



**Colegio de Estudios
Superiores de Administración**

**RETOS Y DESAFÍOS EN LAS PYMES COLOMBIANAS EN EL MARCO DE LA
GESTIÓN ESTRATÉGICA**

**José Rafael Colmenares Abuchaibe
Hernando José Lora Escobar**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA
Administración de Empresas
Bogotá
2019**

**RETOS Y DESAFÍOS EN LAS PYMES COLOMBIANAS EN EL MARCO DE LA
GESTIÓN ESTRATÉGICA**

**José Rafael Colmenares Abuchaibe
Hernando José Lora Escobar**

**Director:
Carlos Mansilla**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA
Administración de Empresas
Bogotá
2019**

Tabla de contenido

Resumen	6
Introducción	7
Objetivo general	8
Objetivos específicos.....	8
1 Metodología	9
2 Marco Teórico	13
2.1 Gestión estratégica en las empresas	13
2.2 Proceso de la gestión estratégica.....	14
2.3 Importancia de la gestión estratégica en las Pequeñas y Medianas Empresas.....	19
2.4 Elementos dentro de la gestión estratégica	21
3 Competitividad del sector empresarial colombiano.....	25
4 Caracterización de las PYME en Colombia: contexto, retos y dificultades	28
4.1 Fuentes de la competitividad en las Pymes	34
5 Gestión estratégica y competitividad en las Pymes en Colombia	37
6 Puntos y tácticas para mejorar la competitividad de las Pymes en Colombia	42
6.1 Aumento y mejora en la productividad	44
6.2 Generación de clústeres y vínculos de integración empresarial.....	45
6.3 Foco en la exportación.....	47
7 Análisis sobre muestra empresarial en Colombia.....	51
7.1. Resultados del estudio	54
8 Conclusiones	57
9 Recomendaciones	60
Bibliografía.....	61

Lista de figuras

Ilustración 1. Componentes de la gestión estratégica.....	15
Ilustración 2. Elementos de la estrategia	22
Ilustración 3. Panorama de competitividad colombiana del Global Competitiveness Index 4.0 2018 Edition	27
Ilustración 4. Distribución de las PYME según sector	29
Ilustración 5. Distribución de las PYME según región	30
Ilustración 6. Contribución de Pymes y microempresas a la economía colombiana	31
Ilustración 7. Participación de ingresos por exportaciones	32
Ilustración 8. Valor de exportaciones de las Pymes	32
Ilustración 9. Distribución de las Pymes según vigencia	38
Ilustración 10. Aspectos principales de mejora en la gestión estratégica de las Pymes en Colombia	43
Ilustración 11. Distribución de muestra de empresas según región	52
Ilustración 12. Distribución de muestra de empresas según sector económico.....	52
Ilustración 13. Distribución de acuerdos estratégicos entre empresas según naturaleza del acuerdo.....	54

Lista de Tablas

Tabla 1. Clasificación de la empresa en Colombia	28
Tabla 2. Distribución de las MyPymes por zona y por sector	51
Tabla 3. Distribución de las MiPymes por tamaño	51

Resumen

El siguiente trabajo se desarrolla alrededor de la cuestión de la gestión estratégica de las empresas en el contexto colombiano. El trabajo aborda la caracterización actual de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) alrededor de su situación competitiva y capacidad de generación de ventajas competitivas. Siendo la gestión estratégica un tema fundamental y un determinante del éxito empresarial, se miran los vacíos y oportunidades que tienen las Pymes en este ámbito, y en particular los focos principales en los que los equipos gerenciales deben ser enfáticos si lo que se pretende es buscar viabilidad económica y prosperidad.

En ese sentido, se describen cinco flancos principales en donde actualmente se registran falencias y en donde los equipos gerenciales pueden llegar a capitalizar ventajas competitivas. En primer lugar, encontramos la falencia en productividad, de la mano por los bajos niveles de investigación y desarrollo. Se registran bajos niveles de cooperación e integración productiva en redes o clústeres empresariales. Además, hay un bajo esfuerzo por mejorar la calidad en términos de acreditaciones y estándares alienados con referentes internacionales, ligado estrechamente con una baja presencia exportadora en mercados extranjeros. En últimas, estas falencias se resumen a que el enfoque estratégico de las Pymes está orientado a mantener una postura defensiva y reactiva ante las coyunturas del entorno. Es necesario entonces romper con esos paradigmas que constriñen a la gerencia a asumir una postura excesivamente adversa al riesgo y que se incline más hacia una actitud exploradora donde primen los esfuerzos en la aceleración de nuevos productos, la adopción tecnológica, la colaboración interempresarial y la llegada disruptiva a nuevos mercados.

Introducción

El análisis que seguirá a continuación debe incorporar tres tópicos clave que será necesario definir antes de entrar a indagar sobre el vacío en el ámbito de gestión estratégica en las Pequeñas y Medianas empresas en Colombia. Es necesario abordar el tema de la gestión organizacional y su importancia para las empresas, particularmente del emprendimiento sin importar su tamaño. Con esto se espera evidenciar las tres escuelas o enfoques diferentes que entienden a la gestión estratégica. Segundo, se debe definir qué se entiende por Micro, Pequeña y Mediana empresa a la luz del marco no solamente legal y económico.

Con ello, se podrá identificar el contexto al cual se enfrentan y diagnosticar cuál es la situación actual de competitividad en donde operan las Pymes en Colombia. Por último, se va a plantear los puntos débiles que presentan las Pymes y la explicación de aspectos clave que son necesarios para conducir al éxito empresarial como lo son la gestión del recurso humano, la alineación de los incentivos en el gobierno corporativo, el manejo de la cadena de abastecimiento, el relacionamiento con los clientes y las estrategias en el largo plazo.

En la segunda fase de la investigación, abordaremos la caracterización de las Pymes en Colombia a partir de estudios empíricos que han tomado muestras representativas de empresas en los focos empresariales del país como lo son Bogotá, Barranquilla, Medellín y Cali. La idea en este punto es hacer un diagnóstico que permita ilustrar la situación actual de la gestión estratégica de este tipo de empresas, mostrar sus falencias, oportunidades y desafíos. En general, se pretende determinar cuáles serían esos puntos débiles que la gestión estratégica debe poner énfasis de manera que las empresas colombianas puedan mejorar su posición competitiva, prosperar y llevar sus productos a instancias internacionales en donde actualmente se encuentran rezagadas y en condiciones de desventaja.

Por lo dicho anteriormente es que planteamos los siguientes objetivos como base de esta investigación:

Objetivo general

Analizar una manera en la que las Pymes colombianas pueden mejorar su competitividad y probabilidad de éxito en el largo plazo.

Objetivos específicos

1. Desarrollar el concepto de estrategia en las empresas, planteando los aspectos teóricos detrás del proceso, componentes, elementos, naturaleza e importancia de la gestión estratégica.
2. Hacer un diagnóstico de la situación que enfrentan las PYMES en Colombia, incluyendo las principales dificultades y desafíos. Para esto se desarrollará un metanálisis a partir de recopilación de un grupo variado de fuentes secundarias en aras de sintetizar contenido empírico y académico sobre la gestión estratégica de las PYMES.
3. Identificar los principales motivos que explican el fracaso de las PYMES en Colombia.

1 Metodología

Para efectos de esta investigación, se abordará una metodología con una fase de aprendizaje basado en un de metanálisis, con el uso de información tanto cualitativa como cuantitativa.

Estudio de artículos académicos

En lo cualitativo, el enfoque de investigación elegido comprende el estudio casos académicos o de naturaleza científica para servir de estudio. Esta metodología responde a un tipo de investigación que apunta, como su nombre lo indica, a estudiar un escrito particular y situado, utilizando una metodología cualitativa, para dar cuenta de las características del caso y establecer en detalle un entorno social específico. Este tipo de enfoque es útil para esta investigación porque permite explorar un entorno específico. El entorno a estudiar puede ser una empresa que aplique la gestión estratégica en su modelo de negocio, o una muestra de empresas o inclusive un artículo más general sobre el contexto de las PYME en el país. De esta manera se puede identificar en casos de empresas cuáles modelo y qué herramientas de gestión se utilizan y con eso, cumplir con el objetivo de esta investigación.

Otro aspecto importante del uso del estudio de artículos ya elaborados es que se utiliza para hacer un análisis de una población específica, en una situación dada, en un tiempo limitado, para identificar, conocer y describir el caso, que se convierte en una pregunta de investigación determinada. Por lo tanto, los diferentes escenarios de investigación para llevar a cabo un estudio de caso pueden ser variados y responder a diferentes disciplinas que requieren el estudio de una situación particular.

Tipo de datos

Hay dos tipos de datos que surgen en cualquier proceso de análisis de recolección de datos. La recopilación de datos es un paso relevante en cualquier evaluación analítica y estadística porque el método dará forma e influirá en la naturaleza de las conclusiones. En este sentido, los datos primarios son hechos recopilados de primera mano por el investigador, mientras que los datos secundarios consisten en datos que ya existen y que han sido

recopilados y producidos por otra persona. La distinción clave consiste en que los datos primarios son puros, ya que el investigador los originó por primera vez, mientras que los datos secundarios son el análisis y la interpretación de hechos existentes previamente.

Datos secundarios

Para los fines de esta investigación, los datos secundarios responderán a la necesidad de acceder a datos pasados y análisis anteriores. Los datos secundarios se reconocen por ser fácilmente asequibles, directos en su proceso de recopilación y rápidos y fáciles porque están ampliamente disponibles. Los datos secundarios contienen, pero no se limitan a, publicaciones gubernamentales, sitios web, libros, revistas, investigaciones científicas y artículos publicados.

Naturaleza de los datos

La investigación que se ha presentado es altamente cualitativa en la naturaleza. La evaluación de los sistemas de información de gestión y conocimiento es una evaluación subjetiva que se define principalmente por categorías y variables. Por ejemplo, la investigación debe basarse en estudios de casos e indagar qué tipo de administración y sistemas de información de conocimiento han implementado las organizaciones, la medida en que se utilizan para mejorar el desempeño organizacional, el tipo de modelos y marcos utilizados, y otros aspectos cualitativos importantes incluyendo la estructura organizativa, los procesos de toma de decisiones, la calidad del liderazgo, los flujos de información y las diferentes formas en que las organizaciones pueden aprender y evolucionar. Otras variables dignas de ser evaluadas pertenecen a las herramientas y dispositivos que utilizan las empresas para fomentar el conocimiento organizativo, el proceso de la planeación estratégica (si hubiere) y los elementos que se vinculan a un análisis del entorno.

Como regla general, los factores mencionados anteriormente son principalmente de naturaleza cualitativa. Continuando con el sello de esta investigación, las variables son predominantemente cualitativas, ya que son categorías que definen un tipo de descripción de algún tipo. Los datos cualitativos se refieren principalmente a descripciones y aspectos que

pueden observarse pero que son difíciles o imposibles de calcular o cuantificar. Los rasgos y comportamientos son los aspectos más relevantes en esta investigación, y están sujetos a clasificación y categorización.

Sin embargo, habrá una parte cuantitativa considerable en esta investigación, en un intento de extraer datos valiosos de las organizaciones que puedan arrojar luz sobre la naturaleza de las variables cualitativas. Por ejemplo, los estudios de caso podrían generar variables cuantitativas, como el ingreso anual, las inversiones anuales en investigación y desarrollo, el valor en libros de las equipos, planta y propiedades, el número de patentes aprobadas, la profundidad del ejercicio de gestión y planeación, las métricas operativas relacionadas. Con la ayuda de estos hechos, los datos cuantitativos pueden procesarse en resúmenes estadísticos que pueden visualizar visualizaciones significativas y dar sentido a ambos tipos de datos simultáneamente con respecto a la comprensión de cómo una organización hace una gestión estratégica y lo utiliza para crecer.

Meta análisis

En la segunda fase cualitativa de esta investigación, se pretende hacer una recopilación del entorno actual de las PYMES en Colombia y poder cuantificar su capacidad para prever su posición en el mercado a futuro. Para hacer un diagnóstico del entorno de las Pymes, se obtendrán datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística, la revista Portafolio, Dinero y el Foro Económico Mundial para obtener estadísticas generales que midan el grado de éxito de las Pymes, su tamaño, presencia, participación en el PIB colombiano, aporte a la generación de empleo, principales obstáculos y principales atributos organizacionales; todas ellas variables cuantitativas en naturaleza.

Asimismo, el metaanálisis deberá buscar artículos académicos existentes que puedan tomar estudios previos sobre el tema de la gestión estratégica, acotando el tema a la gestión empresarial de los emprendimientos en Colombia. Es clave referirnos en este punto a revistas académicas y científicas como lo son ELSEVIER, Science Direct, JStor y SciELO, Quarterly como referentes de autoridad en la aproximación a la gestión en general en empresas de

rápido crecimiento y pertenecientes a la categoría de *venture* capital. Por otro lado, en Colombia será pertinente abordar los casos que existan en la revista Dinero, Portafolio y el Diario la República, como fuentes económicas de renombre y de alto contenido en materia de análisis empresarial. El metaanálisis buscará conformar un contenido suficiente articulando múltiples fuentes de información buscando patrones en común y asociando puntos en común entre los temarios. Con esto, se espera dar con hallazgos que se repitan en diferentes contextos y escenarios, y que en particular puedan extraerse lecciones para que los empresarios colombianos puedan aplicar a sus emprendimientos siendo comparables con sus homólogos internacionales en caso de que sean comparables.

Este tipo de análisis consiste en hacer un análisis cualitativo o cuantitativo que combina los resultados de múltiples estudios académicos alrededor de una misma pregunta de investigación o problemática. El objetivo de esta prueba es llegar a proveer un estimado de un patrón o común denominador a lo largo de diversas fuentes y que tenga cierto grado de validez. En esencia, pretende descubrir esa ‘verdad oculta’ luego de hacer un sondeo y profundización en múltiples trabajos académicos y científico al dar cuenta de sus puntos en común, de patrones recurrentes y razonablemente interconectados (Haidich, 2010).

2 Marco Teórico

2.1 Gestión estratégica en las empresas

La gestión estratégica, en su sentido más amplio, puede definirse como la administración de los recursos organizacionales bajo un intento por cumplir objetivos medibles y de naturaleza económica. De acuerdo con a definición del teórico Will Kenton, de esta definición se derivan dos componentes principales. El primero consiste en el uso de los recursos organizacionales, pues la gestión consiste en administrar capital, labor, y equipos dentro del espectro de factores productivos que ostente la empresa (Kenton, 2019). Pero también hay una connotación estratégica, la cual hace referencia a pensar en el largo plazo, y en descifrar las maneras de cómo racionalizar esos recursos pensando en una finalidad económica. Lo estratégico se asocia con la capacidad de administrar esos recursos y factores pensando no solamente en las limitaciones de estos a nivel de la organización, sino en el análisis del entorno competitivo, la respuesta de los competidores y la factibilidad de los diferentes cursos de acción que pueden escogerse.

