

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE LAS PYMES DE SANTANDER DE
QUILICHAO, DESARROLLADAS DURANTE LOS AÑOS 2010 - 2014

VICTORIA EUGENIA JIMENEZ VALENCIA
MAYERLY ZUÑIGA TRUJILLO

UNIVERSIDAD DEL VALLE – SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO
2015

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE LAS PYMES DE SANTANDER DE
QUILICHAO, DESARROLLADAS DURANTE LOS AÑOS 2010 - 2014

VICTORIA EUGENIA JIMENEZ VALENCIA
MAYERLY ZUÑIGA TRUJILLO

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas

Asesor

CRISTIAN BEDOYA DORADO
Maestrando en Psicología

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO
2015

NOTA DE ACEPTACIÓN

Aprobado por el comité de grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad del Valle para optar por el título de Administrador de Empresas.

ADOLFO ADRIÁN ÁLVAREZ RODRÍGUEZ

Director Universidad del Valle
Sede Norte del Cauca.

MARÍA FANNY OLAYA GARCÍA

Coordinadora
Programa Administración de Empresas
Universidad del Valle-Sede Norte del Cauca

CRISTIAN BEDOYA DORADO

Director de Trabajo de Grado

Evaluador

Santander de Quilichao, Cauca – 26 de Agosto de 2015

DEDICATORIA

A Dios por habernos permitido llegar hasta este punto y habernos dado salud y sabiduría para lograr nuestros objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A nuestros familiares, en especial padres, hermanos, hermanas, esposos, hijos e hija, por su amor, paciencia, colaboración y apoyo en los momentos difíciles, por su comprensión en nuestras ausencias durante el proceso formativo y sobre todo en la etapa final del camino.

AGRADECIMIENTOS

Infinitas gracias a Dios por habernos acompañado y guiado a lo largo de nuestra carrera, por ser nuestra fortaleza en momentos difíciles y por brindarnos una vida llena de aprendizajes y experiencias vividas.

Les agradecemos a todos los profesores que supieron transmitir sus conocimientos, por su paciencia y profesionalismo. Un agradecimiento especial a nuestro Tutor de Tesis Cristian Bedoya Dorado, por el apoyo y la dedicación brindados, por haber compartido sus conocimientos y habernos guiado durante la elaboración de este trabajo.

El más eterno agradecimiento a nuestros padres, hermanos y hermanas por ser el mejor ejemplo de constancia, fortaleza, responsabilidad y amor.

RESUMEN

La tendencia global sugiere un crecimiento en la preocupación por el estudio de la competitividad de las empresas. La globalización de los mercados ha exigido que el comercio mundial se caracterice por los altos niveles de competitividad, lo cual ha hecho que las organizaciones desarrollen estrategias que les permitan estar innovando en sus actividades operacionales y comerciales, porque de lo contrario pierden participación en el mercado y tienden a desaparecer. Las Pymes como organizaciones empresariales tienen ventajas notables, como es contar con un proceso de toma de decisiones rápido, una estructura sencilla que se ajusta a su estrategia, un recurso humano comprometido que en muchos casos es de tipo familiar, un contacto directo y personal con los clientes; pero también como desventaja se puede citar, que toman decisiones con pocos datos y de manera apresurada, evidencian barreras económicas que dificultan acceder al crédito y limitaciones productivas para atender altos volúmenes de producción. La presente investigación pretendió identificar las estrategias implementadas por las Pymes de Santander de Quilichao, que las hicieron competitivas durante los años 2010–2014; de acuerdo con los objetivos planteados, la investigación permitió establecer los elementos del direccionamiento estratégico de las Pymes estudiadas, se precisaron las ventajas competitivas que dichas empresas desarrollaron y finalmente se determinó cuál o cuáles fueron los factores de mayor impacto en la competitividad.

