	<p>En cuanto al sector servicios no se observan falencias en esta dimensión, sin embargo en el Sector Comercio, el estado de esta dimensión es</p>	<p>Se identifican esfuerzos por parte del SENA en capacitar y formar para mejor desempeño de esta dimensión, así como también por parte</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En el plan de acción de Salto en la productividad y empleo, se identifica que una de las estrategias está enfocada en desarrollar desarrollo innovador en mercadeo, exhibición, ventas y servicio al cliente, el cual se puede reforzar con los procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • Es importante que la apertura de nuevos mercados por medio de los TLC, se acompañen fuertemente con programas de fortalecimiento y formación para entrar a los nuevos mercados, de hecho, se debe segmentar las necesidades a aquellas empresas que puedan entrar a competir en esos mercados y aquellas empresas que

Dimensión	Estado de la Dimensión	Planes y Programas	Acciones específicas existentes	Recomendaciones de mejora
	preocupante, ya que el impacto en los niveles de competitividad del sector es significativo y el desempeño no es el adecuado.	del Ministerio de las Telecomunicaciones.	<p>de formación y capacitación por parte del SENA a nivel técnico y tecnológico.</p> <ul style="list-style-type: none"> • También con el plan de acción de Tecnologías de la información y las comunicaciones se impacta el tema de comercialización a través de implementación de las TIC para fortalecer el sistema actual de comercio y abrir la puerta al comercio electrónico e-business. • Fomentar el sector de tecnologías de la información que puedan ser proveedor de las Mipymes. 	<p>deben desarrollar estrategias de posicionamiento y consolidación para defender el mercado interno que posee.</p> <p>Las nuevas oportunidades que abren los TLC también trae consigo nuevos riesgos para los empresarios de las Mipymes, nuevos riesgos que deben ser asumidos no sólo por los empresarios sino también por el gobierno, no sólo se debe pensar en las herramientas necesarias para entrar a nuevos mercados sino de la solución a las necesidades urgentes para poder hacer frente a la competencia proveniente del exterior.</p>
Planeación estratégica y Aseguramiento de la Calidad.	En general en ambos sectores se encuentra bien calificada.	Programas de formación y asesoramiento en planes de negocio.	<ul style="list-style-type: none"> • Por medio del SENA se espera fortalecer las habilidades de los empresarios en estas dimensiones, además del esfuerzo conjunto con programas de la Cámara de Comercio, Proexport, Bancoldex y las unidades de emprendimiento de las 	<ul style="list-style-type: none"> • Teniendo en cuenta investigaciones previas¹³, se recomienda que se hagan investigaciones de impacto real de las políticas y programas que el gobierno plantea en sus planes de desarrollo y ha venido desarrollando a favor de las Mipymes, ya que lo que se identifica, es que los planes y programas de apoyo a las Mipymes existen, pero estos programas no están llegando a

¹³Ponencia, Mora Riapira, Edwin M. Vera-Colina, Mary A. Melgarejo-Molina, Zuray A. (2012). Impacto de la planificación estratégica en los niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. En: *XIII Asamblea General ALAFEC, (Buenos Aires, Argentina - 9-12 de Octubre)*

Dimensión	Estado de la Dimensión	Planes y Programas	Acciones específicas existentes	Recomendaciones de mejora
			<p>Universidades para ayudar a definir las estrategias y los planes de acción en el corto y mediano plazo, generan alternativas para que los empresarios fortalezcan las falencias que se tienen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a las Mipymes para mejorar su gestión empresarial través del esquema de Formación empresarial que hace parte del programa “aProgresar” de Bancóldex. • En el plan de acción II del Conpes 3527 de 2008 se presentan estrategias que van encaminadas al fortalecimiento empresarial en temas de calidad y visión a largo plazo. 	<p>éstas, o no existe un adecuado nivel de divulgación que les permita a los empresarios enterarse de estos planes y programas y sacar provecho de los mismos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe un alto nivel de correlación entre la dimensión de Planificación estratégica con las de Aprovisionamiento y Comercialización, lo que indica que realizando acciones que impacten positivamente esta dimensión, se puede impactar en estas otras dos y contribuir a un mejoramiento sistemático en todas las dimensiones.

4. Conclusiones y recomendaciones

4.1 Conclusiones

- Los niveles de competitividad global de las Mipymes de los sectores Comercio y Servicio de Bogotá se encuentran en bien, ya que el sector Servicios tiene un nivel “Muy Alto” de competitividad y el sector Comercio de “Alto” según la clasificación dada por el Mapa de competitividad del BID, además existe un buen desempeño en las 8 dimensiones que componen el instrumento.
- 7 de las 8 dimensiones en el sector Servicios cuenta con un nivel “Muy Alto” de competitividad, la Dimensión de Sistemas de Información cuenta con un Nivel “Alto” de competitividad, por otra parte sólo 1 de las 8 dimensiones en el sector Comercio cuenta con un nivel “Muy Alto” de competitividad, 6 con un nivel “Alto” y la dimensión de Gestión Ambiental cuenta con un nivel “Medio” de competitividad.
- En general el sector servicios cuenta con un nivel de competitividad equilibrado en las Mipymes, en cambio en el sector comercio existen 18 puntos porcentuales de diferencia entre las Micro y las Pymes, lo cual se puede explicar por la inexistencia de regulación que controlen a las microempresas, lo que genera una flexibilidad (negativa) en el cumplimiento e implementación de procesos y normativas para un mejor desarrollo.
- Aunque el nivel de competitividad de la dimensión Comercialización en el sector Comercio se encuentra en un nivel “Alto”, es importante que se adopten estrategias para aumentar el desempeño de ésta ya que es la dimensión que tiene mayor impacto en el nivel de competitividad global del sector.
- Se evidencia que la dimensión de Sistemas de Información en general se encuentra con falencias en ambos sectores, afectada principalmente por la falta de sistemas que contribuyan a mejorar su eficiencia y procedimientos que aseguren el riesgo de pérdida de la información relevante para la empresa.
- El interés en el cumplimiento de estándares (nacionales e internacionales) y de las nuevas exigencias del mercado por parte del sector servicios, permite que el nivel de competitividad de las dimensiones se encuentren en un buen nivel de competitividad, superando al sector Comercio.
- Se evidencia que el Gobierno ha creado diferentes programas y estrategias que permiten a las Mipymes acceder a fuentes para combatir los temas críticos que las

asechan. Además de ofrecer oportunidades que permiten mejorar significativamente varios aspectos relevantes dentro de la empresa.

- Una gran cantidad de los programas y estrategias desarrolladas por el gobierno, están enfocados principalmente en la formación y capacitación de la fuerza laboral.
- Se evidencia la existencia de variados programas y planes de acción por parte del Gobierno para enfrentar los problemas que acechan a las Mipymes en estudio (aunque no se haya identificado ninguna debilidad en las dimensiones que se estudian en el Mapa de Competitividad), lo que permite aumentar de forma significativa el nivel de competitividad y productividad de las empresas.
- Uno de los problemas críticos en la presente investigación se generó con la aplicación del instrumento, que debido a la extensión del mismo provocó rechazo por parte de los empresarios encuestados.

4.2 Recomendaciones para futuras investigaciones

- Sería de gran interés evaluar el impacto real que están teniendo los diferentes programas propuestos por el Gobierno en las microempresas, ya que la forma en que están estructuradas difícilmente les permite acceder a varios de los ofrecidos.
- Realizar una investigación similar en los países con los que Colombia tiene mayores relaciones comerciales permitiría identificar las fortalezas y debilidades reales con las que cuentan las Mipymes del país.
- El estudio detallado de cada una de las variables que recoge el instrumento permitirá proponer estrategias y programas más detallados, que por la limitación en la extensión del presente documento no se realizó pero queda abierta la posibilidad a un estudio posterior.

A. Anexo: Competitividad País– Evolución teórica

La teoría económica clásica basa las ventajas comparativas de una región o una nación en la abundante dotación de factores básicos de producción (tierra, mano de obra y capital) y sobre todo, en la abundancia relativa de recursos naturales.(Rojas & Sepúlveda, ¿Qué es la Competitividad?, 1999, pág. 11)

Más recientemente y con los procesos de globalización acelerados a partir de la mitad del siglo XX, surgen nuevos criterios a tener en cuenta en la definición de competitividad, estos criterios vienen acompañados de los avances en acuerdos comerciales, nuevos patrones de consumo, desarrollos tecnológicos y las nuevas tecnologías de la información, a esto se le suma el boom del compromiso y responsabilidad con el medio ambiente de finales de siglo. Es así como el término competitividad pasa de ser visto sólo en términos de precio, el cual era el único eje sobre el cual giraba la ventaja de un ente económico sobre el otro y era el enfoque principal de la Teoría Convencional del Comercio (TCC), a ser visto de una forma más global, como lo es en la Nueva Teoría del Comercio (NTC).