Ahora bien, la gestión estratégica se divide en dos grandes escuelas de pensamiento. En un enfoque prescriptivo, el concepto se desarrolla a partir de la explicación de cómo las estrategias empresariales deberían formularse. Acá se señala de antemano cómo se debe establecer una estrategia con principios básicos de su accionar. Por otro lado, un enfoque descriptivo se focaliza en plantear cómo las estrategias deberían ejercerse en la practica. Bajo esta corriente, se hace énfasis en explicar el racional que describe el paso a paso a la hora de materializar las estrategias de acuerdo a su contexto. En ambos casos, la gerencia estratégica opera en función del entorno. Elementos como la cultura de negocios, la costumbre de los individuos y el nivel de competencias y habilidades de los trabajadores así como las estructuras organizacionales influyen de manera significativa sobre el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Así pues, entornos más volátiles e impredecibles le añaden a las empresas la necesidad de adaptar su gestión a una más flexible. Por otro lado, los entornos

más estables crean una necesidad de buscar eficiencias y sistemas de control del recurso humano más efectivos.

2.2 Proceso de la gestión estratégica

La gestión estratégica es un concepto que no acepta una sola definición. Otros autores han planteado que esta consiste en el proceso de evaluar, y planear el entorno. También se encuentra quienes sostienen que consiste en implementar las tácticas que lleven a las empresas a diferenciarse en mercado. Sin embargo, se puede decir que el común denominador detrás de la gestión estratégica sin importar su definición es el de crear o mejorar las ventajas competitivas de las organizaciones. Con esto, las organizaciones evalúan su situación interna y el entorno en aras de dar cuenta de el grado de empalme que se tiene con las oportunidades, y el nivel de riesgo al que se exponen en relación con las amenazas. Además, involucra labores de planeación al desarrollar modelos de negocio, dirección corporativa y la definición de tácticas para efectuarse. Por ultimo, se sigue una fase de implementación en donde es necesario construir una estructura organizacional apropiada, dar buen manejo de los recurso escasos de la compañía, priorizar objetivos , fomentar una cultura afín, alinear los incentivos y desplegar un buen gobierno corporativo para materializar los objetivos organizacionales. Lo anterior, describe el proceso de la gestión estratégica y sus componentes de acuerdo con McGee, Thomas y Wilson (2010), modelo que después fue complementado por Hitt, Ireland y Hoskisson (2012).

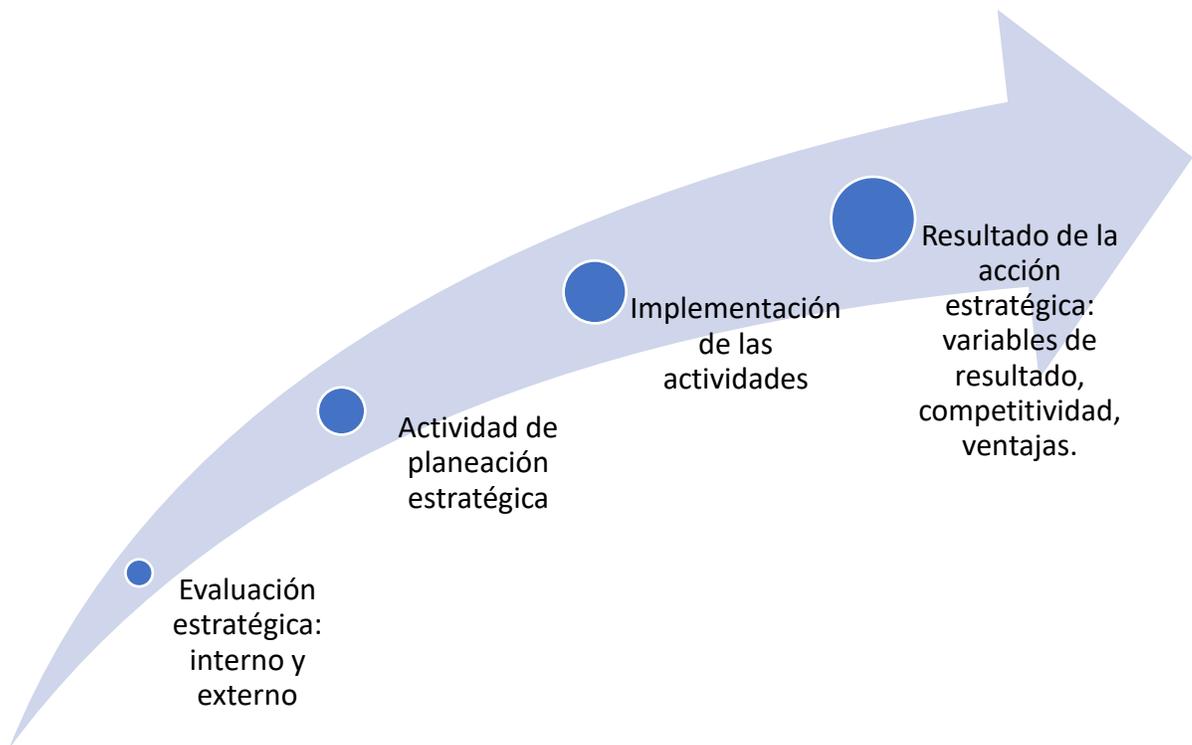


Ilustración 1. Componentes de la gestión estratégica

Componentes de la gestión estratégica. Fuente: adaptada de McGee, Thomas y Wilson (2010), modelo que después fue complementado por Hitt, Ireland y Hoskisson (2012).

Fase 1: Análisis y evaluación estratégica.

Para la evaluación de la situación actual, las empresas suelen adherirse a dos enfoques para determinar la naturaleza de su situación interna y el macroentorno. En el enfoque basado en los recursos, se entiende que los recursos internos únicos para la compañía son el factor determinante de competitividad. En la medida en la que estos recursos sean escasos, difíciles de obtener o replicar y sin sustitutos cercanos que puedan ser adoptados por competidores, las organizaciones que los controlen crearán ventajas competitivas. Al mantenerlos en el tiempo, los recursos de la firma conducirán a ventajas competitivas sostenidas. Derivado de esta perspectiva encontramos los modelos que buscan hacer un análisis interno de la organización. En esto encontramos el DOFA, por ejemplo, como un modelo que estudia las fortalezas, debilidades de la firma y las contrasta con las amenazas y oportunidades del entorno. De esta manera, los principales componentes de un análisis interno son los recursos

de la firma como capital, maquinaria, recurso humano y redes de distribución. También se incluyen las competencias de la organización o las habilidades para comunicarse con el consumidor, mantener relaciones con proveedores, crear redes de distribución eficientes, poder desarrollar productos innovadores o mantener liderazgo en producción eficiente.

La otra versión corresponde al mapeo de la industria. En esta perspectiva se entiende que el entorno determina las acciones estratégicas que una firma puede desplegar. En este punto se explica que las empresas deben identificar entornos o industrias afines con su operación, dados por una favorabilidad para permitir la actividad estratégica. Modelos como el PESTEL o el análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter ilustran el diagnóstico del entorno para entender cómo las fuerzas y este pueden coaptar o mejorar lo atractivo de una industria. En general, el análisis del entorno consiste en entender aquellas variables que se encuentra por fuera del control de la empresa pero que requieren un estudio riguroso para alinear la estrategia a entornos mercantiles cambiantes. En el caso del modelo PESTEL se estudian los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos; mientras que en las cinco fuerzas se analiza la rivalidad de industria, el poder negociador de compradores, proveedores, barreras de entrada y la presencia de sustitutos

Fase 2: Actividad de planeación estratégica

En este ámbito, se precisa los planes estratégicos a lo largo de los diferentes niveles de la empresa: líneas de negocio, corporativo, competitivo, internacional, colaborativo y de adquisición.

En el nivel básico de líneas de negocio se formulan estrategias orientadas a mejorar la relación con los clientes, bien sea a partir de la diferenciación del producto o servicio o bien mediante un liderazgo en costo. Este nivel precisa los segmentos de clientes a abordar y las necesidades de los mismos, junto con la manera en cubrirlos.

A nivel corporativo se define el cómo expandir o abarcar un nuevo segmento, expandir la escala de las operaciones y profundizar el portafolio de los negocios. En este

punto se precisa la manera en la que la empresa se posiciona en el mercado mediante su marca y la amplitud de sus productos.

A nivel competitivo, ya las empresas se focalizan en establecer las acciones que utilizaran para defender sus recursos únicos, competencias y habilidades distintivas que les han permitido crear ventajas competitivas. En este punto encontramos estrategias de tipo reactiva llamadas a preservar las competencias centrales.

En la fase de internacionalización, la empresa asigna sus productos y líneas de negocio a diferentes regiones o mercados a una escala global. Bajo un enfoque nacional, la empresa ajusta su estrategia para adecuarse al país destino, siendo esta sensible al contexto nacional. Por ende ajusta sus productos, precios y distribución de acuerdo al conocimiento del entorno competitivo. Seguir una estrategia global implica estandarizar los productos y servicios a través de los mercados. También armoniza las estrategias originalmente nacionales en un formato más homogéneo. El racional de esta estrategia consiste en reducir la complejidad y los costos de mantener la distribución en diferentes mercados y en mantener la capacidad de ser responsivo. Se trata de buscar eficiencias y economías de escala para lograr efectuar aquellas mejores prácticas fáciles de replicar en diferentes regiones. En la estrategia transnacional se consolidan los beneficios de estrategias nacionales con los de las globales. Es un estado máximo de internacionalización que enfatiza una sensibilidad a los patrones de consumo y preferencias locales sin perder de vista la estandarización de las operaciones en diferentes regiones. Un ejemplo puntual se encuentra en el caso del banco HSBC, siguiendo un enfoque de ser el banco local del mundo. La dualidad de su estrategia incluye un compromiso por la orientación local y al mismo tiempo una infraestructura operacional robusta capaz de ganar en economías de escala.

Las estrategias de colaboración se basan tanto en la competencia como en la cooperación entre la firma y sus principales competidores socios, proveedores y distribuidores. Las empresas suelen desarrollar actividades de colaboración pensando en buscar nuevos mercados, mejorar los estándares operativos, reducir el riesgo y compartir costos de gestión en la cadena de abastecimiento, así como incrementar el reconocimiento de

la marca. Un ejemplo es la cooperación de empresas como Vodafone, T-Mobile y Orange en el sector de las telecomunicaciones para mantener la interconectividad de las plataformas y de esta manera lograr una mayor base de suscripción para todos. Al crear redes de comunicación compatibles con estándares tecnológicos uniformes como GSM, 3G y demás, las empresas facilitaron la coordinación de sistemas de facturación y de membresía entre las redes.

Finalmente, las estrategias que hacen parte de las fusiones y adquisiciones se llevan a cabo como mecanismos de crecimiento inorgánico pensando en mejorar sustancialmente la posición competitiva de la empresa. Esto se da a partir de dos caminos. Por un lado, se fusionan o integran empresas con el entendido de que esto conducirá a sinergias y economías de escala por combinar operaciones semejantes y reducir costos, plantilla y actividades. En segundo lugar, al fusionar o integrar se reciben ventajas competitivas que antes no se tenían y que eran difíciles de replicar. Esto abre puertas a explorar nuevos mercados o a desarrollar nuevas líneas de negocio, seguir con nuevos canales de distribución o en últimas acceder a recursos y a mercado de capitales. Sin embargo, con ocasión de fusiones y adquisiciones pueden presentarse integraciones ineficientes y desafíos organizacionales. Durante la integración del proceso, se enfatizan esfuerzos en reducir costos y capitalizar sinergias que pueden resultar lesivas frente a las nuevas estrategias. Además, la parte dominante de la operación puede llegar a forzar la adopción de su cultura organizacional y modo de operar en la organización objetivo. El asumir que los métodos que aplicaron a conducir el éxito de la organización original servirían en la misma medida en crear estrategias exitosas en nuevos socios empresariales no siempre es del todo acertada.

Fase 3: Implementación de la actividad estratégica

La implementación necesita de sus capacidades principales: el liderazgo y el gobierno corporativo. El liderazgo es clave para comunicar la visión de la firma y de los objetivos de planes estratégicos al nivel gerencia. Captura también el lado cognitivo de la gerencia que trasciende más allá el desempeño financiero. Puede ser una fuente de motivación, creativa, empoderamiento, innovación todos necesarios para conducir a la empresa a través de

coyunturas difíciles. Por otro lado, el gobierno corporativo consiste en la infraestructura envolvente de la firma que facilita y permite el control y la acción estratégica. Provee un monitoreo de comportamiento ético y de cumplimiento regulatorio. El gobierno corporativo a su vez determina el tipo de relaciones entre accionistas, la junta directiva y la gerencia. Los mecanismos tradicionales de gobierno corporativo han sido los grupos de interés, los incentivos del desempeño a la gerencia y la presión de la junta directiva como apremiantes para la administración. Como tendencias en este ámbito encontramos el constante monitoreo y medición al desempeño empresarial y un constante retroalimentación por parte de los grupos de interés que se suman a las medidas de control financiero.

Fase 4: Resultados de la actividad estratégica

Como ultimo punto en el proceso de la gestión estratégica sin ser el menos importante esta el análisis y retroalimentación de la implementación. Los resultados se esperan que estén alineados con las metas y objetivos corporativos que se trazaron en un comienzo. Consecuentemente, se espera que luego de la implementación estratégica aparezcan en los indicadores clave de desempeño (KPIs) los respectivos incrementos en ventas, crecimientos, expansiones y participación de mercado, flujo de caja, utilidades y retornos sobre la inversión esperados por la alta gerencia. Los resultados crean una retroalimentación constante entre los medios empleados por la gerencia y la naturaleza de su situación interna y el entorno.

2.3 Importancia de la gestión estratégica en las Pequeñas y Medianas Empresas

De acuerdo con la gran parte de la literatura actual, una PYME o un emprendimiento exitoso dependen de una estrategia adecuada, realista y de una ejecución efectiva de la misma. Esa es una tesis de autores reconocidos como George Deeb, un columnista de la revista Forbes dedicado a la academia en el ámbito de los emprendimientos y en estrategia de crecimiento empresarial. La receta adecuada para un emprendimiento adecuado requiere un mix entre una estrategia pertinente, un equipo experimentado y un plan para ejecutar oportunamente (Deeb, 2016). Pero construir emprendimientos no es una tarea sencilla, y de

acuerdo con el autor, uno de los motivos que más explica el fracaso de estos a temprana edad corporativa es la falta de cohesión y afinidad en el equipo.

Sin embargo, dentro de todos los artículos y tesis que existen sobre la estrategia general o más específicamente sobre la gestión estratégica es fácil perder la noción de su definición y naturaleza. Para esto, es clave tener en cuenta que un emprendimiento puede tomar múltiples formas, caminos y atacar diferentes mercados. Estas decisiones sobre el rumbo empresarial pueden ser sinónimo de un plan estratégico, el cual es la hoja de ruta que guía (o debería guiar) a todo negocio después de ser establecido. Sin importar el tipo de empresa o la industria en donde operen, tarde o temprano la empresa deberá adoptar un plan estratégico para sortear con los desafíos del entorno y responder a sus propias falencias si pretende sobrevivir.