Para ello se utilizó la metodología desde un enfoque cuantitativo, apoyado en un estudio de tipo descriptivo transversal o transeccional y para determinar la muestra se utilizó la técnica de muestreo no probabilístico por conveniencia, basado en el método analítico de Méndez. Los resultados encontrados en esta investigación señalan que las Pymes de Santander de Quilichao cuentan con una misión, visión y unos principios corporativos; igualmente dejan en evidencia que durante el periodo analizado las Pymes alcanzaron la rentabilidad esperada, precios competitivos y posicionamiento en el mercado, lograron incremento y fidelización de los clientes, registraron disminución de costos y construyeron una relación de confianza con sus proveedores. En este mismo sentido, los resultados ponen de manifiesto que el éxito competitivo de las Pymes también fue posible por la calidad en los productos o servicios ofertados, la adecuada gestión financiera, por los recursos tecnológicos y los sistemas de información utilizados, por las políticas y procesos de dirección de recursos humanos que han desarrollado, por la innovación, por las estrategias de marketing implementadas y por las capacidades directivas de sus gerentes o

administradores. De otra parte la investigación se dejó como insumo para futuras investigaciones del sector y de la región.

Palabras clave: Pymes, Direccionamiento Estratégico, Estrategia, Competitividad.

1 TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
0. INTRODUCCIÓN	
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	23
1.1. ANTECEDENTES.....	23
1.2. PREGUNTA.....	28
1.3. DELIMITACIÓN	28
2. OBJETIVOS	29
2.1. OBJETIVO GENERAL	29
2.2. OBJETIVO ESPECIFICOS	29
3. JUSTIFICACIÓN	30
4. MARCO DE REFERENCIA	32
4.1. MARCO CONTEXTUAL	32
4.1.1. Marco contextual del Municipio de Santander de Quilichao	32
4.1.2. Sectores económicos del departamento del Cauca.....	33
4.1.2.1. Sector Agropecuario y Minero	33
4.1.2.2. Sector Industrial	34
4.1.2.3. Sector Comercio.....	35
4.1.2.4. Sector Energía, Gas y Agua.....	36
4.1.2.5. Sector de la Construcción	36
4.1.2.6. Sector Transporte y Comunicaciones	37
4.1.2.7. Sector Servicios Financieros e Inmobiliarios.....	37
4.1.2.8. Sector Servicios Sociales, Comunes y Personales	38
4.1.3. Políticas de apoyo a las Pymes en Colombia	38
4.2. MARCO TEÓRICO	42
4.2.1. Definiciones del Direccionamiento Estratégico	43
4.2.1.1. El Proceso de Dirección Estratégica	44
4.2.2. Definiciones de Competitividad.....	50
4.2.2.1. Determinantes de la competitividad	51
4.2.2.2. Ventajas comparativas Vs. Ventajas competitivas	52
4.2.2.3. Competitividad a nivel de las organizaciones.....	53

4.2.2.4. Fuentes de ventaja competitiva.....	54
4.2.2.5. Cadena de Valor	54
4.2.2.6. Factores determinantes de la competitividad	57
4.2.2.7. Principales factores de éxito competitivo en las Pymes	57
5. METODOLOGÍA.....	60
5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	60
5.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	61
5.3. FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LOS DATOS	61
5.3.1. Instrumento	61
5.4. POBLACIÓN Y MUESTRA	62
5.4.1. Cálculo de la Muestra	62
5.5. ANÁLISIS Y TRATAMIENTO DE LOS DATOS	63
6. RESULTADOS	64
6.1. MUESTRA INVESTIGADA	64
6.2. DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS	64
6.2.1. Características descriptivas de la muestra	64
6.3. DIAGNÓSTICO INTERNO DE LAS PYMES DE SANTANDER DE QUILICHAO	66
6.3.1. Misión	66
6.3.2. Visión	70
6.3.3. Aspectos Organizacionales	74
6.3.4. Aspectos Comerciales	76
6.3.5. Aspectos de Innovación	79
6.3.6. Aspectos Financieros.....	80
6.3.7. Aspectos Técnicos.....	83
6.3.8. Aspectos del Talento Humano	85
6.3.9. Acciones frente a los cambios en el entorno	88
6.4. DIAGNÓSTICO EXTERNO DE LAS PYMES DE SANTANDER DE QUILICHAO	90
6.4.1. Factores Económicos	90
6.4.2. Factores Socio-Culturales.....	92
6.4.3. Factores Gubernamentales	94
6.4.4. Factores Tecnológicos.....	97
6.4.5. Aspectos Competitivos	99
6.4.6. Aspectos relacionados con los Competidores	101
6.4.7. Aspectos relacionados con los Proveedores	106
6.4.8. Aspectos relacionados con los Clientes.....	110