Las ventajas competitivas se crean a partir de la diferenciación del producto y de la reducción de costos; aquí la tecnología, la capacidad de innovación y los factores especializados son vitales. Los factores especializados no son heredados (como sí lo es la base de recursos naturales), son creados y surgen de habilidades específicas derivadas del sistema educativo, del legado exclusivo del “saber-cómo” (“know-how”) tecnológico, de la infraestructura especializada, de la investigación, de la capacitación que se le ofrezca al recurso humano, de mercados de capitales desarrollados y de una alta cobertura de servicios públicos de apoyo, entre otros. (Rojas & Sepúlveda, ¿Qué es la Competitividad?, 1999, pág. 11)

Los nuevos criterios de comercio, señalados en la NTC, aunque no niegan la importancia de las ventajas comparativas de las naciones, tienen en cuenta nuevas variables y factores que pueden permitirle a una nación ser más competitiva que otra, a pesar de carecer de las ventajas comparativas señaladas en la TCC.

Uno de los aspectos que se señalan en la NTC es el aspecto de los grandes desarrollos tecnológicos, los que permiten que países puedan generar ventajas competitivas y especialización de lo que antes sin la ayuda de esto no se hubiera logrado. La NTC también está muy vinculada al tema del cambio tecnológico, muchos modelos basados en la NTC nos muestran que el cambio tecnológico es un factor clave en el patrón de especialización internacional.

En términos de participación o no del estado, algunos argumentan que la competitividad de una nación esta principalmente en función de las políticas gubernamentales, que los gobiernos pueden tomar medidas que impacten positiva o negativamente el nivel de competitividad de las diferentes industrias y que éstos son los principales agentes que manejan la competitividad de una nación. A partir de ello se crean organismos encargados de analizar la situación de las diferentes industrias del país y presentar estrategias que impulsen su desarrollo, ejemplo de estos son los consejos de competitividad, que a través de la deliberación de representantes de líderes políticos, académicos e industriales, se proponen opciones de mejora para los sectores.

El curso del debate también ha visto sujeto a la influencia de sus promotores institucionales. Entre ellos los más destacados han sido los órganos asesores denominados Consejos de Competitividad. “La finalidad de estos consejos es convocar reuniones de líderes políticos, empresariales y académicos para analizar los aspectos y soluciones de la competitividad nacional.”(Warner A. , 2006).

En las últimas décadas del siglo XX se dieron diferentes paradigmas que señalaban el camino más seguro para lograr que un país se pudiera desarrollar y alcanzar niveles de industrialización, crecimiento y competitividad que se exigía en el mercado del momento.

Uno de estos paradigmas es el que a comienzos de los años 70 establecieron el Banco Mundial, BM, y el Fondo Monetario Internacional, FMI, paradigma que basado en la doctrina neoliberal o neoclásica señalaba que las diferentes naciones industrializadas y en proceso de desarrollo deberían abrirse al mercado internacional y orientarse al concepto de economía competitiva, lo que les permitiría nivelarse en un tiempo prudencial a las exigencias y la dinámica del comercio internacional y poder asimilar de una mejor manera los procesos de globalización.

Esta doctrina fue fuertemente cuestionada por el pensamiento estructuralista, que señalaba que los análisis bajo los cuales el BM y del FMI señalaban que era un camino seguro para el desarrollo, tenían condicionantes que en la teoría se podrían dar pero que en la dinámica real del mercado nunca se lograrían, algunos de estos son: existencia de información total en el mercado, competencia total o plena, ausencia de barreras en los mercados nacionales e internacionales, inexistencias de economías de escala, entre otros.

Por otra parte la doctrina o el pensamiento estructuralista señala que no sólo el dinamismo del mercado ayuda al desarrollo interno de un país, sino que se debe tomar medidas por parte del gobierno que protejan el mercado interno e impulsen la evolución de su industria, con el fin de formar unas bases sólidas y firmes que le permitan competir en los mercados internacionales, esto debe ser apoyado con un estudio y adecuación a cada nación sobre los motores que ayudaron al desarrollo de naciones que se encuentren en una posición fuerte en el mercado, ya que muchas de las naciones desarrolladas no llegaron allí siguiendo una doctrina neoclásica sino que son diversas las estrategias que le han permitido gozar de un desarrollo y crecimiento sostenible.

Es evidente, por cierto, que los países de la OCDE y numerosos países en desarrollo ensayan diversas aproximaciones para desregular mercados, reducir el papel del Estado como empresario, limitar las subvenciones y abrir los mercados a la competencia extranjera. Pero, al mismo tiempo, casi todos los países recurren cada vez más a una política tecnológica activa, a conceptos amplios de promoción para fortalecer la posición de pequeñas y medianas empresas y a medidas de protección externa que sobrepasan con frecuencia el instrumental aduanero tradicional, todo ello para hacer frente a la creciente competencia internacional. (Esser, Hillebrand, Messner, & Meyer-Stamer, 1996).

B. Anexo: Modelos de competitividad Nación

En la actualidad, existen dos importantes informes que se emiten señalando el nivel de competitividad de los países, los organismos que se encargan de emitir estos informes son el Foro Económico Mundial, que desde 1979 publica año tras año el Reporte de Competitividad Global el cual utiliza como base el Índice de Competitividad Global generado por el Institute for Strategy and Competitiveness, cuyo director es el señor Michael Porter y que *“Basado en la Escuela de Negocios de Harvard, el Instituto de Estrategia y Competitividad se dedica al estudio de la competencia y sus implicaciones para la estrategia de la empresa, la competitividad de las naciones, regiones y ciudades, y la relación entre competencia y la sociedad”* (Institute for Strategy and Competitiveness, n.d.)

Global Competitiveness Index, basa su indicador en 12 pilares (*Tabla 24: Global Competitiveness Index*), los cuales se encuentran agrupados en tres grandes grupos que son Factores Básicos, Potenciadores de Eficiencia y Factores de Innovación y Sofisticación, estos tres grandes grupos son ponderados de forma distinta para cada uno de los países dependiendo en qué nivel de desarrollo se encuentren. Según el Fondo Monetario Internacional, Colombia se encuentra en una etapa de desarrollo de “Eficiency driven”, las ponderaciones son: Factores Básicos 40%, Potenciadores de Eficiencia 50% y Factores de Innovación y sofisticación 10%.

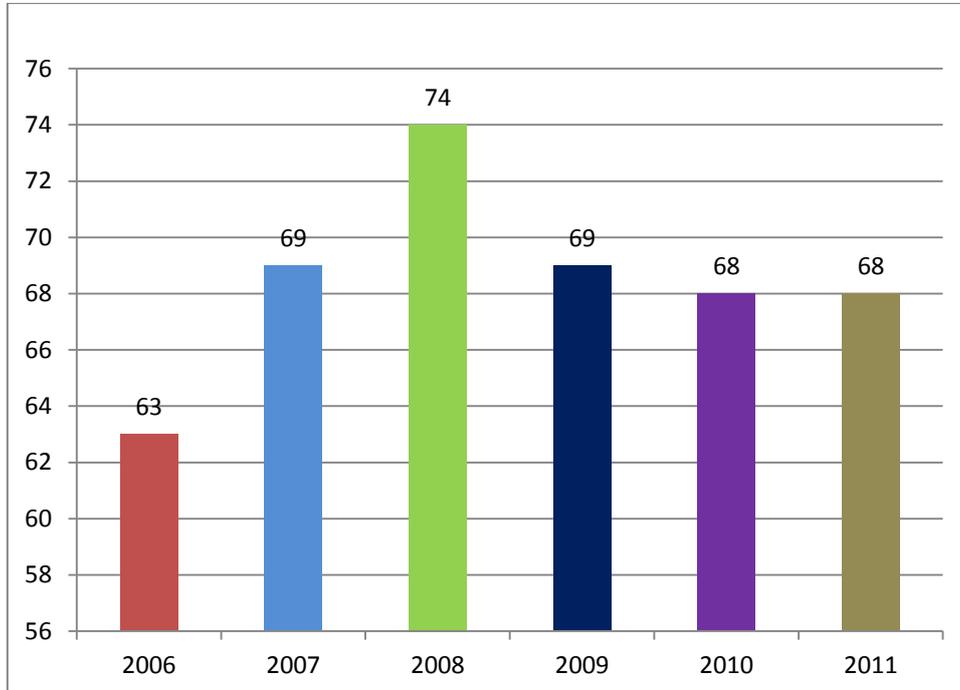
Tabla 24: Global Competitiveness Index - GCI