En esa lógica, un plan estratégico es una hoja de ruta junto con el detalle operacional, táctico y de mercado que se traza una empresa pensando a futuro. Tener un plan estratégico permite conocer las acciones y tener prioridades para concentrar los recursos y presupuesto que por definición son limitados y lo son aun más para una nueva empresa.

Remitiéndonos al economista Michael Porter, encontramos que esta definición se refuerza en tanto que se entiende a la gestión estratégica como el desarrollo y la implementación de los objetivos corporativos de una organización. Involucra los detalles y los métodos que una compañía utilizará para alcanzar sus metas. También incluye las iniciativas que una compañía asume de cara a la junta directiva, empleados y los dueños. Un gerente estratégico es entonces una figura involucrada con el equipo que alcanza los objetivos establecidos en el plan corporativo, y diseña maneras de mejorar los métodos para hacerlo. En ese sentido, la gestión estratégica provee dirección a la compañía, su recurso humano y el destino de su capital (Porter, 1998).

Son tres principios clave que yacen detrás del concepto de la gestión estratégica. Primero, esta debe servir en crear un posicionamiento único, diferenciado y valioso en el

mercado donde opera la empresa. Segundo, debe ayudar a la compañía a escoger lo que hará y el valor que traerá a su mercado al definir sus competencias, ventajas, habilidades y atributos únicos (difíciles de replicar o copiar). Tercero, es lo que ayuda a la compañía a alinear sus actividades con sus constreñimientos y limitantes, así se traten de capital, recurso humano, desarrollo tecnológico, acceso a mercados financieros o recursos naturales.

2.4 Elementos dentro de la gestión estratégica

El último punto que abarca el primer objetivo específico hace referencia a la descripción de los elementos o factores detrás de la gestión estratégica. Habiendo definido propiamente el concepto de estrategia es clave incorporar las partes o elementos que hacen que este concepto aterrice y tenga una consistencia y unificación tal que evite seguirse usando indiscriminadamente por los gerentes y la academia. En ese sentido, de acuerdo con lo propuesto por Donald Hambrick y James Fredrickson, la estrategia cuenta con cinco elementos principales, que a su vez coinciden con darle respuesta a cinco preguntas de negocio esenciales que cualquier organización debe darse desde sus inicios.

Estrategia proviene del griego *strategos*, que significa el arte del general. Pero ha sido usual que los gerentes y administradores empleen el concepto de estrategia como adjetivo para cualquier decisión de negocio como por ejemplo la estrategia de mercado, la adquisición estratégica, o la estrategia de servicio. Este uso indiscriminado del término le suma confusión a la organización y le resta credibilidad a la gerencia, pues invita a pensar que se tengan diferentes visiones en torno del concepto y que no se tenga una concepción integrada de la misma, cosa que resulta completamente contradictorio con la naturaleza misma de su significado según lo que se planteó en el punto anterior. En esa lógica, la estrategia corresponde a un conjunto racional y coherente de decisiones y tácticas que guían el futuro.

Estas decisiones se refieren a la manera en la que el negocio maneja su entorno. Se refiere a un aproximación central, integrada, única y centralizada en el ámbito externo sobre cómo una empresa alcanzará sus objetivos. En este punto resulta clave diferenciar los

objetivos de la estrategia. A menudo, se escuchan expresiones que dicen ser estrategias del estilo: llegar a ser los primeros en el mercado, o crecer un tanto por ciento sobre las ventas o la utilidad. Estos planteamientos son, desde luego, objetivos más no estrategia puesto que se limitan a expresar objetivos y no a detallar tácticas y acciones integradas hacia su cumplimiento.

Así las cosas, los cinco elementos de la estrategia son:



Ilustración 2. Elementos de la estrategia

Fuente: Hambrick, D.; Fredrickson, J. (2001). Are you sure you have a strategy? Elaboración propia.

Arenas: describe el entorno, o los mercados objetivo en donde el negocio estará activo. Describe no solamente el tipo de líneas de negocio que manejará la empresa sino también el perfil de sus clientes y los rasgos propios de los consumidores. Acá es clave tener en cuenta

cuál es la necesidad de mercado a atender, la especificidad de los productos y o servicios a ofrecer , las zonas geográficas, elementos tecnológicos y el nivel de internacionalización a manejar (Hambrick.; Fredrickson, 2001). También es importante dar cuenta de cuáles son los clientes que no se tendrán dentro del foco del negocio, pues los productos o servicios se orientan a un mercado específico. Finalmente, la decisión se debe centrar no solamente en los mercados o negocios en donde se hará presencia, sino también en el énfasis a tener en cada uno.

Vehículos. Además de decidir en las arenas en donde se hará presencia, la gerencia debe establecer cómo va a llegar a esos mercados. Estos se refieren a los canales o medios que hará para abordar la clientela y responder a su necesidad. Estos medios son el detalle de cómo hacer presencia en una categoría de producto, un segmento de mercado, un área geográfica o una fase dentro de l proceso de creación de valor. Esto resulta clave especialmente en el marco de la expansión internacional, donde se detallan los modos primarios de ingreso tales como inversiones *greenfield*, franquicias, exportaciones, joint ventures y demás (Hambrick.; Fredrickson, 2001). También concierne la decisión de si se debe licenciar tecnología, realizar adquisiciones so fusiones con otras empresas para entrar en nuevos mercados. Naturalmente, viene acompañado de la definición de los canales de distribución y de los puntos de interacción a tener con los clientes.

Diferenciadores. Se refiere a los elementos o rasgos ganadores de las empresas; aquellos atributos que la hacen una alternativa superior en el mercado. Estos diferenciadores consisten en la explicación que encuentran los consumidores para elegir a la empresa. Se refiere a las armas a desarrollar, las ventajas competitivas a cultivar y el uso de la tecnología, capital y recurso humano para desarrollar productos superiores y servicios únicos. Alcanzar un segmento de mercado y desarrollar una ventaja competitiva requiere que la empresa haga una combinación efectiva de sus recursos y entregue más valor a los clientes que el precio que estos pagan por adquirirlo. Trabajar en este punto implica tomar decisiones de perfilarse en uno de los múltiples espectros estratégicos tales como la diferenciación en el servicio, la excelencia operacional, el bajo costo o la relación calidad/precio, por mencionar algunos

ejemplos. Se debe ser cuidadoso a la hora de seleccionar diferenciadores, pues el hecho de perseguir muchos a la vez (bajo precio, mejor servicio), en ultimas conlleva a un desperdicio de recursos y a una perdida de enfoque y por ende de posicionamiento en el mercado. Al escoger los diferenciadores, los estrategas deben preferir aquellas formas de superioridad que son un refuerzo mutuo, y que son a su vez consistentes con los recursos de la empresa y sus capacidades, y desde luego son altamente valoradas en las arenas en donde la empresa ha decidido mantener sus operaciones.

3 Competitividad del sector empresarial colombiano

En un primer momento, es necesario abordar el tópico de la situación de la competitividad del sector empresarial y por ende de las PYME en Colombia, revisando los desafíos y retos a los que se enfrentan en la actualidad. Autores de la Universidad Nacional recopilaron información útil para tejer razones que explican los factores principales que inciden de manera importante en la competitividad de las Pymes colombianas, así como también entender sus dificultades (Montoya; Montoya; Castellanos, 2010). En su planteamiento, los autores identifican que la sola rentabilidad es un indicador limitado a la hora de determinar el éxito de la empresa y también para describir la salud económica de las operaciones desde un punto de vista integral. La idea es entender el todo empresarial como una fuente de ventajas competitivas y la manera en al que las organizaciones son capaces de capitalizarlas en el mercado.

Desde una óptica macro, Colombia presenta se ha posicionado en el puesto 69 en el Índice de Competitividad Global preparado por el Foro Económico Mundial de un total de 135 países (World Economic Forum, 2018). Otros escalafones muestran una posición de 51 entre 55 en el Índice de Competitividad del *Institute for Management Development*, y el puesto 37 de 183 en el ranking del *Doing Business* (World Bank, 2016).

El último panorama estudiado para el 2018 por el Foro Económico Mundial muestra una situación de mejoría modesta pero aun con grandes oportunidades de mejora en el tema de la competitividad del país. En el ultimo ranking de esta entidad, Colombia obtuvo un puntaje de 61.8, ubicándose en el puesto 60 de un total de 140 países evaluados (World Economic Forum, 2018). Dentro de un test que evalúa 12 pilares estratégicos fuente de la competitividad, el país se destaca en aspectos tale como la salud (puesto 35 de 140) en indicadores de expectativa de vida, la estabilidad macroeconómica (puesto 56 de 140) gracias a una inflación moderada y políticas macroeconómicas austeras y un buen tamaño del mercado teniendo en cuenta el Producto Interno bruto ajustado por poder adquisitivo y el porcentaje de comercio sobre el PIB (Puesto 37).

Ahora bien, en el asunto que nos compete, el reporte identifica cuatro puntos esenciales que resumen las fallas del país vinculadas a los desafíos más importantes que tiene el sector empresarial. El más dramático es la capacidad para innovar de las empresas (puesto 73) explicado por bajos gastos en investigación y desarrollo, escasas aplicaciones a patentes e invenciones conjuntas, una baja diversidad en la fuerza laboral, baja calidad de las instituciones de investigación y un precario estado de desarrollo de clústeres industriales. Segundo, se tiene una precaria adopción de las Tecnologías de la Información y Comunicación (puesto 84) medidos en términos de la penetración de internet de banda ancha, suscripciones a servicios tecnológicos y coberturas de fibra óptica. Por ultimo, se tiene una dinámica rezagada en los negocios (puesto 49) a juzgar por los costos, tiempos y esfuerzos necesarios con iniciar un negocio. Acá también se encuentra el asunto del riesgo de insolvencia, actitudes hacia asumir riesgo empresarial, la disposición a delegar autoridad, el crecimiento de compañías innovadoras y la proliferación de ideas disruptivas. Si bien el reporte identifica muchos más aspectos débiles en competitividad tales como instituciones, infraestructura y mercado financiero, estos tres puntos anteriores tocan los desafíos de competitividad que se originan al interior de las empresas y que por tanto son pertinentes para efectos de este análisis.

Global Competitiveness Index 4.0 2018 edition

Rank in 2017 edition: 57th/135

Performance Overview 2018 Key ◇ Previous edition △ Upper middle income group average □ Latin America and the Caribbean average



Ilustración 3. Panorama de competitividad colombiana del Global Competitiveness Index 4.0 2018 Edition

Fuente: World Economic Forum (2018). Global Competitiveness Index 4.0 2018 Edition.

Desde el punto de la academia, se confirman este tipo de hallazgos. El texto académico de Montoya y Castellanos (2010) destaca que en Colombia se tienen dificultades para alcanzar la competitividad debido a los bajos niveles de adopción, innovación y absorción tecnológica, rezago en la penetración de las TICs y en general bajos niveles de valor agregado en los procesos productivos. De nuevo, acá no se tocan temas asociados a políticas públicas como la poca profundidad del mercado financiero o la calidad de las instituciones puesto que se refieren más a política de gobierno y a decisiones de gestión nacional.

4 Caracterización de las PYME en Colombia: contexto, retos y dificultades

Antes de adentrarnos en caracterizar la competitividad y la gestión estratégica en las PYME, es clave tener un panorama de lo que significan, su composición y participación en la economía nacional. En ese sentido, las Pequeñas y Grandes empresas en Colombia se definen a la luz del marco de la Ley 905 del 2004. Se definen según su personal y valor en libros de sus activos y no sobre la actividad económica que desempeñen.

Tabla 1. Clasificación de la empresa en Colombia

Tipo de empresa	Planta de personal	Activos totales en salarios mínimos mensuales vigentes
Mediana	51-200	5.001-15.000
Pequeña	11-50	501-5.000
Microempresa	Hasta 10	Inferior a 500

Fuente: Ley 905 del 2004.

En Colombia, las Pymes son un actor clave en la contribución económica del país. Estas representan un 96% de los establecimientos empresariales, generan el 59% del empleo industrial, un 80% del empleo total y engloban el 33% de la producción nacional junto con las exportaciones del país (Garzón, 2005). Ahora bien, más de la mitad de las empresas exportadoras en el país son PYME, situación que indica que este tipo de empresas están pensadas de manera predominante para abrirse en otros mercados y crecer en el exterior, a pesar de que menos del 18% de estas logra tener operaciones exitosas y rentables en los mercados internacionales. Esto en base a un estudio elaborado por la Fundación para el Desarrollo Sostenible tomando información del DANE y Proexport (2006).

Según las cifras reportadas por la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio, hay alrededor de 2.5 millones de PYME en Colombia, de las cuales el 94.7% son microempresas, las cuales según la tabla anterior cuentan con menos de 10 empleados. Otro

4.9% consiste en pequeñas y medianas empresas con 11-200 empleados. De hecho, el 60% de las MIPYME son individuos que operan como comerciantes independientes (Oxford Business Group, 2018). Vale destacar que, como se puede ver en la gracia de distribución regional, el Pareto de las Pymes en Colombia se concentra en un 80% en las regiones de Cundinamarca, Antioquia, Valle del Cauca, Atlántico y Santander.