6.5. ELECCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS	112
6.5.1. Aspectos relacionados con el Sector Económico en que se encuentran las Pymes	112
6.5.2. Estrategias para el aumento en las Ventas y obtención de mayores Utilidades	117
6.6. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA	124
6.7. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO.....	133
6.7.1. Aspectos que considera la empresa para formular las estrategias de crecimiento.....	133
6.7.2. Aspectos que considera la empresa para lograr el crecimiento empresarial:	135
6.8. CONTRIBUCIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN EN LA EMPRESA	138
6.9. CALIFICACIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN COMO MEDIO DE COMPETITIVIDAD	139
7. ANÁLISIS DE RESULTADOS	141
7.1. Elementos del Direccionamiento Estratégico identificados en las Pymes de Santander de Quilichao	141
7.1.1. Misión	141
7.1.2. Visión	142
7.1.3. Principios corporativos	143
7.2. Ventajas competitivas que han desarrollado las Pymes de Santander de Quilichao	144
7.2.1. Liderazgo en costes:.....	144
7.2.2. Diferenciación	145
7.2.3. Operaciones.....	146
7.2.4. Logística de salida	147
7.2.5. Mercadeo y Ventas	149
7.2.6. Dirección	151
7.2.7. Finanzas	155
7.2.8. Recursos Humanos	157
7.2.9. Tecnología	158
7.2.10. Actividades de suministros:.....	162
7.3. Factores de mayor impacto en la competitividad de las Pymes de Santander de Quilichao	163
7.3.1. Gestión Financiera.....	164
7.3.2. Recursos Tecnológicos.....	164
7.3.3. Innovación	164

7.3.4. Marketing	165
7.3.5. Calidad en los Productos o Servicios.....	165
7.3.6. Políticas y Procesos de Dirección de Recursos Humanos	165
7.3.7. Capacidades Directivas	166
7.3.8. Sistemas de Información	166
8. CONCLUSIONES.....	167
8.1 RECOMENDACIONES	170
BIBLIOGRAFÍA.....	172
ANEXOS.....	176

LISTADO DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Clasificación de la estructura empresarial del municipio de acuerdo al tamaño	33
Tabla 2. Las cinco primeras empresas destacadas del Sector Agropecuario y Minero	34
Tabla 3. Las cinco primeras empresas destacadas del Sector Industrial	35
Tabla 4. Las cinco primeras empresas destacadas del Sector Comercio.....	35
Tabla 5. Las cinco primeras empresas destacadas del Sector Energía, Gas y Agua.....	36
Tabla 6. Las cinco primeras empresas destacadas del Sector Construcción	36
Tabla 7. Las cinco primeras empresas destacadas del Sector Transporte y Comunicaciones.....	37
Tabla 8. Empresas destacadas del Sector Servicios Financieros e Inmobiliarios .	37
Tabla 9. Empresas destacadas del Sector Servicios Sociales, Comunes y Personales	38
Tabla 10. Definición del tamaño de empresa según la Ley 905 de 2004.....	38
Tabla 11. Definiciones del Direccionamiento Estratégico	43
Tabla 12. Definiciones de Competitividad	50
Tabla 13. Ventajas Comparativas Vs. Ventajas Competitivas	53
Tabla 14. Etapas de la Cadena de Valor según Porter.....	55
Tabla 15. Principales factores de éxito competitivo	58
Tabla 16. Muestra investigada	64
Tabla 17. Sectores Económicos	64
Tabla 18. Años de constitución de las empresas.....	64
Tabla 19. Número de empleados.....	65
Tabla 20. Nivel de escolaridad del Gerente o Administrador	65
Tabla 21. Factores que han contribuido en la competitividad de las Pymes de Santander de Quilichao.....	163