Basic Requireriments	Institutions 25%	Public Instituos	75%	
			Property Rights	20%
			Ethics And Corruption	20%
			Undue Influence	20%
			Government Inefficiency	20%
		Security	20%	
		Private Institutions	25%	
			Corporate Ethics	50%
			Accountability	50%
		Infrastructure 25%	Transport Infrastructure	50%
Energy and Telephony Infrastructure	50%			
Macroeconomic Environment 25%	-Government budget balance -National savings rate -Inflation -Interest rate spread -Government debt -Country credit rating			
	Health and primary Education 25%	Health	50%	
Primary Education		50%		
Efficiency Enhancers	Higher Education and Training 17%	Quantity of Education	36%	
		Quality Education	36%	
		On-the-job Training	36%	
	Good Market Efficiency 17%	Competitions	67%	
			Domestic Competition	
		Foreing Competition		
	Labor Market Efficiency 17%	Quality of Demand Conditions	33%	
		Flexibility	50%	
	Financial Market Development 17%	Efficient use of talent	50%	
		Efficiency	50%	
	Technological Readiness 17%	Trustworthiness and confidence	50%	
		Technological Adoption	50%	
	Market Size 17%	ICT use	50%	
		Domestic Market Size	75%	
Bussines Sophisticatios 50%	Foreing Market Size	25%		
	-Local supplier quantity -Local supplier quality -State of cluster development -Nature of competitive advantage -Value chain breadth			-Control of international distribution -Production process sophistication -Extent of marketing -Willingness to delegate authority -Reliance on professional management
Innovation and Sophistication Factors 50%	-Capacity for innovation -Quality of scientific research institutions -Company spending on R&D -University-industry collaboration in R&D			-Government procurement of advanced technology products -Availability of scientists and engineers -Utility patents* -Intellectual property protection

Fuente: Elaboración del autor con base en The Global Competitiveness Report.

Según la clasificación de este índice, Colombia ha tenido el siguiente comportamiento en los últimos años:

Ilustración 19: Evolución de Colombia en el GCI

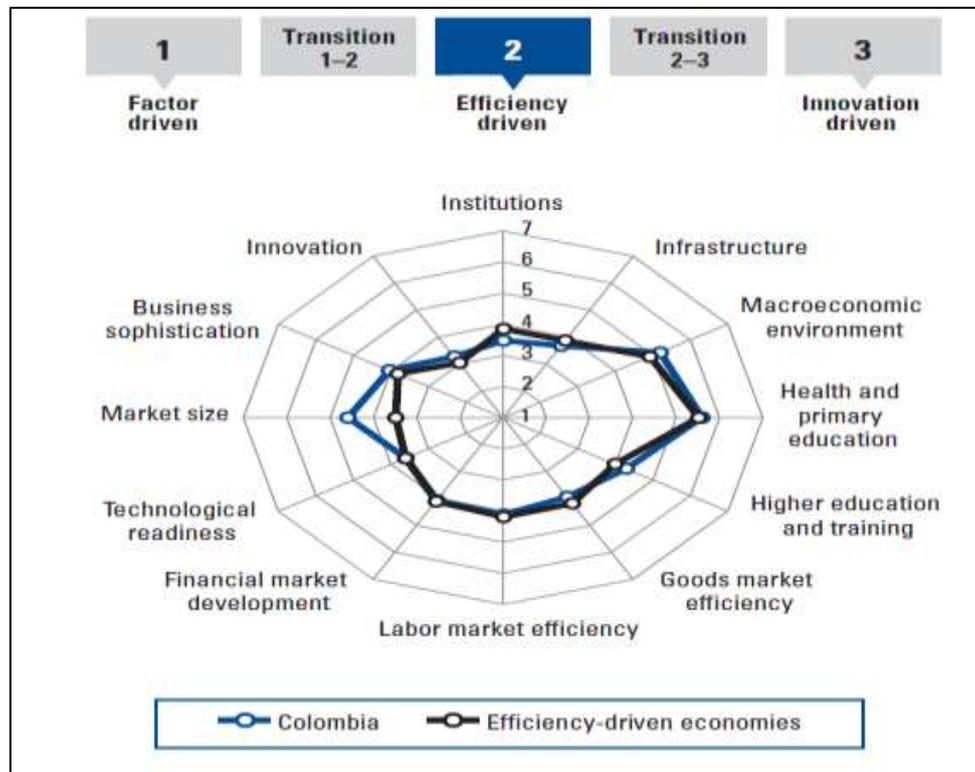


Fuente: Elaboración del autor con base en información de informes anuales de The Global Competitiveness Report.

Evaluando el comportamiento de los 3 grandes grupos, Factores Básicos, Potenciadores de Eficiencia y Factores de Innovación y Sofisticación, se puede observar un mejoramiento sostenido en el de Factores Básicos al pasar del puesto 83 en el 2009, al 78 en el 2010 y al 73 en el 2011, mientras que en los Potenciadores de Eficiencia, se mantuvo constante en el puesto 60 en el 2010 y 2011 después de estar en el puesto 64 en el 2009, finalmente en el grupo de Factores de Innovación y Sofisticación, se observó una mejora significativa al pasar del puesto 62 al 61 y al 56 en los años 2009, 2010 y 2011 respectivamente.

Un análisis de los 12 pilares para Colombia en el año 2011-2012 se muestra en la *Ilustración 20: Análisis de Variables Globales*, los cuales son comparados con el comportamiento de las economías clasificadas como “Efficiency – Driven” por el Foro Económico Mundial.

Ilustración 20: Análisis de Variables Globales



Fuente: The Global Competitiveness Report 2011-2012.

Uno de los problemas que más asecha al Pilar de las Instituciones para mostrar al país atractivo para hacer negocios es el tema de corrupción, el cual obtuvo un 18%, seguido por una inadecuada infraestructura del país que corresponde al pilar de infraestructura con un 12.1%.

El segundo informe de gran importancia que se emite para medir el nivel de competitividad de los países es el del Centro de competitividad Mundial del Instituto para el desarrollo Gerencial, el cual año tras año publica el World Competitiveness Year book.

El World Competitiveness Year book, ha sido publicado desde 1989 y cuenta con más de 300 criterios de evaluación los cuales agrupa en cuatro grandes factores de competitividad que son: Desempeño Económico, Eficiencia gubernamental, Eficiencia Empresarial e Infraestructura, las variables más relevantes de cada factor se señalan en la **Tabla 25: Estructura WCY**.

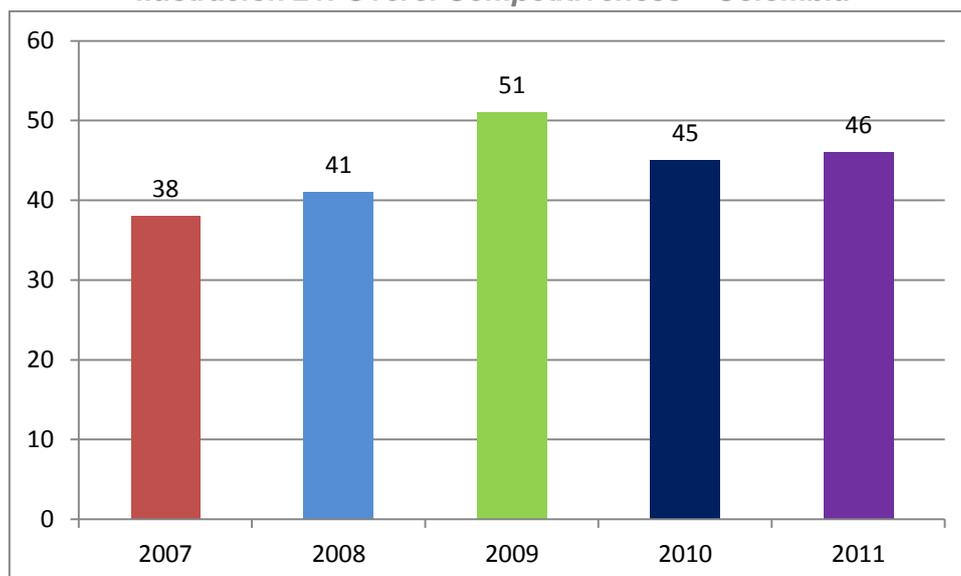
Tabla 25: Estructura WCY

Desempeño Económico 25%	Economía Domestica
	Negocios Internacionales
	Investigación
	Empleo
	Precios
Eficiencia Gubernamental 25%	Fianzas Públicas
	Política Fiscal
	Instituciones
	Legislación Empresarial
	Marco Social
Infraestructura 25%	Básica
	Tecnológica
	Científica
	Salud y Medio Ambiente
	Educación
Eficiencia en los Negocios 25%	Productividad
	Mercado Laboral
	Finanzas
	Practicas Gerenciales
	Actitudes y Valores

Fuente: Elaboración del autor con base en IMD

Con base en los criterios anteriormente señalados, el nivel de competitividad de Colombia en los últimos cinco años ha sido el siguiente. Es importante señalar que esto es con una base de 59 países que son evaluados por el IMD.