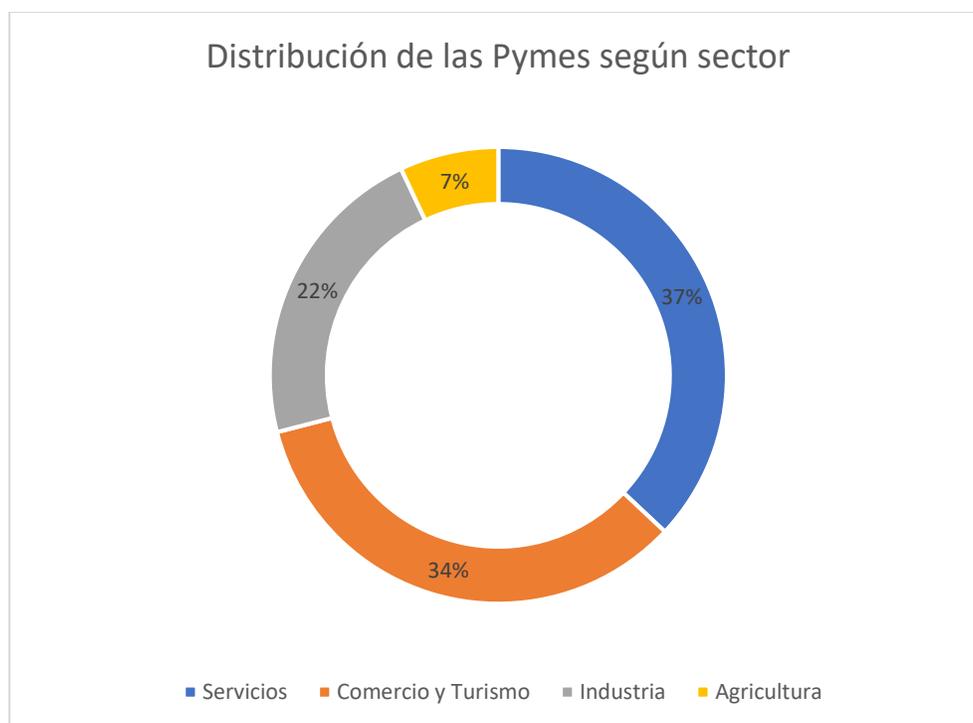


Ilustración 4. Distribución de las PYME según sector

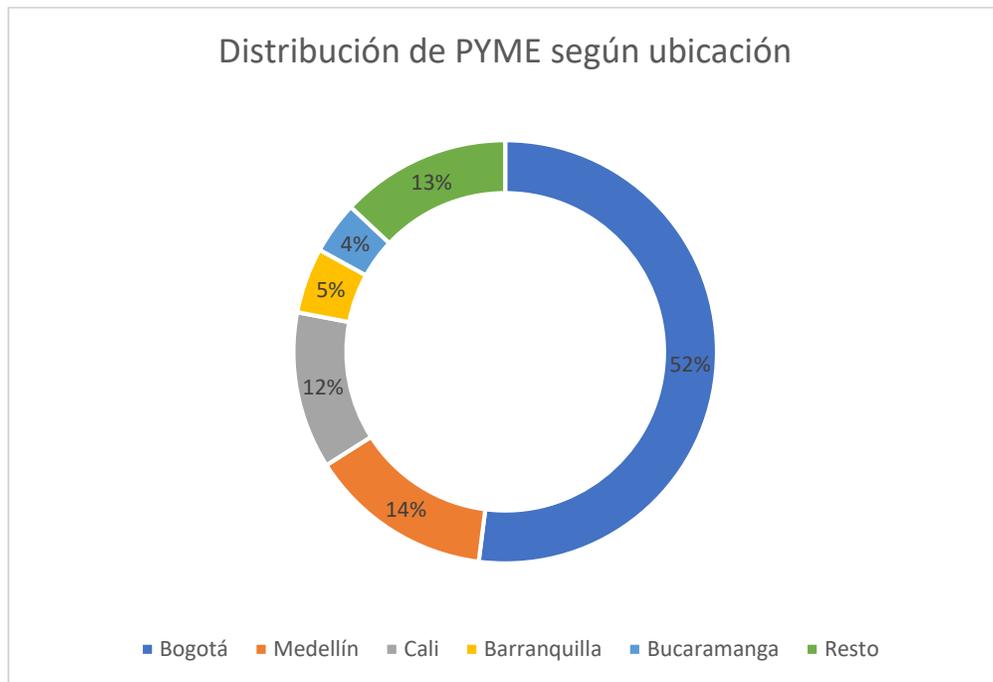


Ilustración 5. Distribución de las PYME según región

Fuente: Montoya, A.; Montoya, I.; Castellanos, C. (2010). Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos

De acuerdo con los datos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo la contribución de las Pymes es significativa para el mercado laboral, pues representan el 80% del empleo formal total en donde las microempresas son responsables de la mitad. En contraste, las empresas micro aportan el 6.2% del PIB mientras que el 38% lo aportan las Pymes (Oxford Business Group, 2018).

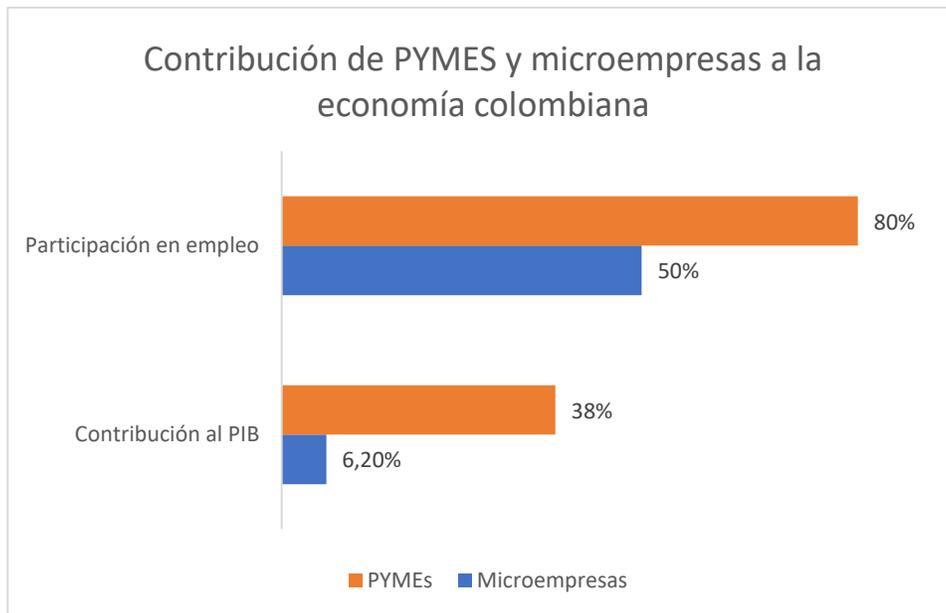


Ilustración 6. Contribución de Pymes y microempresas a la economía colombiana

En términos de comercio internacional, la actividad comercial de las Pymes muestra una tendencia negativa. De hecho, el primer semestre de 2016 las PYME exportaron un total de US 1.4 billones, siendo este un 5.6% menos que los US 1.5 billones que fueron exportados en el mismo periodo para el 2015 (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2018). Como principal destino exportador, se tiene a Estados Unidos, el cual recibió US 434 millones de esas exportaciones, seguido de Ecuador con US 131 millones. Adicionalmente, las Pymes representan una gran parte de la industria manufacturera, pues abarca el 90% del total de empresas formalmente constituidas, mientras que representa el 43% de la generación de puestos de trabajo industriales y generan el 32% de la producción. Sin embargo, solo aportan el 27% del valor económico agregado, razón por la cual podemos inferir que las empresas grandes son las responsables de la generación del 73% del valor económico agregado. Esto nos lleva a pensar que la productividad suele ser mucho menor conforme el tamaño de la empresa disminuya para el caso colombiano.

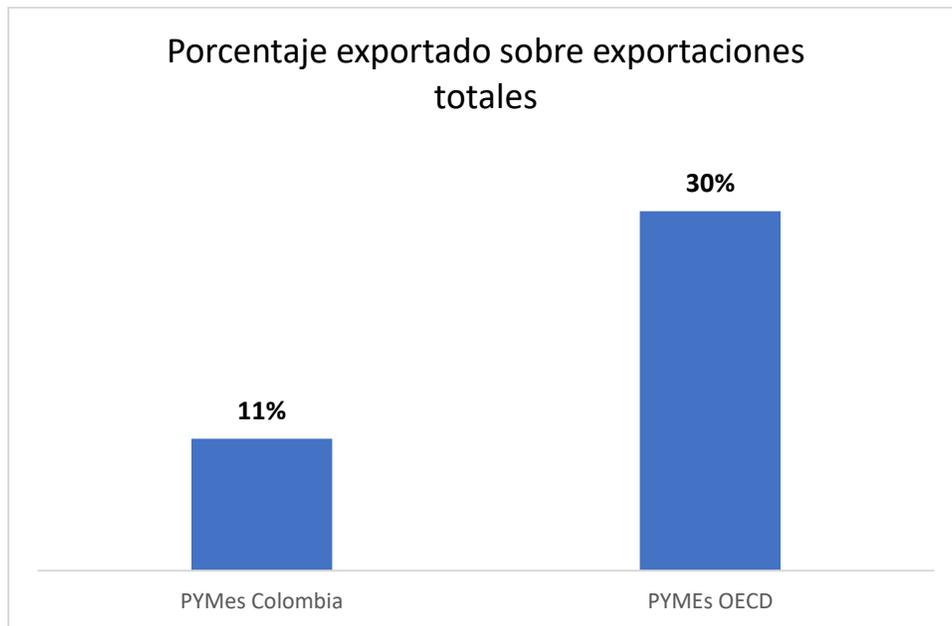


Ilustración 7. Participación de ingresos por exportaciones

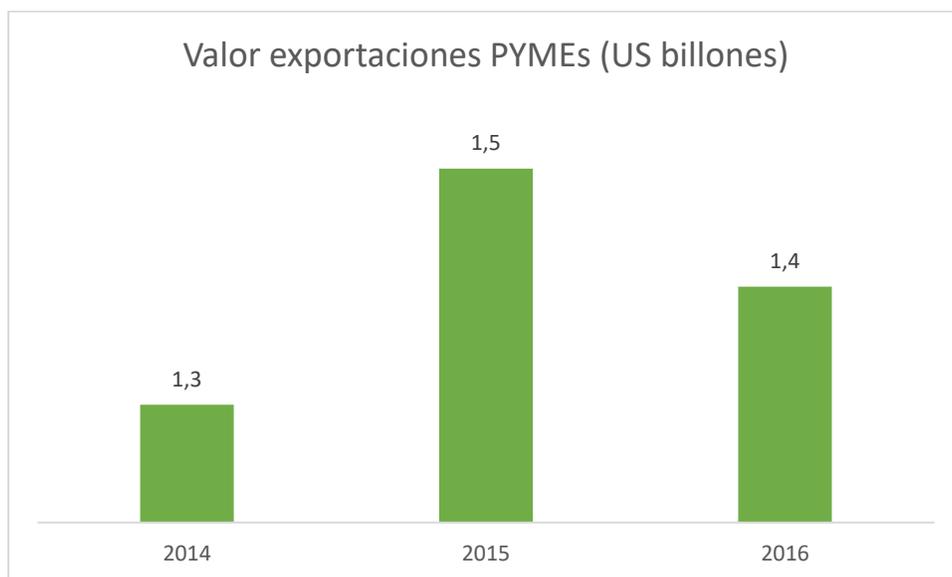


Ilustración 8. Valor de exportaciones de las Pymes

Como punto aparte que encontramos dentro de la literatura, se debe hacer referencia a la corta duración de las Pymes explicado por las altas tasas de fracaso que registran. Según el informe de la Cámara de Comercio para el 2010, ya apoyado en la investigación de los autores mencionados, los principales factores que explican estas tasas de mortandad se

asocian con la alta inestabilidad de las instituciones y normas, la corrupción en la administración, las altas cargas tributarias, y un sistema judicial ineficiente. Todas estas se profundizan con el hecho de que los empresarios tienen dificultades para adoptar herramientas de gestión que les permitan sortear estos factores y adaptarse a condiciones extremas típicas del entorno colombiano. De nuevo, el estudio muestra que las principales variables del entorno que afectan los negocios y las Pymes en Colombia se refieren a una burocracia ineficiente, una precaria infraestructura, regulaciones y cargas tributarias, limitado acceso al financiamiento, corrupción y un marco de inestabilidad institucional.

Frente a este contexto adverso, según la encuesta a los empresarios, las Pymes que fracasan lo hacen porque no cuentan con un sistema de gestión idóneo para adaptarse a este entorno. Esto es así porque a falta de una gestión estratégica, las empresas no cuentan con mecanismos alternativos de gestión de contingencias, se dificulta su proceso de adopción de nuevas tecnologías, se limita su acceso a recursos y se tiene menos probabilidad de crear ventajas competitivas a raíz de patentes, invenciones, marcas poderosas y fuerza de trabajo idónea.

Si miramos a los problemas y desafíos de las Pymes bajo una óptica extranjera, encontramos unos puntos de contacto con lo que vimos a partir de la investigación de los autores nacionales. El informe elaborado por el *Oxford Business Group*, da cuenta de que las PYMES son la columna vertebral de la economía colombiana, pero que se enfrentan a dificultades que las afectan mucho más que lo inciden a las grandes corporaciones. En ese sentido, las Pymes en Colombia se enfrentan a una dificultad en el acceso a crédito, presentan problemas a la hora de innovar y evolucionar, en contratar capital humano adecuado, gestionar su estructura financiera, mejorar el gobierno corporativo y sobre todo, en definir un plan de negocio y un enfoque estratégico (Oxford Business Group, 2018). Estos últimos puntos son clave, porque muestran que las Pymes en Colombia efectivamente presentan déficits importantes en materia de implementar gestión estratégica pensada en el gobierno corporativo y de la administración de los recursos. No es gratuito que el Pareto de las Pymes se ubique en las principales ciudades, puesto que estas ofrecen cierto tipo de ventajas que

compensan con una precariedad generalizada por parte de las Pymes en materia de definir un plan y diseño estratégico claro. Ventajas como el acceso al mercado laboral y a mejores trabajadores, el acceso al crédito, apoyo a la innovación y tecnología son algunos puntos que encuentran las Pymes en estas regiones y que compensan déficits parciales en temas de gobierno corporativo, gestión estratégica y administración financiera (Confecámaras, 2018).

El gran mensaje que deja este primer punto de contextualización de la competitividad del sector empresarial colombiano y de caracterización de las PYME es que el país enfrenta muchos problemas estructurales que hacen que las empresas se enfrenten a un entorno hostil y volátil. Además, las Pymes son responsables de la mayor parte del empleo y de la actividad económica del país. En ese sentido, sus problemas de adopción tecnológica, mecanismos de innovación, y gestión son absolutamente indispensables dado sus repercusiones para la prosperidad económica nacional.

4.1 Fuentes de la competitividad en las Pymes

El tema de la competitividad ha sido ampliamente tratado principalmente por autores norteamericanos tales como Michael Porter. Este sostiene que la integración de los procesos productivos y la formación de clústeres conlleva a una serie de repercusiones favorables que las empresas pueden traducir en ventajas competitivas. Cuando las empresas adoptan un tipo de gestión estratégica pensando en integrarse en cadenas productivas colaborativas y eficientes, se generan mayor oportunidad de derivar ventajas competitivas que si se trabajara en aislamiento. Esto es así porque en la actualidad, la competencia se da ya no a nivel de empresa sino de cadena productiva, en donde cada eslabón debe estar cuidadosamente alineado con sus pares y dependientes, de manera que se genere una actividad coordinada y que agregue valor en un entorno más saturado y ante clientes más demandantes.

La literatura nacional confirma esta teoría en exponentes como Bejarano (2005) quienes han ratificado que la integración en cadenas productivas y que las Pymes que logran insertarse en una cadena de suministro con incentivos en común son las que más chance

tienen de destacarse por competitividad. En los sistemas de cadenas productivas, las empresas enlazadas se organizan de manera que los procesos de compra, producción, ensamble, logística, distribución y venta estén coordinados e integrados a nivel de información y operativo. Gracias a una combinación articulada entre funciones de integración vertical y horizontal entre eslabones, se definen sistemas de producción mas eficiente y responsiva ante las necesidades de los consumidores y por consiguiente logra dar con esquemas mucho más competitivos que aquellos de empresas que no se encuentran alineadas con cadenas de producción.