LISTADO DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Misión de la empresa	66
Gráfica 2. Claridad sobre la misión	66
Gráfica 3. La misión expresa el mercado objetivo	67
Gráfica 4. La misión identifica los productos y servicios más importantes.....	67
Gráfica 5. La misión expresa la forma de alcanzar las metas.....	68
Gráfica 6. Valores o principios organizacionales	68
Gráfica 7. Cada área o departamento tiene una misión u objetivos.....	69
Gráfica 8. La misión concuerda con la realidad de la empresa	69
Gráfica 9. Frecuencia con que se evalúa la misión.....	70
Gráfica 10. Visión de la empresa	70
Gráfica 11. La visión es apoyada y compartida	71
Gráfica 12. La visión tiene un horizonte de tiempo	71
Gráfica 13. La visión refleja el futuro de la empresa	72
Gráfica 14. Conocimiento de la visión.....	72
Gráfica 15. La visión y la formulación de estrategias.....	73
Gráfica 16. La visión se ve reflejada en la misión	73
Gráfica 17. La visión define la realidad de la empresa	73
Gráfica 18. Capacidad de planeación y toma de decisiones	74
Gráfica 19. Capacidad del personal para llevar a cabo su trabajo de manera eficiente	75
Gráfica 20. Capacidad de comunicación interna de la empresa.....	75
Gráfica 21. Mecanismos de control interno.....	76
Gráfica 22. Calidad de los productos o servicios	76
Gráfica 23. Exclusividad de los productos o servicios	77
Gráfica 24. Variedad de los productos o servicios	77
Gráfica 25. Participación en el mercado	78
Gráfica 26. Precios competitivos.....	78

Gráfica 27. Capacidad de creación o mejora de productos o servicios	79
Gráfica 28. Mecanismos para la protección a las innovaciones	79
Gráfica 29. Inversión en nuevas tecnologías	80
Gráfica 30. Facilidad para financiarse.....	80
Gráfica 31. Capacidad de endeudamiento.....	81
Gráfica 32. Nivel de rentabilidad de la empresa	81
Gráfica 33. Nivel de efectivo disponible	82
Gráfica 34. Rotación de Cartera	82
Gráfica 35. Estabilidad de los costos	83
Gráfica 36. Maquinaria y equipos con que cuenta la empresa	83
Gráfica 37. Software empleado por la empresa.....	84
Gráfica 38. Flexibilidad de producción	84
Gráfica 39. Mano de obra	85
Gráfica 40. Nivel de remuneración.....	85
Gráfica 41. Actitud de los empleados al aprendizaje	86
Gráfica 42. Nivel de experiencia de los trabajadores.....	86
Gráfica 43. Nivel educativo de los trabajadores.....	87
Gráfica 44. Estabilidad laboral	87
Gráfica 45. Nivel de ausentismo laboral	88
Gráfica 46. Desarrollo de nuevos productos o servicios	88
Gráfica 47. Búsqueda de nuevos segmentos de mercados.....	89
Gráfica 48. Estrategias de posicionamiento en el mercado	89
Gráfica 49. Integración con otras empresas	90
Gráfica 50. Acceso al crédito bancario	90
Gráfica 51. Incentivos fiscales	91
Gráfica 52. Valor del salario mínimo	91
Gráfica 53. Aparición de nuevos barrios	92
Gráfica 54. Estilos de vida, hábitos y costumbres de los consumidores	92
Gráfica 55. Interés en la conservación de la salud	93
Gráfica 56. Conciencia ecológica por parte de los clientes.....	93

Gráfica 57. Programas de desarrollo económico relacionado con el sector	94
Gráfica 58. Desarrollo del comercio exterior, tratados comerciales y política arancelaria	94
Gráfica 59. Control del contrabando	95
Gráfica 60. Seguridad en la región	95
Gráfica 61. Legislación laboral y comercial.....	96
Gráfica 62. Responsabilidades financieras en caso de una quiebra.....	96
Gráfica 63. Costo de acceso a tecnologías de información	97
Gráfica 64. Desarrollo de tecnologías de la información.....	97
Gráfica 65. Centros tecnológicos	98
Gráfica 66. Masificación en el uso de computadores.....	98
Gráfica 67. Relaciones con las instituciones educativas.....	99
Gráfica 68. El sector requiere activos altamente especializados	99
Gráfica 69. Economías de escala	100
Gráfica 70. Inversión de capital.....	100
Gráfica 71. Acceso a tecnologías de punta	101
Gráfica 72. Rivalidad entre los competidores	101
Gráfica 73. Número de competidores	102
Gráfica 74. Capacidad instalada de los competidores	102
Gráfica 75. Unión o fusión de competidores	103
Gráfica 76. Capacidad para ofrecer productos o servicios diferenciados	103
Gráfica 77. Calidad y precios de los productos o servicios.....	104
Gráfica 78. Disponibilidad de productos o servicios sustitutos	104
Gráfica 79. Participación en el mercado de productos o servicios sustitutos.....	105
Gráfica 80. Ventajas de los competidores en adquisición de materiales	105
Gráfica 81. Número de proveedores.....	106
Gráfica 82. Nivel de precios de los proveedores.....	106
Gráfica 83. Confianza en el proveedor	107
Gráfica 84. Importancia del sector para los proveedores.....	107
Gráfica 85. Costos en el cambio de proveedores	108