Ilustración 21: Overol Competitiveness – Colombia



Fuente: Elaboración propia

Podemos observar que en los últimos tres años siempre se ha ubicado dentro del 25% de los países con menor nivel de competitividad, y que el comportamiento que ha tenido es un comportamiento negativo, ya que aunque en los años 2010 y 2011 ha tenido un comportamiento mejor que al 2009, en generar la tendencia es a ubicarse cada vez más lejos de los países más competitivos.

En un análisis detallado de los cuatro factores que se tienen en cuenta en el WCY se puede observar cambios bruscos y significativos en algunos de estos factores de un año al otro (Tabla 26).

Tabla 26: Factores WCY

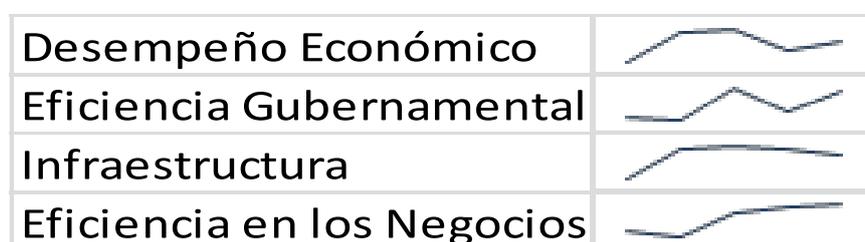
	2007	2008	2009	2010	2011
Desempeño Económico	26	46	50	35	41
Eficiencia Gubernamental	36	35	47	38	45
Infraestructura	30	39	40	39	37
Eficiencia en los Negocios	46	44	51	53	54

Fuente:

Elaboración propia

Se puede observar que uno de los factores que pudo haber disminuido el nivel de competitividad del país entre el año 2007 y 2008 fue el desempeño económico, el cual perdió 20 puestos en el escalafón, ya para 2010-2011, se puede notar un cambio no tan brusco se en los Factores de Eficiencia Gubernamental y Desempeño Económico, los cuales disminuyeron competitividad en 7 y 6 puestos respectivamente (Ilustración 21).

Ilustración 22: Tendencia de Factores WCY

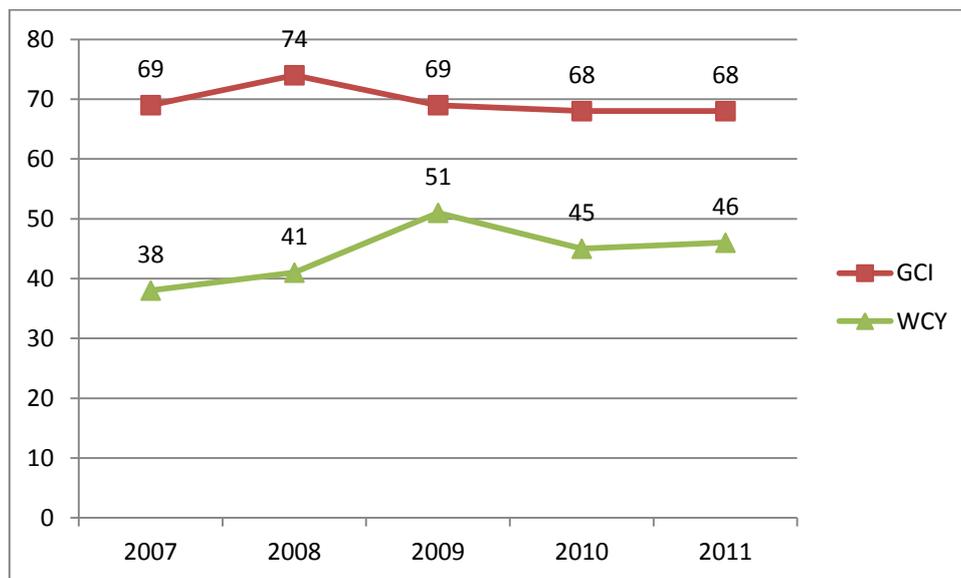


Fuente: Elaboración propia

En la Ilustración 22: Tendencia de Factores WCY, se muestra que el factor que ha disminuido sostenidamente el nivel de competitividad ha sido el de la Eficiencia en los Negocios, el cual desde el año 2008 al 2011 ha perdido 10 posiciones en el indicador.

En la tabla *Ilustración 23: WCY Vs GCI*, se puede observar un comparativo entre los dos indicadores de competitividad en los últimos 5 años, los cuales muestran una tendencia similar excepto en el año 2009, en el cual el indicador WCY señala un aumento con relación al año 2008, mientras que el GCI señala una disminución en el nivel para el mismo periodo. Cabe aclarar nuevamente que el indicador del WCY se basa en el análisis de 59 países, mientras que el GCI, para el año 2009 analizó la competitividad de 133 naciones.

Ilustración 23: WCY Vs GCI



Fuente: Elaboración del autor, con base en informes de WCY y el GCI.

Por otro lado, la OCDE a comienzos de los 90's se propuso a la elaboración de un modelo que permitiera recoger los diferentes patrones y variables que median el desarrollo de una nación y la evolución en los temas de competitividad, este enfoque se conoce con el nombre de "Competitividad Estructural", que permitía evaluar la competitividad de forma global, y fue el resultado de la necesidad de construir un modelo que midiera la competitividad teniendo en cuenta toda la estructura y los agentes que actúan en ella.

Sin embargo, este modelo fue fuertemente cuestionado por organismos como la CEPAL, que señalan que carece de herramientas que tengan en cuenta los procesos de los países en vía de desarrollo, y que sólo está formado con base en las economías desarrolladas lo que generaba sesgos al momento de implementarlo.

Si bien el concepto ha resultado útil para muchos países desarrollados, adolece de limitaciones para muchos países en desarrollo, especialmente de América Latina, en los cuales la necesidad de formular e implementar estrategias locales y regionales de desarrollo económico es indispensable y pertinente, y donde se observa la inexistencia o insuficiencia del entorno empresarial eficaz al que hace referencia la competitividad estructural (NACIONES UNIDAS- CEPAL, 2001, pág. 7).

Debido a esto, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL, junto con diferentes autores han trabajado para perfeccionar el concepto de “Competitividad Estructural” hasta llegar al que hoy se conoce como “Competitividad Sistémica”, el cual tiene una visión más completa de los agentes que juegan un papel importante en el desarrollo de la competitividad de un país.

Este concepto va más allá del que ha formulado la OCDE. El concepto de la OCDE y otros similares cubren sólo categorías económicas, soslayando casi por completo la dimensión política que interviene en la creación de competitividad. Se está llegando a un consenso sobre el hecho de que la creación de un entorno sustentador con el esfuerzo colectivo de las empresas y con la iniciativa conjunta de las asociaciones empresariales, el Estado y otros actores sociales puede conducir hacia un desarrollo relativamente acelerado de las ventajas competitivas. (Esser, Hillebrand, Messner, & Meyer-Stamer, 1996, pág. 41).