El punto clave a raíz de este planteamiento tiene que ver con el enfoque estratégico de las empresas y toca el punto clave de esta investigación. Para que las empresas puedan integrarse en esquemas de cadenas productivas, se requiere cierto tipo de configuración estratégica, uno en donde las organizaciones permanezcan abiertas a desplegar alianzas financieras, operacionales, coordinar el recurso humano, integrar actividades, compartir información y gestionar recursos comunes. En general, las empresas (y por ende Pymes) que adoptan un enfoque estratégico pensado en promover este tipo de organizaciones productivas y de facilitar clústeres industriales son las que más oportunidad tienen de crear ventajas competitivas sostenibles a la dura prueba del tiempo (Cerdan, 2005). Es amplia la literatura que ha anotado que ese tipo de organizaciones productivas basadas en clusteres o distritos de colaboración empresarial incide favorablemente en la prosperidad económica empresarial al activar mecanismos que potencian el desarrollo individual como del conglomerado empresarial (Guerrieri; Ietrobelli, 2004).

El racional es que los procesos de integración empresarial amplia la capacidad de colaboración de las empresas y repercute en el desarrollo de nuevas competencias. Genera ventajas a nivel tanto vertical como horizontal, capitaliza sinergias que se derivan en eficiencias a lo largo del proceso productivo, refuerza el aprendizaje mutuo entre empresas y la difusión del conocimiento, permite aumentar la adopción tecnológica y el uso de tecnologías disruptivas que sirvan en común y abre camino para la creación de negocios y la consolidación de estrategias integradas (Velásquez, 2004). Otro punto a favor de este tipo de

integraciones es la ventaja que tiene a la hora de permitir acceso a conocimiento técnico valioso o know-how, profundizar iniciativas conjuntas de investigación de desarrollo y acceder a un universo de materias primas e insumos clave. La integración a nivel de Pymes se apoya en la facilidad de apoyarse en relaciones entre empresarios, proveedores, socios y aliados para acceder a mayores recursos, crear estrategias conjuntas, compartir información y coordinar iniciativas que permitan reducir los niveles de incertidumbre en el mercado (Velásquez, 2004).

Por tanto, los réditos económicos de la cooperación interempresarial se generan cuando las empresas logran adoptar una gestión estratégica que las hace receptivas a integrarse a nivel productivo y a activar mecanismos de cooperación con una red empresarial. Desarrollar este tipo de vínculos se traduce en sinergias que generan eficiencias para la colectividad, reduce costos operativos, difunde el riesgo asumido, mejora las condiciones de trabajo, amplía las oportunidades de explorar nuevos mercados, mejora la adopción tecnológica y en general mejora significativamente la capacidad de respuesta de la empresa en el mercado dado que esta coordinada y alineada con la cadena productiva al unísono.

5 Gestión estratégica y competitividad en las Pymes en Colombia

La literatura académica que versa sobre la importancia de la gestión estratégica y que hace un diagnóstico de la misma en las Pymes en Colombia es bastante escasa. En este punto, el texto de Rodrigo Varela, académico de la Universidad ICESI resulta ser clave, puesto que aborda un recuento histórico de los últimos 70 años de trayectoria evolutiva de las PYME, identifica el contexto actual, recoge sus principales desafíos y elabora sobre los cuatro pilares principales que, a su juicio, son determinantes a la hora de plantear las estrategias conducentes al crecimiento de trabajo y la productividad en este tipo de empresas.

A partir de las cifras de Cámara de Comercio, existen 2.2 millones de establecimientos de comercio formalizados (Revista Coyuntura PyME, 2016), de las cuales el 95% son microempresas, y el 4.9% son Pymes, mientras que el 0.4% son grandes empresas. Se ratifica la importancia mencionada con anterioridad al tratar sobre la importancia y contribución de las Pymes en el ámbito económico nacional. Pues estas empresas acarrean el 68% de los empleos formales del país, contribuyen al 28% de la generación del PIB y representan el 85% del total de las compañías exportadoras, 61% exportando bienes con alto contenido tecnológico. Aún así, en el valor total de las exportaciones colombianas, la contribución de las Pymes es aún menor al 5% (Revista Coyuntura PyME, 2016).

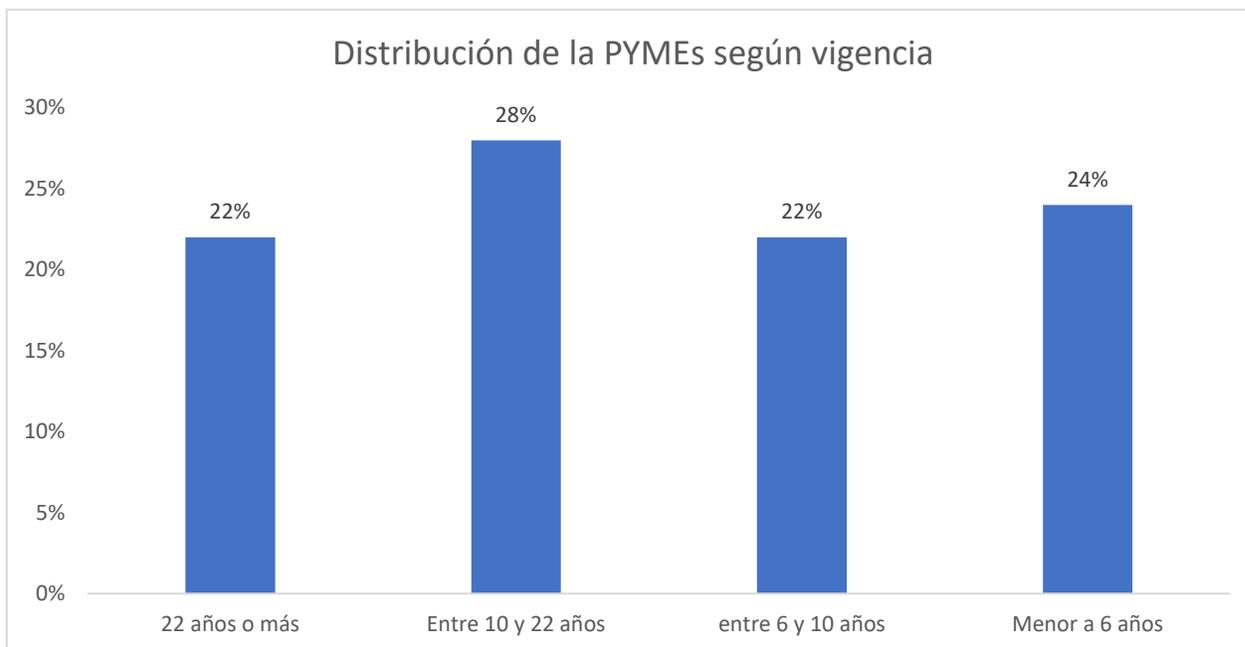


Ilustración 9. Distribución de las Pymes según vigencia

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE, (2017).

Según el académico, en Colombia, el 22% de las PYME han existido durante más de 22 años, el 28% entre 10 y 22 años, el 22% entre 6 y 10 años y el 24% menos de 6 años. Aproximadamente, el 70% de las Pymes han mantenido a lo largo de los años la misma actividad económica con la que comenzaron sus operaciones, lo que indica que muy pocas han estado fuertemente orientadas a expandir sus líneas de negocio (Varela, 2017).

Ahora bien, en el campo de la gestión estratégica y la competitividad de las Pymes en el país, el artículo académico recoge múltiples fuentes tales como Bancoldex, Confecámaras y el DANE para llegar a una muestra representativa de empresas que puedan dar un panorama acertado de cómo es el asunto de la gestión interna de las mismas. En esa lógica, Las PYMES en Colombia se identifican por ser predominantemente empresas de tipo familiar en donde la mayoría de ellas (51%) no han hecho desarrollos significativos en la construcción de enfoques o mecanismos de gestión más allá de los inculcados por la herencia familiar y la tradición del negocio. A pesar de que esto ha sido positivo porque

suele transmitir el conocimiento histórico y mantener la perdurabilidad de la empresa, se resiste al cambio y genera dificultades en lo que acá se ha discutido como grandes falencias de las Pymes tales como adopción tecnológica, facilidad de innovar y capacidad de maniobra ante eventos disruptivos del entorno. Se tienen bajos índices de prácticas innovadoras de gestión, puesto que la mayoría se ha limitado a adoptar protocolos familiares con poca profundidad y perspectiva ante las tendencias contemporáneas y a la evolución de los mercados.

Ciertamente, este patrón de inmovilidad y tradición familiar con sesgos ante la tecnología y procesos empresariales contemporáneos se puede ver reflejado en las estadísticas. El 77% de las Pymes en Colombia son empresas familiares, de las cuales el 43% se gestionan por un gerente cuyo nivel educativo es igual o inferior a técnico y menos del 13% corresponden a gerentes con niveles mayores a un título de pregrado académico. Además, tan solo el 48% de las PYMES han hecho alguna clase de planeación estratégica formal. Más alarmante aun, es que el 78% de los que lo hicieron se limitaron a hacer la definición estratégica teniendo en cuenta un solo año a futuro. Además, los acuerdos de cooperación no son un tema común en las Pymes del país (Varela, 2017). Menos del 30% de estas hicieron alguna clase de integración en materia de compras y abastecimiento, 26% en cuestiones de mercado conjunto, 19% en el ámbito logístico y 19% en producción y manufactura. El principal aspecto de innovación, la investigación y desarrollo, mostró que las Pymes hacen acuerdos de colaboración en la cadena productiva menos del 14% de las veces. A su vez, solo el 16% de las Pymes se han involucrado con programas de cooperación con universidades y 14% con agencias de gobierno para temas de investigación y desarrollo (Varela, 2017). Además, el departamento más común de las empresas coinciden con contabilidad, seguido por mercadeo, operaciones, compras, calidad, recursos humanos y por ultimo se tiene investigación y desarrollo.

Estos puntos empiezan a mostrar un patrón o perfil de las Pymes en Colombia, y su aspecto principalmente enfocado en el aislamiento, poca integración en sus cadenas productivas y una importancia inferior a la secundaria en los asuntos de innovación,

investigación y desarrollo y apertura a efectuar iniciativas de colaboración interempresarial. Las propias percepciones de los empresarios de este tipo de organizaciones van en línea con lo planteado anteriormente. Tan solo el 29% de la población encuestada sostuvo que manejan una tecnología moderna y actualizada favorable para competir. Adicional, existen muy bajas tasas de implementación de estándares de calidad como ISO y certificaciones que acrediten integridad y excelencia en los procesos, siendo menos del 31% en las empresas medianas, 18% de las pequeñas y menos del 2.5% en las micro (Bermúdez & Gutiérrez, 2012). A su vez, es poco común la integración del uso de sistemas ERP o de gestión de recursos empresariales en plataformas tecnológicas. Se explica por los altos costos de implementación e integración, la asimilación de datos y los gastos que implican este tipo de proyectos en empresas de por sí con altas cargas tributarias y constreñimientos de capital.

Por otro lado, otra parte de la literatura ha abordado los factores que influyen de manera positiva el desarrollo y el éxito económico de este tipo de compañías. A partir de los estudios de la revista *Small Enterprise Research*, se ha encontrado que dentro de estos factores predominan el uso de estrategias formales de planeación, el tamaño de la empresa, tener un equipo gerencial con altos niveles educativos, manejar acuerdos de cooperación con otras compañías y agencias no empresariales, una posición tecnológica robusta y sistemas de integración digital de las funciones de la empresa. Adicionalmente, las empresas que muestran un enfoque estratégico abierto, dado a la colaboración a lo largo de la cadena productiva y alineado con los intereses de los socios son las que mayores tasas de crecimiento y de márgenes presentan. Esto porque las utilidades y recursos se reinvierten en actualizar procesos e integrarlos pensando en un crecimiento orgánico de los eslabones de la cadena de suministro. Si bien el 61% de las Pymes cuentan que no acuden a préstamos por que no los necesitan, la realidad muestra que las limitaciones de capital por la poca penetración del mercado financiero es lo que dificulta este acceso a los recursos. Por consiguiente, las empresas deben adoptar enfoques estratégicos integrales y receptivos de los grupos de interés con quienes operan para superar esta limitante inherente a su entorno.

En general, las ventajas competitivas de las compañías que recibieron las más altas puntuaciones en su posición en el mercado coinciden con un servicio al cliente excelente, productos de alta calidad, capacidad de adaptarse a cambios en el mercado, y procesos internos eficientes y dinámicos. Todos estos se relacionan con una forma de planeación y enfoque estratégico que supere las trabas y paradigmas de una gestión familiar desactualizada y poco reactiva a los procesos dinamizadores del entorno.

6 Puntos y tácticas para mejorar la competitividad de las Pymes en Colombia

Como sección final en la fase del meta análisis , es necesario examinar lo que la literatura ha planteado como puntos clave sobre los cuales es necesario implementar mecanismos que mejoren la posición estratégica de las Pymes. Nuevamente, vemos como se recogen muchos de los puntos que se han abordado hasta el momento, y que coinciden con explotar un enfoque armónico, integral, externo y abierto al cambio el cual se encuentra ausente en el contexto empresarial colombiano de las empresas que hemos tipificado.

Para este fin, resulta de gran utilidad el texto titulado *Análisis estratégico para el desarrollo de las MiPyme Colombianas* (Galvez; Cuellar; Restrepo; Bernal & Cortez, 2014). En este escrito, los autores traen a colación la importancia de mejorar el entorno empresarial colombiano mediante la implementación de políticas públicas que resuelvan muchos de los problemas hasta acá tratados, especialmente en materia de la capacidad de gestión interna. Los principales desafíos que se deben atender por las políticas públicas deben crear incentivos para mejorar el entrenamiento y capacitación en todos los niveles, mejorar la implementación de estándares de calidad, la productividad, construir redes y clústeres empresariales, profundizar las actividades de investigación y desarrollo, optimizar los sistemas de gestión financiera, expandir los mercados internacionales y acelerar la adopción tecnológica que capitalice en una mayor facilidad de innovar productos.