Gráfica 86. Posibilidad de control o adquisición de la empresa por parte de los proveedores	108
Gráfica 87. Influencia de los proveedores en el precio de los productos	109
Gráfica 88. Sustitutos para los productos o servicios de los proveedores	109
Gráfica 89. Incremento de clientes	110
Gráfica 90. Costo por cambio de proveedor	110
Gráfica 91. Dependencia de un solo cliente	111
Gráfica 92. Control del cliente sobre la empresa	111
Gráfica 93. Control sobre los distribuidores	112
Gráfica 94. Satisfacción con los proveedores	112
Gráfica 95. Dependencia del proveedor principal	113
Gráfica 96. Influencia sobre los competidores	113
Gráfica 97. Influencia sobre el precio de los competidores.....	114
Gráfica 98. Influencia sobre los proveedores.....	114
Gráfica 99. Estabilidad en los precios de los proveedores	115
Gráfica 100. Saturación de producto o servicio	115
Gráfica 101. Ventas totales del mercado	116
Gráfica 102. Rentabilidad del sector	116
Gráfica 103. Crecimiento del sector	117
Gráfica 104. Productos o servicios similares	117
Gráfica 105. Productos o servicios distintos	118
Gráfica 106. Productos o servicios de temporada	118
Gráfica 107. Disminución de costos y venta de activos	119
Gráfica 108. Estabilidad en los precios	119
Gráfica 109. Vendedores	120
Gráfica 110. Publicidad y promoción	120
Gráfica 111. Nuevos mercados.....	121
Gráfica 112. Mejora en bienes o servicios	121
Gráfica 113. Relación con el cliente.....	122
Gráfica 114. Control sobre los proveedores	122

Gráfica 115. Relaciones con los proveedores.....	123
Gráfica 116. Control sobre los competidores	123
Gráfica 117. Producción	124
Gráfica 118. Clientes	124
Gráfica 119. Rentabilidad	125
Gráfica 120. Financiación	125
Gráfica 121. Planeación y control	126
Gráfica 122. Presión para mejorar el rendimiento.....	126
Gráfica 123. Reorganización interna por crecimiento acelerado.....	127
Gráfica 124. Capacidad para operaciones más grandes	127
Gráfica 125. Exceso en capacidad instalada	128
Gráfica 126. Mercadeo	128
Gráfica 127. Costo de los canales de distribución	129
Gráfica 128. Canales de distribución y nivel de satisfacción	129
Gráfica 129. Canales de distribución y venta de nuevos productos.....	130
Gráfica 130. Productos nuevos.....	130
Gráfica 131. Disminución en ventas	131
Gráfica 132. Investigación y desarrollo	131
Gráfica 133. Participación en el sector	132
Gráfica 134. Monopolio	132
Gráfica 135. Frecuencia en la formulación de estrategias	133
Gráfica 136. Las oportunidades	133
Gráfica 137. Las metas	134
Gráfica 138. Las fortalezas	134
Gráfica 139. Establecimiento de metas y estrategias	135
Gráfica 140. Utilización de los excedentes de recursos.....	135
Gráfica 141. La empresa afronta riesgos para invertir en nuevos negocios	136
Gráfica 142. La empresa considera el crecimiento económico como un fin	136
Gráfica 143. Crecimiento de la empresa por su buen funcionamiento.....	137
Gráfica 144. Las tecnologías de la información y la empresa.....	138