C. Anexo: Distribución de Variables, Indicadores e índices por plataforma. Modelo de sistemas de indicadores de competitividad para el turismo colombiano

PLATAFORMA	VARIABLE	INDICADOR	CODIGO	INDICE
Sustentabilidad Económica	Inversión	Inversión privada	S.E.01	Inversión privada turismo destino / Inversión privada turística total nacional x 100
		Atracción nuevas inversiones	S.E.02.	Existencia de programas para atraer inversión nacional e internacional
		Confianza de los inversionistas	S.E.03	Volumen de inversión privada proyectada para la vigencia siguiente - Inversión privada año base x 100
	Recursos para turismo	Transferencia de recursos para turismo	S.E.04.	Presupuesto asignado para turismo en el destino / Total presupuesto del destino x 100
		Ejecución presupuestal	S.E.05.	Recurso ejecutado turismo / Total recurso presupuestado turismo x 100
		Esfuerzo parafiscal	S.E.06.	Total contribución parafiscal destino/ Total contribución parafiscal nacional x 100
	Salario	Salario promedio sector	S.E.07	Total salarios sector turístico / No total de trabajadores sector
		Salario real	S.E.08.	Salario promedio sector turístico x IPC
		Tasa de crecimiento salario sector	S.E.09.	Salario real periodo n2-n1 / Salario real periodo n1 x 100
	Empleo	PEA ocupada en el sector	S.E.10.	PEA ocupada en el sector / PEA ocupada nacional x 100
		Promedio personal ocupado por establecimiento turístico	S.E.11.	Total de empleados en el sector turístico del destino / Total de establecimientos turísticos del destino

	Empleo permanente	S.E.12.	Empleo permanente generado por el sector turismo/ Total de empleo permanente generado en el destino x 100
	Empleo temporal	S.E.13.	Empleo temporal generado por el sector turismo/ Total de empleo temporal generado en el destino x 100
	Empleo residentes	S.E. 14	No de residentes empleados en turismo/ Total de empleos generados por el sector turismo x 100
Generación de riqueza	Aporte al PIB del destino	S.E. 15	Total de ingresos producidos por el turismo en el destino / Total de ingresos producidos por el destino x 100
	Gasto promedio	S.E. 16	Total de ingresos producidos por turismo en el destino / No. de turistas en el destino
Productividad	Ocupación hotelera	S.E. 17	Total de habitaciones ocupadas / Total de habitaciones disponibles en el periodo en el destino x 100
	Ocupación en zonas de camping	S.E. 18	Zona Ocupada de camping (m) / Total zona habilitada para camping en el destino X 100
	Rotación en restaurantes	S.E. 19	Total de cubiertos empleados en el destino / Total de cubiertos disponibles en el destino x 100
	Ocupación en transporte terrestre	S.E. 20	No de sillas ocupadas / Total de sillas disponibles hacia y desde el destino
	Ocupación en transporte aéreo	S.E. 21	No de sillas ocupadas / Total de sillas disponibles hacia y desde el destino
	Producto medio por trabajador	S.E. 22	Producción total (\$) del sector / No. de empleados en el sector
	Tasa de participación del sector turismo	S.E. 23	Total de producción (\$) del sector turístico en el destino / Total producción sector turístico nacional x 100
	Nivel de concentración del sector hotelero	S.E.24	Total de la producción de los cinco hoteles más grandes del destino / Total de la producción de los hoteles del destino x 100
	Tasa de crecimiento del sector turístico	S.E.25	Valor de las ventas totales (\$) periodo n2 - n1 / Valor ventas totales n1 x 100
	Turistas en el destino	S.E. 26	No total de turistas en el destino en el periodo x
Rentabilidad	Rentabilidad empresarial	S.E.27	Rentabilidad sobre las ventas x la tasa de rotación del activo

Gestión turística	Uso de suelo	Turismo en el POT	G.T.01.	No. afectaciones de uso de suelo para turismo/ Total decisiones uso de suelo x 100
		Programas de mejora del espacio público	G.T.03.	Proyectos ejecutados que mejoran el espacio público / Total de proyectos de infraestructura del destino x 100
	Planificación	Planes de desarrollo turístico	G.T.03.	No. de planes de turismo en ejecución / Total de planes sectoriales en ejecución en el destino x 100
		Proyectos turísticos	G.T.04.	No. de proyectos turísticos ejecutados / Total de proyectos públicos y privados ejecutados x 100
		Circuitos turísticos establecidos	G.T.05	No. de circuitos turísticos establecidos / Total de productos turísticos del destino x 100
	Empresarismo	Empresas turísticas	G.T.06.	No de empresas consolidadas / Total de proyectos que iniciaron los programas de creación y fortalecimiento empresarial x 100
		Sistemas de gestión	G.T.07.	No de empresas que aplican software como apoyo a la gestión administrativa / Total de empresas turísticas del destino x 100
	Promoción	Promoción del destino	G.T.08.	Inversión pública del destino en promoción / Total de recursos para turismo x 100
	Servicio	Valoración prestación del servicio	G.T.09.	No de quejas y reclamos de los turistas que visitan el destino / Total de turistas que visitan al destino x 100
		Fidelidad del turista	G.T.10.	No de turistas que vuelve al destino / No total de turistas en el destino x 100
		Satisfacción del turista	G.T. 11	Grado de satisfacción de los turistas
	Capacitación	Recurso humano competitivo	G.T.12	No de personas vinculadas al sector en el destino con formación en alta gerencia / Total de personas vinculadas al sector en el destino x 100
		Establecimientos con formación turística	G.T.13	No de establecimientos de educación superior con formación acreditada en turismo en el destino / Total de establecimientos de educación superior en el destino x 100
			G.T. 14	No de establecimientos de educación media con formación en turismo en el destino / Total de establecimientos de educación media en el destino x 100
	Calidad	Sistema de gestión de calidad	G.T.15	No de establecimientos turísticos del destino certificados en procesos de calidad/ No total de establecimientos turísticos x 100
	Oferta organizada	Productos	G.T.16	No de paquetes derivados de procesos de diseño de producto en el destino / Total de paquetes que ofertan el destino x 100

		Actividades complementarias	G.T.17	No de actividades complementarias a las prioridades del destino organizadas bajo la forma de paquetes turísticos / Total de paquetes que ofertan al destino x 100
	Alianzas	Alianzas estratégicas sector público y sector privado	G.T.18	No de alianzas estratégicas concertadas dentro del destino y con otros destinos
Soporte turístico	Prestadores	Alojamientos certificados	S.T.01.	No de alojamientos certificados / Total de alojamientos del destino x 100
		Número de camas establecimientos hoteleros	S.T.02.	No de camas disponibles en alojamientos certificados / Total de camas disponibles en el destino x 100
		Cadenas hoteleras nacionales	S.T.03.	No de cadenas hoteleras nacionales operando en el destino / Total de cadenas hoteleras nacionales existentes x 100
		Establecimientos hoteleros de alta categoría	S.T.04.	No de establecimientos hoteleros de alta categoría / Total de establecimientos hoteleros del destino x 100
		Establecimientos turísticos de alimentos y bebidas certificados	S.T.05.	No. de establecimientos de alimentos y bebidas certificados en el destino / Total de establecimientos de alimentos y bebidas del destino x 100
		Restaurantes de comida internacional	S.T.06	Total de establecimientos de gastronomía internacional en el destino / Total establecimientos de gastronomía x 100
		Zonas de camping	S.T. 07	Total de área (m ²) habilitada para zonas de camping / Área total (en m ²) del destino.
		Tourop operadores	SS.T. 08	Total de tourop operadores en el destino
	Conectividad	Existencia de aeropuertos	S.T.09	No de aeropuertos operando en el destino / Total de aeropuertos operando en el país x 100
		Vuelos diarios desde destinos internacionales	S.T.10	No de vuelos internacionales día en el destino / Total de vuelos internacionales día en el país x 100
		Vuelos diarios provenientes de destinos nacionales	S.T.11	No de vuelos nacionales día en el destino / Total de vuelos nacionales día x 100
		Terminales terrestres de categoría A	S.T.12	Total de terminales de transporte terrestre categoría A en el destino / Total de terminales de transporte categoría A en el país x 100
		Empresas intermunicipales de transporte terrestre	S.T.13	No de empresas intermunicipales de transporte terrestre certificadas en el destino / Total de empresas certificadas en el país x 100
		Conexión vial terrestre	S.T.14	Carretera pavimentada (kms) en buen estado / Total kms carretera del destino x 100