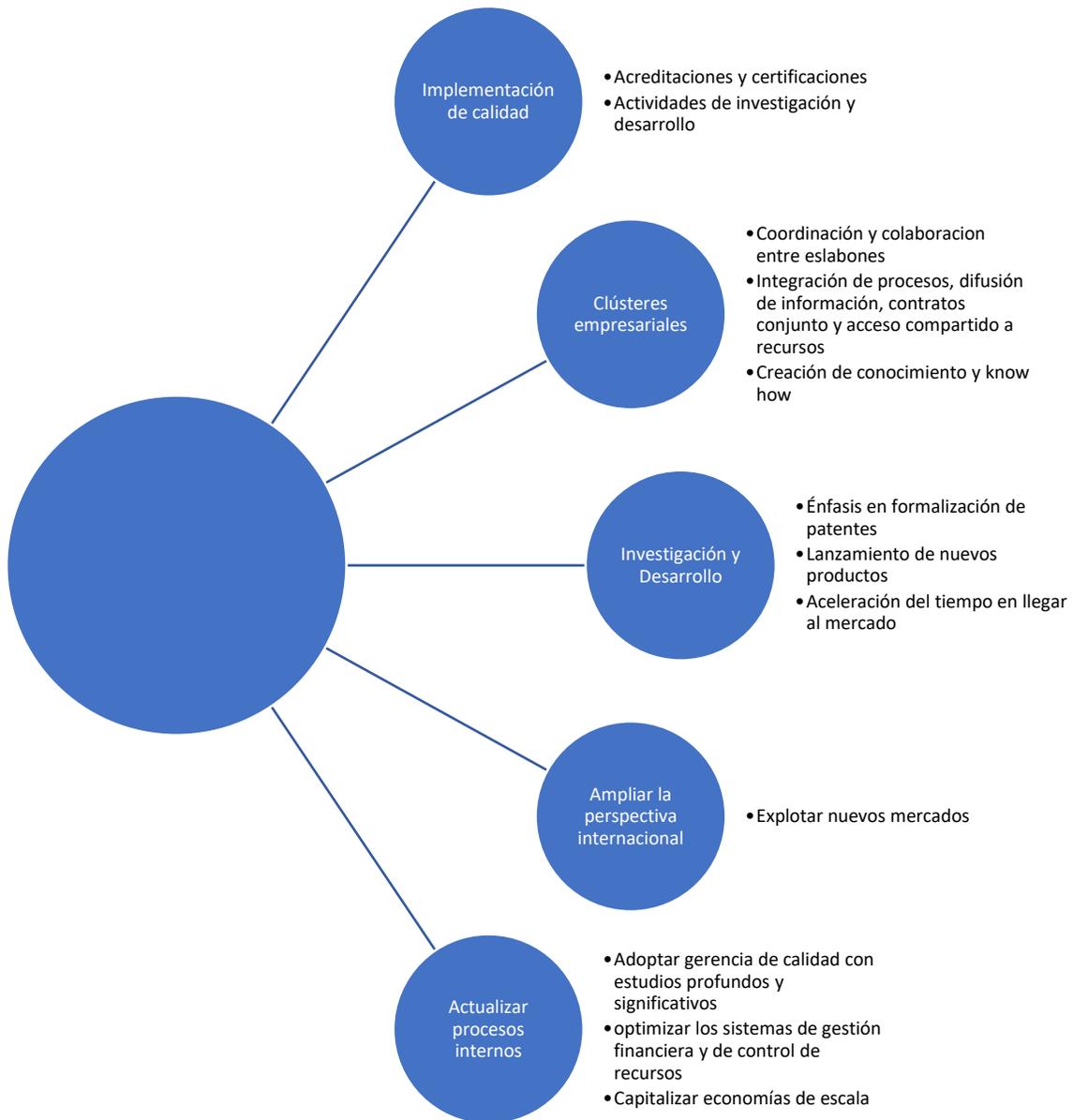


Ilustración 10. Aspectos principales de mejora en la gestión estratégica de las Pymes en Colombia

En complemento con lo anterior, se encuentra una lectura obligada en este caso por parte de lo esbozado en *Caracterización del segmento Pyme Diferencias a nivel regional*. Esta obra fruto de la revista Coyuntura Pyme y escrita por Darío Londoño supuso un verdadero hito en el campo científico empresarial colombiano porque abordó la manera de operar de este tipo de empresas a partir de un enfoque analítico para descubrir los pilares más urgentes de mejora en lo que concierne a la gestión estratégica y gobierno corporativo. En ese orden de ideas, recoge la importancia de la situación actual en donde el gobierno colombiano se enfrenta a una situación en la que debe considerar qué es apropiado para crear una política industrial moderna para Colombia. Debe articular programas que consistan en una serie de estrategias transversales y otras estrategias sectoriales, cada una con programas, instrumentos y entidades que trabajen de manera conjunta, con un enfoque regional y un enfoque regional para promover la competitividad y la innovación a la luz de un marco institucional.

6.1 Aumento y mejora en la productividad

El primer pilar de mejora identificado está llamado a resolver la cuestión del desarrollo de la productividad. En este punto entran todas las necesidades de alcanzar una auténtica modernización del típico negocio colombiano, en donde pueda gozar de tasas favorables de interés en los créditos, pagos flexibles y un acceso a un mercado con bajos costos de transacción y con altos competidores (Londoño, 2016). Para esto, la gestión estratégica juega un papel clave porque es capaz de crear redes con proveedores y modernización empresarial robusta que le ofrezca suficientes garantías a los acreedores y que lleve a las empresas a estar mejor insertadas en el mercado de capital y de bienes.

Proyectos de gobierno tales como iNNpulsa han dado cuenta de los pocos índices de innovación en las empresas y de la dificultad de acelerar el proceso de mercado de nuevos productos y servicios disruptivos. La puesta en marcha de programas de innovación y emprendimiento como este, están diseñados a explotar esos capitales semilla, introducir beneficios fiscales para el emprendimiento y abrir laboratorios para empresarios. Pero lo

clave y determinante acá es cambiar la mentalidad de los empresarios colombianos en pensar que adherirse a una fórmula única de origen familiar y de larga data es la única manera de perdurar. Adicionalmente, la gestión estratégica debe dejar a un lado un modelo de desarrollo de capital humano pensado en la quietud y en la tradición, y convertirse en cultivar las competencias y habilidades que demandan los nuevos procesos de innovación y modernización tecnológica, algo difícil para las Pymes actuales. Esto sin mencionar el déficit en programas de formalización de negocios que existe en el país, cosa que la Ley de Generación y Formalización de Empleo intenta resolver por medio de incentivos tributarios y programas tales como las Brigadas para la formalización.

6.2 Generación de clústeres y vínculos de integración empresarial

El segundo pilar reconoce que la gestión estratégica de las Pymes en Colombia debe dar tránsito a una transformación de los sectores productivos hacia un esquema de vínculos y redes entre organizaciones. Este pilar es enfático, en el desarrollo de clústeres, un tópico recurrente en nuestra investigación, que resalta la favorabilidad de programas tales como rutas competitivas por el programa iNNpulsa para apoyar regiones en el desarrollo del potencial productivo a nivel de cadena de abastecimiento. La ampliación de las redes de negocio es insuficiente en el contexto empresarial actual, siendo que el programa iNNpulsa busca promover los vínculos de empresas y entre estas con el gobierno para crear alianzas clave en el marco de la iniciativa de Propaís (Londoño, 2016).

Sobre este punto, los programas mencionados anteriormente no son la primera manifestación sobre la importancia de la integración en redes empresariales en el campo de la investigación científica en el entorno empresarial colombiano. De hecho, autores de la Universidad Nacional como Montoya, Montoya y Castellanos (2010) ya habían planteado la importancia de la integración empresarial como solución a los problemas de competitividad de las empresas colombianas, en el texto *Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos*. Sobre este punto, debemos detenernos sobre los trabajos académicos de Michael Porter en donde se ha exaltado la contribución de los

esquemas de producción y de trabajo coordinado entre sectores como mecanismos que activan y desarrollan ventajas competitivas. La teoría sostiene que, en la medida en que las empresas desarrollen cadenas productivas mediante vínculos en diferentes flancos o puntos de contacto, se esta en mayor capacidad de derivar en actividades generadoras de valor en toda la cadena de suministro.

Esto se recoge igualmente por obras aún más antiguas en donde se reafirma la bondad de la relación que existe entre cadenas productivas y competitividad. Se entiende entonces a una cadena productiva como un sistema complejo de eslabonamientos o fases en la producción entre diferentes unidades dentro del mismo proceso productivo que se encargan de transformar la materia prima y los insumos hasta la puesta al cliente en los canales de distribución finales. Autores como Bejarano (1995) han hecho estudios pioneros en el país sobre cómo la combinación efectiva de estos encadenamientos productivos y la integración dada por relaciones empresariales tanto verticales como horizontales, ha sido conducente a una mayor competitividad de la cadena productiva. En esa lógica, cuando las empresas combinan y cooperan relacionándose entre ellas, bien sea como agente, proveedor y operador logístico y se gestan alianzas pensando en hacer más eficiente es eslabón productivo, se tiene una ganancia en términos de amplitud de capacidad en la producción, respuesta a la demanda y calidad en el servicio ya que la cadena productiva se encuentra alineada.

En esa lógica, se recomienda como oportunidad de mejora dentro de las Pymes en Colombia, la promoción de procesos de integración empresarial con foco en la creación de oportunidades productivas. Dentro de los beneficios en la integración encontramos unos menores costos de transacción y monitoreo ya que las alianzas propenden por una actividad conjunta que requiere menos supervisión y problemas de agencia, esquemas más eficientes a lo largo de las fases de producción que participen debido a un flujo de información compartido; todos ellos aportando a la hora de crear ventajas competitivas que serían difícilmente logrables si las empresas operasen aisladamente (Montoya; Montoya; Castellanos, 2010). El racional consiste en que esa colectividad y cooperación en las actividades que atañen o que concierne a la cadena productiva en el agregado (compras,

manufactura, distribución, logística) es un vehículo para alcanzar un nuevo espectro de eficiencia al cual no se puede llegar bajo retraimiento.

Teniendo en cuenta lo anterior, el tipo de gestión empresarial que se encuentra alineada con esta oportunidad de mejora consiste en una apoyada en la generación de nexos de cooperación y colaboración entre empresas de la misma cadena productiva. Naturalmente, la especialización es una fuente importante de ventajas competitivas, pero va estrechamente ligada con la necesidad de colaboración. De esta manera, gracias a alianzas financieras, comerciales, productivas o logísticas, las empresas pueden conformar clústeres (Kothandaraman & Wilson, 2001) o aglomeraciones industriales (Caporali, 2005) por medio de las cuales se aumenta el proceso de aprendizaje, se recoge información conjunta, se aumentan las economías de escala y se forjan redes de cooperación más reactivas a los cambios en la demanda. Adicionalmente, en un contexto de asociación e integración, resulta más fácil adquirir know-how o conocimiento técnico bien sea de la producción o del mercado. Las redes empresariales asisten de esta manera a los empresarios para facilitar contactos con inversionistas, agentes logísticos, proveedores, bancos y demás que están en capacidad de hacer más eficiente la operación y proporcionar información que termine por reducir la incertidumbre en un entorno volátil.

6.3 Foco en la exportación

Por último, el tercer pilar que se debe tener en cuenta al hablar de las oportunidades de mejora en la gestión estratégica de estas empresas en Colombia es reconocer la capacidad que se tiene para internacionalización tanto de los negocios como de los clientes. La gestión estratégica actualmente se encuentra sesgada por una preferencia por el consumidor local con poca atención por cultivar acceso a consumidores preferenciales y extranjeros. Es por esto que la gestión estratégica de las empresas se concentra más en integrarse a nivel nacional más que en integrarse en una red internacional donde se utilicen los acuerdos comerciales en búsqueda de mercados internacionales. La promoción a las exportaciones y la inversión gerencial en actividades de comercio exterior es un tema de poca monta, pero con alta trascendencia para las empresas en Colombia.

Remitiéndonos a investigaciones de larga data, encontramos que la participaciones de las Pymes en el sector exportador colombiano han sido modestas de manera consistente. Autores como Brooks (2006) han hecho estudios estadísticos en donde se ha encontrado que en promedio, menos del 20% de la producción total de estas empresas se lleva a mercados internacionales. En Ferro (2007). Vemos que las PYME contribuyeron en tan solo un 11% a las exportaciones no tradicionales (excluyendo petróleo, gas y carbón) sobre el total de exportaciones. Esto difiere marcadamente con una contribución del 30% del aporte que hacen las PYME a las exportaciones totales en el promedio de los miembros de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OECD). Y es que a pesar de que Colombia es un país relativamente integrado en los mercados internacionales a juzgar por su amplio número de Tratados de Libre Comercio (ha ratificado 16 acuerdos a corte del 2018) , su pertenencia a la Organización Mundial del Comercio y Alianzas (MERCOSUR, Alianza del Pacífico), todavía no se ha podido crear en las PYME una verdadera cultura exportadora. A raíz de esto, el gobierno ha implementado un programa denominado Programa de Promoción Exportadora Colombiano (EPP) – Expopyme, bajo la custodia de ProColombia en aras de promocionar la actividad exportadora de este tipo de empresas.

Autores como Brooks (2006) han dedicado parte de su estudio a entender el porqué las empresas colombianas venden una proporción tan baja de su producto en mercados internacionales. Los resultados de su estudio llegan a que los exportadores de baja intensidad no están en capacidad de producir en los niveles de calidad demandados por los compradores internacionales. A su vez, identifica que la actividad exportadora colombiana se encuentra inhibida frente a un modelo de costos irrecuperables y de inversiones cuantiosas que impiden estos esfuerzos y frenan a la gerencia en hacerlo. En ese sentido, plantea que las PYME Colombianas tienen un fuerte enfoque en penetrar mercados complejos luego de haber conquistado mercados semejantes en términos socioculturales a sus nichos originales. Segundo, hay evidencia que apoya que las PYME por lo general presenta dificultades dadas por factores de aprendizaje, problemas de calidad, debilidad institucional, falta de acreditación en estándares de calidad demandados y demás.

De la mano con la investigación de autores como Rodríguez (2004), se evidencia que una gran cantidad de PYME que han utilizado programas de apoyo del Estado consideran que, en el mejor de los casos, dichos programas han tenido poco impacto en su mejoramiento. Además, hay un tema importante asociado a la percepción de exportar al interior de los equipos gerenciales en las PYME. En ese sentido, Rodríguez también confirma que más del 50% de los empresarios considera que el acceso a los mercados extranjeros no afecta en absoluto el desarrollo de la empresa y tan solo el 25% considera que la internacionalización es algo importante o muy importante para impulsar la empresa. Las principales razones identificadas para intentos o intentos fallidos fueron las formalidades y regulaciones, la percepción de que es difícil acceder a los mercados extranjeros debido a la falta de conocimiento, costos, falta de información y problemas financieros.

Para los exportadores activos, consultores, funcionarios gubernamentales e instituciones que ofrecen servicios a las firmas, los principales obstáculos que fueron identificados son: (i) formalidades complejas, (ii) información deficiente y mercadeo deficiente, (iii) y procedimientos de exportación problemáticos. En cuanto a lo que impide que las empresas exporten, señalaron el complejo acceso a los mercados extranjeros, la falta de disponibilidad de recursos humanos y servicios especializados, y la falta de información.

A la luz de lo anterior, podemos plantear que en Colombia existe una situación de bajos niveles de éxito en lo que se refiere a la actividad exportadora. Esta rotación alta en las empresas que exportan (dentro de las PYME) se explica por dos factores principales. Primero, las PYME por lo general no consideran exportar a mercados internacionales como una fuente de crecimiento económico importante o no se interesan por explotar un potencial en donde no hay confianza de generación de valor. Segundo, las PYME que están en las exportaciones presentan dificultades de aprendizaje y de experiencia en los mercados internacionales. Además, hay una alta concentración de empresas de exportación en unos pocos mercados objetivo, pues estos mercados están relativamente cerca en términos geográficos y culturales, y no son muy complejos en términos de requisitos de calidad. Por

otro lado, solo unas pocas empresas llegan a mercados extranjeros y complejos después de adquirir experiencia con aquellos mercados que están cerca y demandan poco en términos de cargas y desafíos operacionales y logísticos.