	Investigación	Inversión en ciencia y tecnología	S.T.15	Recursos aplicados en investigación para mejorar tecnologías para el turismo / Total de inversión en turismo en el destino x 100
	Información	Información	S.T. 16	No de puntos de información que operan regularmente en el destino / Total de puntos de información turística del país x 100
		Señalización turística	S.T.17	No de programas de señalización turística implantados en el destino / Total de programas de señalización proyectados x 100
	Seguridad	Policia de turismo	S.T.18	No. de policías de turismo asignados al destino/ Total población residente + flotantes x 100
		Seguridad vial y del destino	S.T.19	No de accidentes de tránsito en las vías del destino / Total de accidentes de tránsito en el país x 100
		Protección integridad y seguridad física del turista en el destino	S.T.20	Total denuncias puestas por turistas / Total denuncias población x 100
	Atractivos	Atractivos naturales valorados	S.T.21	No de atractivos naturales valorados sobre 75/100 en el destino / Total de atractivos naturales del destino x 100
		Recursos culturales valorados	S.T.22	No de atractivos culturales valorados sobre 75/100 en el destino / Total de atractivos culturales del destino x 100
		Festividades y eventos valorados	S.T.23	No de atractivos de festividades y eventos valorados sobre 75/100 en el destino / Total de atractivos de festividades y eventos del destino x 100
Sustentabilidad sociocultural	Seguridad residentes	Seguridad ciudadana	S.S.01.	Número de denuncias año a la policia por robo o atraco / Total residentes x 100
	Interculturalidad	Encuentros interculturales	S.S.02.	No de encuentros interculturales residentes – turistas año.
	Conservación	Conservación patrimonio cultural	S.S.03.	Millones de pesos año invertidos en la conservación del patrimonio histórico arquitectónico / Total presupuesto destino x 100
	Uso patrimonio	Puesta en valor patrimonio intangible	S.S.04.	No. Eventos con contenido folclórico año / Total de eventos año x 100
	Participación comunidad local	Productos y servicios generados localmente	S.S.05	Productos y servicios locales utilizados por el turismo / Total de servicios utilizados por el turismo
	Impacto turismo	Aceptación del turismo por la comunidad residente	S.S.06.	Grado de satisfacción de la población residente frente al turismo
Sustentabilidad ambiental	Espacios singulares	Espacios naturales singulares	S.A.01.	Superficie de espacios naturales protegidos en has/ Superficie total del destino x 100
		Áreas naturales acondicionadas para turismo	S.A. 02	Superficie (has) de espacios naturales protegidos acondicionados para turismo/ Superficie total de áreas protegidas
		Áreas deterioradas	S.A. 03	Superficie d espacios naturales protegidos dañados o en grave riesgo / Superficie total d espacios protegidos en el destino
	Capacidad carga	Capacidad de carga	S.A.04	Superficie de espacios en has con uso basado en capacidad de carga / Superficie total del destino x 100
	Tratamiento residuos	Valorización de residuos sólidos	S.A.05	Toneladas de residuos valorizados/ Toneladas de residuos producidas x 100
	Contaminación	Contaminación auditiva, del aire y del paisaje	S.A. 06	Percepción de los turistas de ruidos, olores molestos y distorsiones en el paisaje
	Endemismo	Especies endémicas	S.A.07	No de especies endémicas del destino / Total de especies endémicas del país x 100
	Extinción	Extinción de especies	S.A.08	No de especies en peligro de extinción en el destino / Total de especies del destino x 100
	Consumo agua	Consumo total de agua	S.A.09.	Consumo (en litros) de agua de acueductos municipales / Número de habitantes + visitantes x 365
	Protección	Alerta temprana	S.A.10	No de programas de monitoreo en áreas en las que se practica actividades turísticas / Total de áreas que requieren planes de manejo x 100
		Recaudos propios destinados a protección de recursos naturales no renovables	S.A. 11	Volumen de recaudos propios destinados a protección / Total recaudos propios. x 100

FUENTE: (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2008)

D. Anexo: Indicadores de competitividad departamental estructural ICDE

CUADRO 1

CATEGORIAS	Variables Cuantitativas	Número Variables Cualitativas*
1. Infraestructura/Localización	01. Densidad vial 02. Distancia Puerto Marítimo 03. Distancia Aeropuerto Internal. 04. Distancia Mercado Interior 05. Lineas Telefónicas/hab. 06. Usuarios Internet/hab. 07. Costo Energía 08. Eficiencia Uso Energía 09. Cobertura servicio agua 10. Cobertura servicio alcantarillado	0
2. Recursos Naturales	01. Superficie cultivada 02. Superficie forestal 03. Producción minera 04. Longitud de costa 05. Escasez de agua	2
3. Capital humano y empleo	01. Poblacion analfabeta 02. Escolaridad superior 03. Calidad educación 04. Escolaridad población ocupada 05. Productividad laboral 06. Tasa de desempleo	2
4. Empresas	01. Grandes empresas 02. Empresarismo 03. Activos empresariales 04. Sector financiero/PIB 05. Inversión privada/PIB 06. Depósitos	7
5. Innovación y tecnología	01. Inversión pública I&D 02. Horas capacitación trabajadores 03. Horas asesoría empresas 04. Docentes doctores	9
6. Instituciones	03. Delitos contra la vida y seguridad 04. Delitos contra la libertad individual 05. Delitos contra patrimonio	6

7. Gestión del gobierno	01. Ingresos/1000 hab. 02. Inversion pública infraestructura 03. Inversión social 04. Indicador desempeño fiscal dpto.	3
8. Inserción en la economía Mundial	01. Grado apertura exportadora 02. Grado apertura total 03. Exportaciones Industriales/hab.	2
9. Crecimiento económico	01. Tasa crecimiento PIB 99/98 02. Tendencia crecimiento 2001/99 03. Tasa crecimiento PIB pc 04. Tendencia crecimiento PIB	2
10. Competitividad externa	01. Crecimiento exportaciones 01/99 02. Exportaciones/PIB 03. Exportaciones Industriales/PIB	0
11. Calidad de vida	01. Educacion jefe hogar 02. Educación personas 12 y + años 03. Asistencia 12-18 años sec y u. 04. Asistencia 5-11 años primaria	0

FUENTE:(Ministerio de Comercio Exterior - Universidad Nacional de Colombia, 2002, pág. 73)

CUADRO 2
SICD 2002
DISTRIBUCIÓN DE LAS VARIABLES POR CATEGORÍA TOTAL VARIABLES

CATEGORIAS	VARIABLES		Total
	Cuantitativas	Cualitativas	
1. Infraestructura – localización	10	0	10
2. Recursos naturales	5	2	7
3. Capital humano y empleo	6	2	8
4. Empresas	8	7	15
5. Innovación y tecnología	4	9	13
6. Instituciones	5	6	11
7. Gestión del gobierno	5	3	8
8. Inserción en la economía mundial	3	2	5
9. Crecimiento económico	5	2	7
10. Competitividad externa	3	0	3
11. Calidad de vida	12	0	12
TOTAL	66	33	99

FUENTE:(Ministerio de Comercio Exterior - Universidad Nacional de Colombia, 2002, pág. 76)

CUADRO 3
SICD 2002
PONDERACIÓN DE VARIABLES
CUALITATIVAS Y CUANTITATIVAS

	CATEGORÍAS	Wi	1 – Wi
	Factores de Competitividad	Variables	Variables
	Departamental Estructural ICDE	Cuantitativas.	Cualitativas.
1	Infraestructura Localización	1	0
2	Recursos naturales	0,75	0,25
3	Capital humano	0,75	0,25
4	Empresas	0,50	0,50
5	Competitividad y tecnología	0,25	0,75
6	Instituciones	0,25	0,75
7	Gestión del gobierno	0,75	0,25
8	Competitividad en economía mundial	0,50	0,50
	Indicadores de Competitividad		
	Departamental Revelada – ICDR		
9	Crecimiento económico	0,75	0,25
10	Competitividad externa	1	0
11	Calidad de vida	1	0

FUENTE:(Ministerio de Comercio Exterior - Universidad Nacional de Colombia, 2002, pág. 77)

E. Anexo: Planes de acción

- Promoción de sectores de clase mundial.

Con este plan el gobierno busca adaptar el marco regulatorio y legislativo a un ambiente más competitivo, promover la competencia y la estabilidad jurídica. También busca elaborar los planes de negocio para estos sectores, fortalecer las relaciones e incentivar el dialogo entre las entidades público-privadas. Esta estrategia está liderada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

- Salto en la productividad y empleo

Tiene 4 ejes estratégicos, emprendimiento, productividad y crecimiento, infraestructura de la calidad y capacitación y divulgación.

Este plan es de gran importancia y soporta varias de las conclusiones que se dan en el presente trabajo debido a que uno de los objetivos está encaminado a que las Mipymes sean más productivas y generen más empleo de calidad, el enfoque que le da a la productividad es importante si se tiene claro que uno de los ejes de la competitividad es la productividad.

Con el fin de desarrollar estos 4 ejes estratégicos, se han planteado las siguientes actividades y programas.

Se creó programas como fondo de capital semilla, un fondo al emprendimiento y un programa de financiamiento y acompañamiento de iniciativas empresariales, como el Fondo emprender del SENA. Este fondo contribuye asesorando a la formulación y desarrollo de planes de negocio.

En cuanto al tema de productividad y crecimiento, se crearon fondos de capital público privados, se han desarrollado incentivos para la inversión privada y extranjera, uno de los programas fuertes para la financiación de las Mipymes es “Aprogresar” de Bancoldex, este programa de Bancoldex ofrece programa de formación y capacitación para la actualización de la Microempresa en 4 temas básicos, 1. *Gestión de planeación y perdurabilidad empresarial*, 2. *Mejoramiento de la gestión Financiera*, 3. *Selección, desarrollo y administración de personal*, 4. *Estrategias innovadoras de mercadeo, exhibición, ventas y servicio al cliente*.

Adicionalmente en este plan de Productividad y empleo, se crea el Instituto Colombiano de Metrología, el cual tiene como objetivo fundamental Orientar en temas científicos, legales e industriales a las Mipymes con el fin de mejorar la competitividad,

se espera que uno de los productos finales de las empresas asesoradas cuenten con alto valor agregado.

Finalmente, se cuenta con la comisión regional de competitividad de Bogotá y Cundinamarca que desarrolló el Plan Regional de Competitividad 2010-2019.

- Competitividad Sector agropecuario

Tiene como objetivo primordial mejorar los procesos de producción y comercialización de las empresas agropecuarias, incentivando a la penetración en los mercados internacionales, estos programas están dirigidos principalmente por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

- Formalización Empresarial.

El objetivo principal de este plan de acción es la generación de propuestas puntuales para incrementar la formalización por parte de las empresas, facilitando los procesos de legalización y disminuyendo los trámites administrativos. Con base en esta objetivo se crearon los Centros de atención empresarial – CAE, los cuales contribuyen a la formalización de empresas simplificando los trámites para ello.

- Formalización laboral

Con el fin de generar condiciones de trabajo dignas y aumentar por medio de la vía laboral la calidad de vida de la población colombiana, el Ministerio de Protección Social ha planteado las siguientes acciones: Formalización Laboral redefiniendo los criterios de informalidad laboral teniendo como base los principios de trabajo decente y fortaleciendo el sistema de protección al desempleado, también fortaleciendo el sistema de protección social y los programas de emprendimiento.

- Ciencia, Tecnología e Innovación.

Con el fin de impulsar la investigación y no estar rezagados frente a los avances científicos y tecnológicos del mundo, en cabeza del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, se impulsó la elaboración del Conpes 3582, denominado “Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación” que consta de 6 pilares o ejes principales, señalados a continuación.

- Apoyo a la formación para la Ciencia, la Tecnología y la Innovación (I+D+i).

-
- Consolidación de capacidades para CTI
 - Transformación productiva mediante el fomento de la innovación y el desarrollo tecnológico del sector productivo.
 - Consolidación de la institucionalidad del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología SNCTI.
 - Fomento a la apropiación social de la CTI en la sociedad colombiana
 - Desarrollo de las dimensiones regional e internacional de la CTI.
- Educación y competencias Laborales

Este plan está dirigido principalmente por el Ministerio de Educación y el Sistema Nacional de Aprendizaje – SENA. Y tiene como objetivo principal la formulación de programas que contribuyan a la capacitación laboral, la actualización en temas relevantes para las empresas, el fortalecimiento de las capacidades del recurso humano de las empresas y el aumento de la productividad.

Para este plan de acción se crearon 8 estrategias, señaladas a continuación:

- Competencias laborales.
 - Articulación del sistema educativo y formación a lo largo de la vida.
 - Fortalecimiento de la educación técnica y tecnológica.
 - Educación, aprendizaje y mercado laboral
 - Promoción de la cultura de la responsabilidad social universitaria.
 - Internacionalización de la educación superior.
 - Bilingüismo.
 - Uso y apropiación de medios y nuevas tecnologías.
- Infraestructura de Minas y Energía.

El enfoque no es de gran relevancia para la presente investigación.

- Infraestructura de logística y transporte

Este plan está enfocado principalmente con los temas de logística e infraestructura a nivel nacional, priorizando proyectos de inversión que impacten la conectividad de todo el país.

- Profundización financiera y asignación eficiente del ahorro

Este plan de acción tiene como finalidad el fortalecimiento de los mercados financieros y las fuentes de financiamiento para las empresas, el cual gira en torno a las propuestas y medidas del Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Uno de los ejes estratégicos es el mercado de crédito en el que propone facilitar el acceso a los

recursos a las Mipymes del país, esta estrategia se desarrolló también por medio de Bancoldex.

- Simplificación Tributaria

Con el ánimo de optimizar los procesos de recaudo, en cabeza de la DIAN se han formulado diferentes estrategias que contribuyen a este objetivo. Uno de las acciones que se han desarrollado para el cumplimiento del objetivo es la implementación del sistema MUISCA, que pone a la entidad en niveles de desarrollo de estándares mundiales, el sistema ha optimizado los procesos de recaudo, control y servicio.

- Tecnologías de la información y las comunicaciones

Este plan de acción está liderado por el Ministerio de las Comunicaciones y apoyado por diferentes entidades gubernamentales, de educación y agentes privados, tiene como objetivo principal el contribuir a la inclusión social y aumentar la competitividad del país, para lo cual se trabajará articuladamente con el Sistema Nacional de Competitividad y las Comisiones Regionales de Competitividad.

Con el fin de cumplir el objetivo propuesto en este plan, se desarrollaron 8 estrategias, de las cuales la de *Investigación, desarrollo e Innovación*, la de *Educación* y la de *Productividad empresarial* juegan un papel importante en la mejora de la competitividad de las empresas, ya que abarcan temas como el fortalecimiento y capacitación de la fuerza laboral, el desarrollo de nuevos productos y procesos, que contribuyen a mejoras significativas en las empresas y la implementación de la tecnología en los diferentes sectores.

En la estrategia de *Productividad empresarial* se adelantan acciones de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva que será de gran ayuda en cuanto a las nuevas exigencias de los mercados y las tendencias que estos puedan tener, también se adelantan programas de implementación digital en las Mipymes.

- Cumplimiento de Contratos

Con el fin de mejorar los indicadores de competitividad en el cual el país muestra una gran debilidad en este tema, se planteó en el PND estrategias que contribuyen a la adecuación y modernización de los modelos de gestión del sistema Jurídico que se tiene en este momento en el país.

Este plan de acción es liderado por el Ministerio del Interior y de Justicia y el Consejo Superior de la Judicatura.

- Sostenibilidad ambiental como factor de la competitividad

Este es uno de los planes que se han desarrollado debido al compromiso que se ha venido teniendo en los últimos años con el tema ambiental, a partir del PND de 2006-2010 se incluyó en el SNC este factor como uno de los que se evalúan al momento de medir la competitividad.

Con la dirección del Ministerio de Ambiente, Vivienda y desarrollo Territorial y la Alta Consejería Presidencial para la Competitividad, “se han puesto en marcha los Comités Técnicos Mixtos de Biodiversidad y Sostenibilidad. Adicionalmente, el MAVDT en coordinación con el DNP, elaborarán un documento CONPES de “Competitividad y Ambiente”. Este último incluirá los lineamientos de política y el plan de acción para la articulación estratégica de temas ambientales como factor clave para aumentarla competitividad del país. El documento incluirá temas referidos al cumplimiento de normas y regulaciones ambientales, impulso a los sistemas de autogestión empresarial, fortalecimiento de instituciones ambientales, integración de consideraciones ambientales en la planificación territorial y sectorial, promoción de procesos productivos sostenibles y aprovechamiento y uso sostenibles de la biodiversidad. Así mismo se definirá la articulación del MAVDT al Sistema Nacional de Competitividad.” (CONPES - DNP, 2008)

- Fortalecimiento institucional de la competitividad

Este plan de acción está enfocado darle un mejor funcionamiento al SNC, creando organismos que puedan tomar decisiones cuando no sea necesario citar a reunión a la Comisión Nacional de Competitividad, establecer secretarías y organismos que contribuyan a la generación de propuestas para dar cumplimiento a las metas y programas establecidos por el Gobierno Nacional.