La falta de conocimiento sobre el papel de los mercados extranjeros se debe a la ausencia de personas especializadas para gestionar adecuadamente las exportaciones y a la falta de las capacidades necesarias para construir una estrategia internacional. Las exportaciones se consideran secundarias a las ventas locales y se le da poca importancia al papel de los mercados extranjeros en el desarrollo de capacidades de la empresas. En ese sentido, las empresas colombianas son exportadores de baja intensidad y baja calidad.

El estudio referido con anterioridad, muestra que las exportaciones directas son la modalidad más común. Las empresas medianas obtienen mejores resultados que las pequeñas empresas, y las empresas nacidas internacionalmente parecen tener mejores resultados que las empresas más antiguas que intentan acceder a nuevos mercados (Rodríguez, 2004). Paralelamente, las empresas colombianas tienen poca interacción con otras empresas, con universidades, instituciones de desarrollo empresarial y otros agentes de la asamblea institucional que podrían beneficiarlos.

En suma, a la luz de los resultados de estas investigaciones empíricas parece claro que al sector empresarial colombiano aún le queda mucho por hacer para crear una cultura organizacional y una cultura nacional dirigida a internacionalización. A pesar de que ha habido iniciativas por parte del gobierno idóneas tales como el Programa de Promoción Exportadora Colombiano (EPP), es clave entender que la baja penetración en los mercados internacionales sigue siendo una cuestión de percepción y de decisión gerencial. Se requiere un equipo gerencia que tenga una estrategia que mire hacia procesos de aprendizaje mejores y más amplios, para implementar nuevas prácticas y desarrollar ventajas competitivas sostenibles en la arena internacional.

7 Análisis sobre muestra empresarial en Colombia

Como segunda parte clave de nuestro segundo objetivo, es necesario plantear una contextualización de la situación competitiva de las Pymes en Colombia, a partir de una muestra nacional lo suficientemente representativa en aras de evidenciar la situación de desarrollo de productos y ciertas variables clave de desempeño. En esa lógica, este análisis se apoyará en datos secundarios obtenidos por la Universidad del Valle en conjunto con la Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa. La muestra recoge 403 MiPymes del país con operación vigente en el año 2013 (Albarracín; Loaiza; Restrepo-Morales, 2016). Abarca las regiones más importantes del país en el ámbito industrial (Bogotá, Bucaramanga, Medellín, Barranquilla, Cali y el eje cafetero). Los investigadores de la Universidad y la entidad mencionada emplearon un muestreo estratificado entre los cinco sectores, cinco zonas geográficas con un muestreo aleatorio simple (Restrepo-Morales; Loaiza-Quintero; Gálvez, 2016).

Tabla 2. Distribución de las MyPymes por zona y por sector

Distribución de las MiPymes por zona	Numero empresas	Distribución de las MiPymes por Sector	Numero empresas
Centro (Bog, B/manga)	133	Industria	198
Antioquia (Med)	89	Construcción	21
Occidente (Cali, Popayan)	87	Comercio	75
Norte (B/quilla, Cart)	70	Servicios	109
Eje cafetero (Arm, Man, Per)	24		

Tabla 3. Distribución de las MiPymes por tamaño

Distribución de las MiPymes por Tamaño	Numero empresas
5 a 10 empleados	125
11 a 50 empleados	196
51 a 250 empleados	82

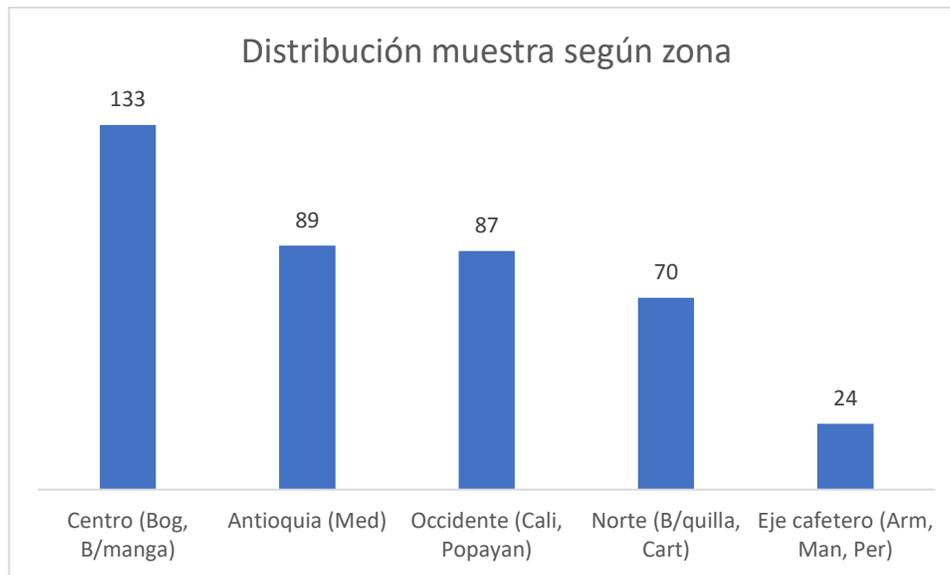


Ilustración 11. Distribución de muestra de empresas según región

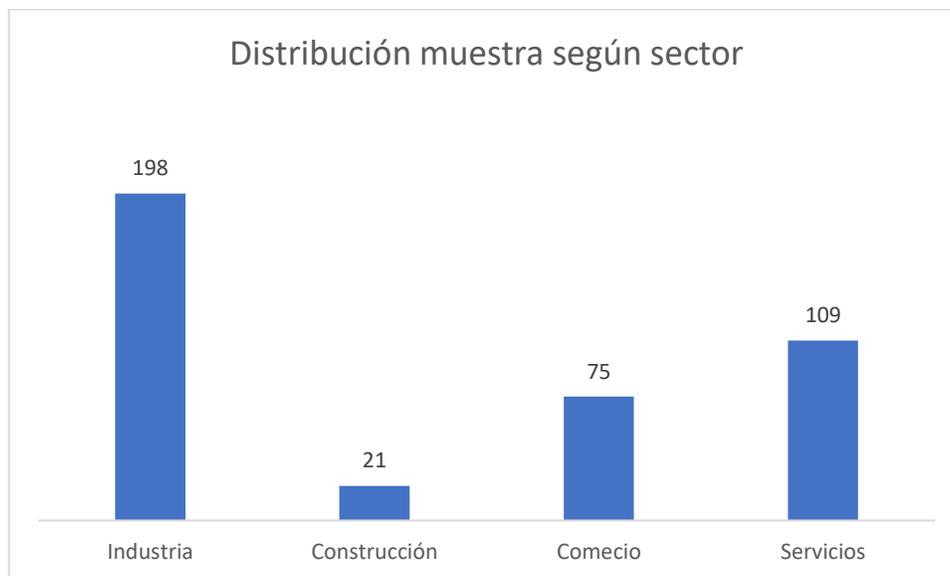


Ilustración 12. Distribución de muestra de empresas según sector económico

Fuente de datos: simple (Restrepo-Morales; Loaiza-Quintero; Gálvez, 2016). Innovación y desempeño de las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia. Revista de Ciencias Sociales. Elaboración propia.

El tópico principal en torno al cual gira este análisis estadístico de los autores tiene que ver con el efecto de las cooperaciones e integraciones en investigación y desarrollo a

nivel interempresarial. En ese sentido, se estudia si las alianzas que hacen las empresas pueden llegar a tener un efecto incremental sobre la productividad, mejorar la eficiencia y propender por los logros organizacionales, todo a la luz de la gestión de las mismas. Con esto en mente se consideran tipos como las alianzas por abastecimiento y compra de insumos, las logísticas y de transporte final, de comercialización y de colaboración conjunta en temas de Investigación y Desarrollo. Sobre este punto, las empresas usualmente pueden escoger una alternativa de innovar bien sea introduciendo nuevos productos o refinando y sofisticando procesos que les permita alcanzar una mejor posición competitiva.

De acuerdo con la clasificación de la literatura, las empresas pueden pertenecer a uno de cuatro tipos principales en materia de innovación. Autores como Snow & Miles (1978) han planteado cuatro categorías clave:

- (i) Exploradoras: son las que hacen cambios con bastante frecuencia y tienen el interés en ser pioneras y las que toman la iniciativa de innovación asumiendo el mayor riesgo
- (ii) Defensivas: son las que tienen portafolios de productos diversificados y esquemas de negocios estables buscando estabilidad ante los riesgos del entorno. Hacen inversión en mejora continua y estabilidad de procesos.
- (iii) Analíticas: estudian cuidadosamente el entorno para desarrollar productos. Si bien estudian posibilidades de mejorar procesos, también analizan otro tipo de mercados con alto potencial para su ingreso
- (iv) Reactivas: son empresas que responden gradual e instintivamente a las presiones que ejerce el entorno. Son las que se mueven conforme opera la competencia haciendo que se concentren en las decisiones de los demás jugadores pensando en la estabilidad económica.

Ahora, para estimar el nivel de rendimiento de las empresas de la muestra, los autores consideran ocho medidas subjetivas evaluadas bajo una escala de Likert a las empresas en busca de cuantificar la percepción de desempeño de las mismas. En ese sentido, el estudio tiene en cuenta aspectos tales como la calidad de los productos y servicios, la satisfacción de los clientes, la eficiencia de procesos internos, capacidad de adaptabilidad, oportunidad de crecimiento, rotación y absentismo laboral, y los niveles de rentabilidad y salud financiera.

7.1. Resultados del estudio

En cuanto a los resultados del análisis de los investigadores, se dio cuenta que en Colombia, las empresas no buscan desarrollar ni implementar alianzas de cooperación o acuerdos estratégicos a nivel inter empresarial. Además, las empresas son por lo general más propensas a ser del tipo reactivo en lugar de exploradoras. A pesar de que 181 empresas o el 45% de la muestra afirmó haber participado en alguna alianza de colaboración de comercialización (Restrepo-Morales; Loaiza-Quintero; Gálvez, 2016), estas alianzas son menos frecuentes en cuestiones de desarrollo conjunto de I & D y hacer procesos más eficientes. Esto denota un panorama empresarial en donde las alianzas son usadas con un potencial subóptimo, y donde el tipo de gestión empresarial no anexa las oportunidades de integración y desarrollo conjunto dentro de su estrategia.

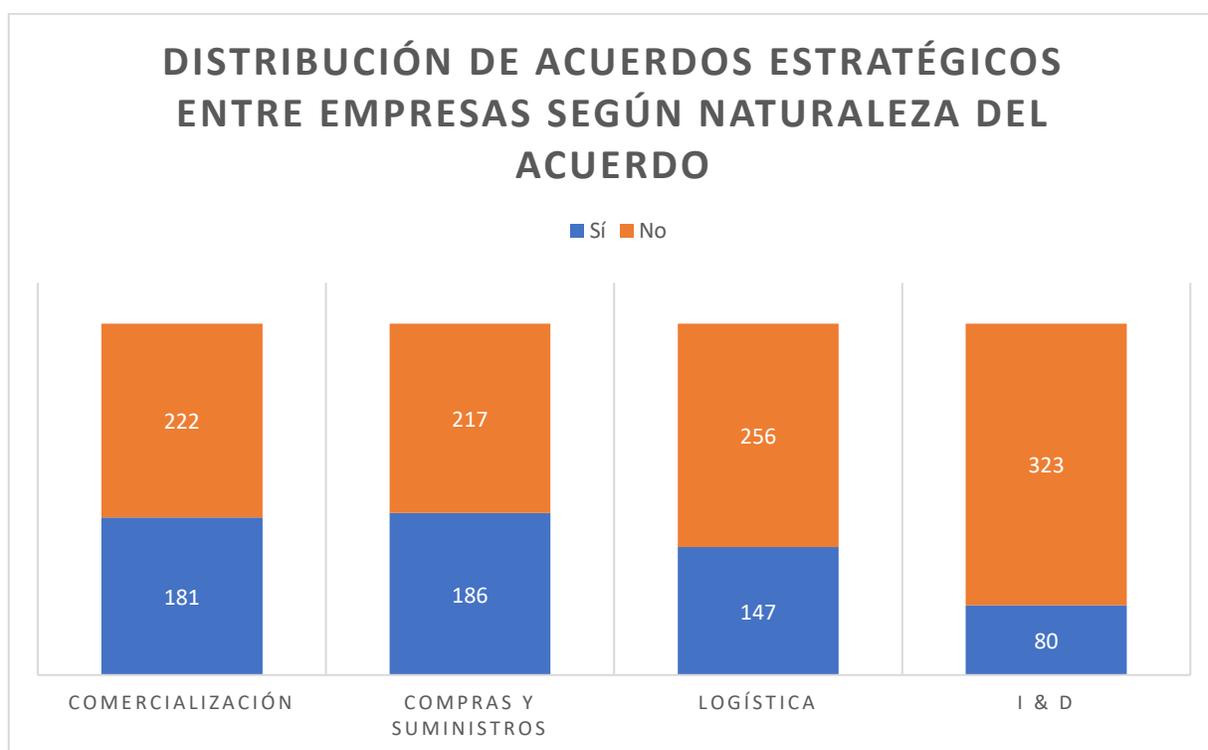


Ilustración 13. Distribución de acuerdos estratégicos entre empresas según naturaleza del acuerdo

Fuente de datos: simple (Restrepo-Morales; Loaiza-Quintero; Gálvez, 2016). Innovación y desempeño de las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia. Revista de Ciencias Sociales. Elaboración propia.

En base en lo anterior, podemos plantear que tan solo el 19% de las firmas realizan algún tipo de acuerdo entre organizaciones para mejorar sus procesos en temas de desarrollo. Ahora bien en términos de la posición competitiva, la mayoría de las empresas se identificaron como defensivas (39%) lo cual significa que gran parte de las empresas están pensadas en operar con estabilidad en los mercados, confirmando también el hecho de que la mayoría de las MiPymes en Colombia no estén involucradas en la mejoría de procesos a partir de la investigación y desarrollo con colaboración con otras. Esta situación va estrechamente ligada con lo que ha planteado autores como Cataño (2008) sobre la correlación inversa que existe entre los niveles de aislamiento organizacional en su entorno con respecto al desempeño y los índices de innovación.