Es por medio de estos planes que el Gobierno Nacional espera poder cumplir los objetivos propuestos y la Visión para el año 2032 en cuanto a competitividad.

Bibliografía

Calderón Hernández, G. (2003). Dirección de Recursos Humanos y Competitividad. *INNOVAR* (022), 157-172.

Cámara de Comercio de Bogotá - Observatorio de la región Bogotá - Cundinamarca. (2011). *Comportamiento de la economía de la Región en el 2010 y perspectivas para el 2011*. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá.

Cámara de Comercio de Bogotá. (2010). *Perfiles económicos y empresariales de las diez principales ciudades de Colombia*. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá.

CONPES - DNP. (23 de Junio de 2008). Política nacional de competitividad y productividad. Bogotá, D.C., Colombia: Consejo Nacional de Política Económica y Social - Departamento Nacional de Planeación.

Consejo Nacional de Política Económica y Social - Departamento Nacional de Planeación. (2007). Documento Conpes 3484. *Política nacional para la transformación productiva y la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas: un esfuerzo público-privado* .

Consejo Nacional de Política Económica y Social, Departamento Nacional de Planeación. (2006). *Institucionalidad y principios rectores de política para la competitividad y productividad*. Bogotá: Alta Consejería Presidencial para la Competitividad y la Productividad, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, DNP-DDE.

DANE - CANDANE. (2007). *Cartilla de conceptos básicos e indicadores demográficos*. DANE - Centro Andino de Altos Estudios.

DANE - Dirección de Metodología y Producción Estadística - DIMPE. (2008). *Muestra Mensual de Servicios - MMS*. Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE.

DANE. (2012). *CUENTAS DEPARTAMENTALES - BASE 2005, Resultados PIB Departamental, 2009 y 2010*. Bogotá: DANE.

DANE. (2011). *Muestra trimestral de comercio al por menor de Bogotá - IV Trimestre de 2010, I, II y III Trimestre de 2011*. BOGOTÁ: DANE.

Bibliografía

- DANE. (2011). *Presentación de los resultados de las cuentas nacionales anuales*. Bogotá: DANE.
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., & Meyer-Stamer, J. (1996). Competitividad Sistémica. Nuevo desafío a las empresas y a la política. *Revista CEPAL* (59), 39-52.
- Garay, L. J. (2004). *Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996*. Biblioteca Virtual del Banco de la República.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (1999). *Administración Estratégica. Conceptos, competitividad y globalización*. México: International Thomson Editores.
- Hurtado de Barrera, J. (2010). *Metodología de la Investigación. Guía para la comprensión holística de la ciencia* (Cuarta ed.). Caracas, Venezuela: Quirón Ediciones.
- IMD, Institute of Management and Development. (n.d.). *IMD*. Recuperado el 26 de 03 de 2012, de <http://www.imd.org/research/centers/wcc/upload/Customized-reports-and-workshops.pdf>
- Institute for Strategy and Competitiveness. (n.d.). *Institute for Strategy and Competitiveness*. Recuperado el 26 de Marzo de 2012, de <http://www.isc.hbs.edu/aboutus.htm>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Prentice Hall.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2004). *Sistemas de Información Gerencial*. México: Pearson - Prentice Hall.
- Lorenzo Díaz, M. M. (2002). Marketing Ecológico y Sistema de Gestión Ambiental. Conceptos y Estrategias Empresariales. *Revista Galela de Economía*, 11 (2), 1-25.
- Ministerio de Comercio Exterior - Universidad Nacional de Colombia. (2002). *Sistema de indicadores de competitividad departamental (SICD)*. Cundinamarca. Bogotá: Centro de Investigaciones para el Desarrollo CID.
- NACIONES UNIDAS- CEPAL. (2001). *Elementos de competitividad sistémica de las pequeñas y medianas empresas (pyme) del istmo Centroamericano*. CEPAL.
- Oviedo, H. C., & Campo Árias, A. (2005). Aproximación al uso del Alfa del coeficiente Alfa de Cronbach. *Revista colombiana de psiquiatría*, XXXIV (004), 572-580.
- Porter, M. E. (2000). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: México Continental 2000.
- Porter, M. E. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Argentina: B Argentina s.a.
- Quiroga, D. (2003). *Modelo matemático para determinar la competitividad de las PYME'S*. Cali, Valle del Cauca - Colombia: Corporación Universitaria Autónoma de Occidente.
- Rojas, P., & Sepúlveda, S. (1999). ¿Qué es la Competitividad? *Serie Cuadernos Técnicos*, IV (09), 24.
- Rojas, P., Romero, S., & Sepúlveda, S. (2000). Algunos ejemplos de cómo medir la competitividad. *Cuadernos Técnicos* (14), 49.

Bibliografía

- Romero, L. H. (2006). Competitividad y productividad en empresas familiares pymes. *EAN*, 131-142.
- Saavedra, M. L. (15 de 01 de 2013). *Hacia la competitividad de la Pyme latinoamericana. Macroproyecto de investigación ALAFEC*. Obtenido de ALAFEC:
http://www.alafec.unam.mx/docs/macroproyectos/competitividad_macro.pdf
- Saavedra, M. L. (Noviembre de 2010). Hacia una propuesta metodológica para la determinación de la competitividad en la Pyme. Perú: XII Asamblea General de ALAFEC.
- Sallenave, J. P. (2002). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Norma.
- Sampieri, R. H., Fernandez Collado, R., & Baptista, L. P. (2006). *Metodología de la Investigación* (Cuarta ed.). México DF: Mc Graw Hill.
- Sánchez, J. J., Osorio, J. G., & Baena, E. M. (2007). Algunas aproximaciones al problema del financiamiento de las Pymes en Colombia. *Scientia Et Technica*, XIII (034), 321-324.
- Secretaría del Senado. (Junio de 2011). <http://www.secretariasenado.gov.co/>. Recuperado el 25 de Abril de 2012, de
http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2011/ley_1450_2011.html
- Smith, A. (1958). *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones* (Segunda Edición en español ed.). (E. Cannan, Ed.) México, D.F., México: Fondo de Cultura Económica.
- Tello Caviedes, L. M. (2010). Modelo de Indicadores de Competitividad Empresarial y Asociatividad: Una Revisión a sus Principales variables. En *Bases Conceptuales para establecer Indicadores de Gestión Sostenible y Asociatividad: UN APORTE A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYME DESDE EL DESARROLLO SOTENIBLE*. (págs. 106-113). Bogotá: Fundación Universitaria Los Libertadores.
- Vélez Montes, D., Holguín Lagos, H., De la Hoz Pinzón, G. A., Durán Bobadilla, Y., & Gutiérrez Ayala, I. (2008). *DINÁMICA DE LA EMPRESA FAMILIAR PYME. Estudio Exploratorio en Colombia*. FUNDES INTERNACIONAL. Colombia: FUNDES INTERNACIONAL.
- Vera Colina, M. A., & Mora Riapira, E. H. (2011). Líneas de investigación en micro, pequeñas y medianas empresas. revisión documental y desarrollo en Colombia. *Tendencias*, XII (1), 213-226.
- Warner, A. (26 de 09 de 2006). *Instrumentos para medir la competitividad e instrumentos de análisis de políticas y negociaciones comerciales*. Recuperado el 28 de 02 de 2012, de
<http://www.eclac.org/mexico/capacidadescomerciales/TallerBasesdeDatosRep.Dom/Index.html>
- Warner, A. M. (Mayo de 2001). Razones para el Crecimiento Lento y Desacelerante en los Países Andinos. Center for International Development at Harvard University.
- World Economic Forum. (2011). *The Global Competitiveness Index 2011-2012 rankings*. Recuperado el 31 de 10 de 2011, de <http://www.weforum.org/news/chile-sigue-siendo-la->

Bibliografía

econom%3%ADa-m%3%A1s-competitiva-de-am%3%A9rica-latina-y-del-caribe-mientras-que-m%3%A9xi

World Economic Forum. (2011). *The Global Competitiveness Report 2011-2012*. Geneva, Switzerland: World Economic Forum.