Otra explicación plausible que revela el estudio ante la problemática de por qué hay escaso interés en entablar alianzas encaminadas a la Investigación y Desarrollo tiene que ver con la naturaleza del sector económico al cual pertenecen las empresas. Por lo general, estas se ubican predominantemente en sectores con un bajo uso o poca intensidad en el empleo tecnológico bien sea porque es costosa adquirirla o con alto riesgo en desarrollarla. En ese sentido, las empresas colombianas tienen bajos incentivos en mejorar sus productos o procesos usando tecnología y esto se traduce en una gestión estratégica orientada a la aversión al riesgo y a mantener una estabilidad en un mercado hostil. Autores como Bougrain & Haudeville (2002) han sostenido que este enfoque estratégico en la gestión, sumado con el aislamiento característico colombiano, conduce a bajos niveles de innovación empresarial.

Hay estudios que abordan los indicadores de desempeño de las MiPymes en Colombia, segmentando entre sector económico, industria y ciudad de operación. Siguiendo la lógica de la clasificación de empresas según tipologías en cuanto a la innovación de producto, en Colombia encontramos que las empresas colombianas que desarrollan tecnología interna para mejorar sus procesos presentan un mejor desempeño promedio que las demás empresas que no hacen innovación. Con esto, damos cuenta de una relación cercana entre innovación y desempeño, pues en la medida en que las empresas realicen cambios y se concentren en mejorar sus productos y hacer más eficientes sus procesos, se

ubican dentro de los segmentos de mejor desempeño. Por el contrario, las empresas que se enfocan menos en innovar y desarrollar áreas de producto duraderas se exponen de manera más vehemente ante los cambios y presiones del entorno. Esto hace que en promedio, estas empresas se ubiquen dentro de los rangos de desempeño inferior a las primeras.

Por su parte, en los focos industriales de Colombia como lo son las ciudades de Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla, damos cuenta de que hay una baja proporción de MiPymes que han entablado alianzas de cooperación con fines de investigación y desarrollo, en un 19% sobre el total. A su vez, la formación y consolidación de clústeres o redes de colaboración empresarial es prácticamente inexistente, con menos de un 6% de frecuencia para la muestra estudiada. El tipo de colaboración predilecta de las MiPymes consiste con las alianzas de comercialización conjunta de bienes y servicios (45%), los acuerdos para gestionar compras e insumos básicos (46%) y la cooperación en lo referente a las actividades logísticas (35%) (Albarracín; Loaiza; Restrepo-Morales, 2016). Por consiguiente, en el contexto empresarial colombiano, las MiPymes suelen tener una baja inclinación a establecer alianzas cooperativas buscando innovar en investigación y desarrollo. Además, las que se enfocan en innovar en producto o en el proceso, tienen mejores probabilidades de tener un desempeño superior a las que se quedan estáticas o pasivas frente al entorno y las presiones por ampliar la capacidad de innovar.

Lo anterior es coherente con el hecho de que la mayoría de las MiPyme en Colombia emplean tecnología promedio o la usual del sector, y con ello haciendo que la empresa promedio se identifique por ser cautelosa y reactiva en lugar de innovadora y pionera. Para este tipo de empresas, la naturaleza de la gestión y los incentivos del entorno hace que sea mucho más provechoso innovar a partir de procesos internos con bajo énfasis en las actividades colaborativas de Investigación y Desarrollo. La creación de nuevos productos sigue siendo una cuestión de iniciativa interna pero supeditada al nivel de exposición al riesgo de mercado de la empresa en un sector y a las presiones competitivas de este entorno.

8 Conclusiones

La permanencia y perdurabilidad de una Pyme no es una tarea fácil, y menos en un país como Colombia. Hemos visto la importancia que tiene la gestión estratégica para cualquier Pequeña y Mediana Empresa, al ser este el enfoque que traza la hoja de ruta para la organización, define sus arenas de competencia, mercado objetivo, los canales de acceso, recursos únicos y detalla la manera en la que creará valor diferenciado y ojalá difícilmente imitable por competidores. La manera de administrar el recurso humano, capital, tierra, y conocimiento para lograr combinaciones racionales con miras a obtener fines económicos es la esencia de la gestión estratégica. Ahora, esta debe basarse no solamente en las limitaciones y constreñimientos a nivel interno, sino también en la naturaleza del entorno competitivo, la respuesta de los competidores y el riesgo asociado a cada decisión gerencial.

Bajo este panorama, en este trabajo presentamos un diagnóstico de la situación gerencial y económica de las Pymes en Colombia. El país como entorno, presenta grandes oportunidades en materia de competitividad global, a juzgar por su lejana posición dentro del Índice de Competitividad Global del Foro Económico Mundial (World Economic Forum, 2018), y del puesto de Competitividad del *Doing Business* (World Bank, 2016). Esto se explica por una precaria capacidad de innovación por parte de las empresas, bajo énfasis en esfuerzos de investigación y desarrollo, baja diversidad y movilidad en el mercado laboral, y un precario desarrollo de clústeres organizacionales. Esto se profundiza por bajos niveles de adopción, absorción e implementación tecnológica, situación que ralentiza las mejoras en productividad.

Posteriormente, se analizaron las características principales que describen la naturaleza de las Pymes en Colombia, desde la perspectiva de la gestión estratégica. Como hallazgo principal, encontramos que ante un entorno hostil y adverso, las Pymes por lo general adoptan una postura de gestión hacia adentro, en donde asumen una actitud más reactiva que exploradora según la clasificación de Snow & Miles (1978), buscando su supervivencia y estabilidad económica. Ello explica que las Pymes por lo general se inhiban a la hora de ingresar en mercados internacionales dado un esquema de costos y de inversiones elevados,

dificultades de aprendizaje, falta de músculo financiero y una carencia en acreditación de estándares de calidad demandados por consumidores de mercados extranjeros. Las Pymes en Colombia mostraron una baja penetración en los mercados internacionales porque el enfoque estratégico de la empresa estima que no hay mayor valor agregado en internacionalizarse, sino que por el contrario representan cargas operacionales, desafíos logísticos y limitantes de aprendizaje que no se justifican ante los beneficios esperados.

Otro punto importante que caracteriza a la Pyme promedio colombiana tiene que ver con sus bajos índices de integración y cooperación inter organizacional. A partir de la muestra estudiada de la investigación de Restrepo-Morales, Loaiza-Quintero & Galvez (2016), es posible inferir que menos de la mitad de las empresas han participado en alguna clase de alianza de colaboración para la comercialización y que menos de una quinta parte lo han hecho para adelantar temas de investigación y desarrollo. Ante esto, el panorama de integración y coordinación interempresarial resulta subóptimo y precario, pues no se adelantan oportunidades de integración y desarrollo conjunto desde la estrategia de las gerencias.

Por otro lado, este tipo de investigaciones respalda la inferencia de que las Pymes colombianas son por lo general defensivas, al adoptar enfoques estratégicos orientados a operar bajo estabilidad. Además, menos de la tercera parte de la muestra (sobre la cual inferimos la generalidad de las Pymes) muestran iniciativas para mejorar procesos a partir de investigación e inversión en tecnología. Las muestras de empresas en los grandes focos industriales del país como Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla mostraron el mismo patrón, en donde la formación y consolidación de clústeres empresariales y redes de colaboración son prácticamente inexistentes. En ese sentido, el panorama de las Pymes en Colombia ilustra un contexto donde el nivel de aislamiento organizacional es alto, y mitiga las oportunidades de crecimiento, innovación y generación de nuevos productos.

Como último punto importante en cuanto a la caracterización de la gestión de las Pymes colombianas encontramos que las Pymes por lo general manejan una postura que coincide

con la defensa de un status quo y de cautela ante el entorno. Si bien el entorno macroeconómico colombiano presenta desafíos importantes en materia de volatilidad de la tasa de cambio, fluctuaciones en precios de *commodities* e ineficacia institucional y de cumplimiento de normas, las empresas no han capitalizado avances en implementación tecnológica por cuestiones de decisión de la gerencia. Esta por lo general se presenta como reactiva, a juzgar por los esfuerzos de mejorar desde el interior, bajo énfasis en actividades de Investigación y Desarrollo, bajos niveles de actualización de equipo y tecnología, y una aversión al riesgo que restan el grado de innovación a las empresas. Sumado a lo anterior, las Pymes colombianas han estado consistentemente en condiciones de inferioridad en materia de acreditación en estándares de calidad y con dificultades en acelerar el proceso de traer en el mercado nuevos productos y servicios. Naturalmente esto explica el rezago en competitividad y lo difícil que es alcanzar el éxito en el ámbito nacional y con mayor razón en la arena internacional.

9 Recomendaciones

Como recomendación luego de abstraer las conclusiones acá esbozadas, podemos plantear que la gestión estratégica de las Pymes en Colombia presenta una gran oportunidad de mejora. Existen cuatro focos de mejora en donde los equipos gerenciales pueden dar cuenta del enorme potencial en términos de generar fuentes de competitividad para las organizaciones. Estas fuentes o pilares son: (i) el fomento a la creación de clústeres empresariales y vínculos de cooperación, (ii) implementación de actividades de investigación, desarrollo y mejora en calidad, (iii) profundizar los esfuerzos en la llegada a mercados internacionales, y (iv) la actualización de procesos internos.

Si tuviésemos que escoger uno de ellos a manera de priorización, por cuestiones de inmediatez y de la capacidad de la gerencia para influir directamente estaría la generación de clústeres y vínculos de integración empresarial. La creación de clústeres permite darle tránsito a las empresas en aislamiento, a agentes dentro de una cadena coordinada que se convierte en un sector productivo apoyado por un esquema de vínculos, acuerdos, contratos y nexos que derivan en sinergias colectivas. Los esquemas de producción colaborativa y trabajo coordinado son capaces de reducir los costos de transacción, difundir el riesgo entre los participantes, desarrollar economías de escala y aprovechar de manera más eficiente los recursos y con ello, crear ventajas competitivas (Porter, 1990). En últimas, en la medida en que las empresas se integran en encadenamientos productivos, pueden reducir los costos de supervisión, monitoreo, contratación al crear esquemas más eficientes en la cadena de suministro. Un flujo de información compartido y la mayor capacidad de servicio a la demanda son sin duda resultados bastante formidables a la hora de navegar por un entorno tan complicado como el colombiano

Bibliografía

- Bejarano, J.A. (1995). Las cadenas productivas y la competitividad. Cuadernos de Desarrollo Agrícola 1(1), 19-28.
- Bermúdez, Jaime & Gutiérrez, Óscar (2012). “Las prácticas de innovación en las Pymes boyacences”. Apuntes del CENES, Vol. 31, No. 54. Boyacá, Colombia. Pp. 161-170.
- Bougrain, Frederic & Haudeville, Bernard (2002). “Innovation, Collaboration and SMEs Internal Research Capacities”. Research Policy, Vol. 31, No. 5. Pp. 735-747
- Brooks, E. (2006). Why don't firms export more?: Product quality and Colombian plants. *Journal of Development Economics*, 80, 160-178.
- Caporali, R. (2005). Aglomeraciones productivas locales. Cámara de Comercio de Bogotá, Bogotá.
- Deeb, G. (2016). For a Successful Startup, You Need Strategy And Execution. Forbes Magazine. Disponible en: <https://www.forbes.com/sites/georgedeeb/2016/01/07/startup-success-equals-strategy-and-execution-you-need-both/#3537c3e244c3>
- Fernando Mesa Parra & Raúl Torres Salamanca, 2019. "Exporting industrial SMEs in Colombia: an analysis of their real activity," *Lecturas de Economía*, Universidad de Antioquia, Departamento de Economía, issue 90, pages 127-157, Enero - J.
- Gálvez, E., Cuellar, K., Restrepo, C., Bernal, C., & Cortez, J. (2014). Análisis estratégico para el desarrollo de las MiPyme Colombianas. Cali: Universidad del Valle

- Giraldo R., B.E. 2007. Estadísticas de la microempresa en Colombia: análisis comparativo 1990-2005. Corporación para el Desarrollo de las Microempresas, Bogotá.
- Guerrieri, P. y C. Pietrobelli. 2004. Industrial districts evolution and technological regimes: Italy and Taiwan. *Technovation* 24(11), 899-914
- Haidich A. B. (2010). Meta-analysis in medical research. *Hippokratia*, 14(Suppl 1), 29–37.
- Hambrick, D.; Fredrickson, J. (2001). Are you sure you have a strategy? *The Academy of Management Executive*; 15, 4; ABI/INFORM Global pg. 48
- Hitt, M.A., Ireland, R.D. and Hoskisson, R.E. (2012). *Strategic Management Cases: Competitiveness and Globalization*, South Western Pub.
- Kenton, W. (2019). *Strategic Management*. Investopedia, Business Essentials.
- McGee, J., Thomas, H. and Wilson, D. (2010). *Strategy: Analysis and Practice*, Mc Graw Hill.
- Montoya, A.; Montoya, I.; Castellanos, O. (2010). Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos. *SciELO. Economía y Desarrollo Rural*.
- Miles, Raymond & Snow, Charles (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. USA. Stanford University Press. Pp. 274
- Sammut-Bonnici, Tanya. (2015). *Strategic Management*. 10.1002/9781118785317.weom060194.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D. and Hoskisson, R.E. (2012). *Strategic Management Cases: Competitiveness*.

Oxford Business Group, (2018). Colombia improves economic operating environment, helping small businesses to grow. Oxford Business Group. Colombia, Economy. Disponible en: <https://oxfordbusinessgroup.com/analysis/vital-contribution-improving-operating-environment-small-businesses-expand>

Pietrobelli, C., Porta, F. y Moori-Koenig, V. (2005). Pequeñas y medianas empresas en América Latina: apertura, liberalización y políticas. *Perspectivas*, 3 (2), 97-172.

Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: The Free Press

Restrepo-Morales, Jorge & Loaiza, Osmar & Albarracín, Edgar. (2016). Innovation and performance of micro, small and medium enterprises in Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*. 22. 24-40.

Revista Coyuntura Pyme. (2016). Tamaño de las empresas en Colombia. Comentario Económico. Ed. 52. Bogotá, DC.

Rodrigo Otoniel Varela Villegas (2016) Colombia small- and medium-sized enterprise's 70 years of progress: what's next?, *Small Enterprise Research*, 23:3, 302-315, DOI: [10.1080/13215906.2016.1269241](https://doi.org/10.1080/13215906.2016.1269241)

Sierra González, Jaime Humberto. (2009). Assessing exporting culture in Colombian SMEs: a look at the Export Promotion Program (EPP). *Cuadernos de Administración*, 22(39), 99-134. Retrieved October 21, 2019, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922009000200006&lng=en&tlng=en.

Varela, Rodrigo. (2017). Colombia small- and medium-sized enterprise's 70 years of progress: what's next?. Small Enterprise Research. 23. 1-14. 10.1080/13215906.2016.1269241.

Velásquez V., F. 2004. La estrategia, la estructura y las formas de asociación: fuentes de ventaja competitiva para las Pymes colombianas. Estudios Gerenciales 093, 73-97.

World Bank. (2016). Doing Business Report. Washington, DC: Author.

World Economic Forum, (2018). The Global Competitiveness Report. Klaus Schwab, World Economic Forum. Disponible en: <http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf> [Consultado en noviembre 07 de 2019]