Gráfica 145. Las tecnologías de la información y la competitividad	139
Gráfica 146. Misión	141
Gráfica 147. Visión.....	142
Gráfica 148. Principios corporativos	143
Gráfica 149. Comparativo entre Alto volumen de producción/Menores costos y precios competitivos.	144
Gráfica 150. Comparativo entre la capacidad en la creación o mejora de productos o servicios y la posición de la empresa en el mercado. .	145
Gráfica 151. Comparativo entre flexibilidad de producción y nuevos productos o servicios, similares a los actuales.	146
Gráfica 152. Comparativo entre canales de distribución/Nivel de satisfacción de la empresa y relación directa con el cliente.	148
Gráfica 153. Comparativo entre inversión en publicidad, promociones, entre otros e incremento en los clientes	149
Gráfica 154. Aumento de la fuerza de ventas	150
Gráfica 155. Comparativo entre planeación y control de la actividad económica y crecimiento de la empresa por buen funcionamiento.....	151
Gráfica 156. Comparativo entre financiación para crecer y alcance de la rentabilidad esperada.	152
Gráfica 157. Establecimiento de metas y estrategias considerando aspectos internos y externos.	154
Gráfica 158. Comparativo entre recuperación de cartera y nivel de efectivo disponible.....	156
Gráfica 159. El personal lleva a cabo el trabajo de manera eficiente.	157
Gráfica 160. Comparativo entre inversión en nuevas tecnologías y disminución de costos.	159
Gráfica 161. Maquinaria y equipos	160
Gráfica 162. Comparativo entre uso del computador y uso del internet.	161
Gráfica 163. Confianza en el proveedor principal.	162

LISTADO DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Principales instrumentos de financiación a Pymes	40
Figura 2. El Direccionamiento Estratégico	44
Figura 3. Tipos de estrategias.....	46
Figura 4. El Proceso de Dirección Estratégica.....	47
Figura 5. Las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector.....	51
Figura 6. Determinantes de la competitividad	52
Figura 7. Cadena de Valor	55

LISTADO DE ANEXOS

Pág.

Anexo A. Instrumento176

0. INTRODUCCIÓN

Las Pequeñas y Medianas Empresas (Desde ahora PYMES), son agentes claves en la economía de Colombia, ya que un porcentaje importante de la población depende de su actividad y desempeño, representan un renglón considerable del total de las empresas y generan gran parte del empleo en el país, en los diferentes sectores económicos. Su participación en la productividad no es tan significativa, aunque en los últimos años ha venido aumentando debido a la necesidad de competir en mercados globalizados, que exigen un desempeño superior y la creación de ventajas competitivas que se deben mantener en el tiempo.

A nivel del departamento del Cauca, según un estudio realizado por la Cámara de Comercio en el año 2014 y publicado en el 2015, basado principalmente en el análisis de ventas y activos, evidenció que las empresas de los diversos sectores de la economía registraron niveles de crecimiento importantes, con relación a su participación en el PIB nacional, debido a que contaron con condiciones favorables en su estructura financiera, al reportar consistencia en los indicadores financieros tales como capital de trabajo, razón corriente, solidez, independencia financiera y nivel de endeudamiento.

Teniendo en cuenta que, las Pymes son las empresas que más aportan al país en términos de empleabilidad y que en el Cauca, específicamente en el municipio de Santander de Quilichao, son las que tienen el mayor aporte a la economía, se hizo necesario investigar cuáles fueron las estrategias aplicadas por estas empresas para lograr un mayor crecimiento y aumento de la competitividad durante el periodo 2010-2014.

Según lo expuesto, la presente investigación se orientó específicamente a identificar las estrategias que generaron competitividad en las Pymes ubicadas en el municipio de Santander de Quilichao, Norte del departamento del Cauca, estableciendo los elementos del direccionamiento estratégico, determinando las ventajas competitivas e identificando los factores de éxito competitivo.

Con relación a la metodología utilizada, esta investigación se abordó desde un enfoque cuantitativo, se aplicó un estudio de tipo descriptivo-transversal, puesto que la información se recopiló en un solo momento y a un solo tipo de muestra, para determinar la muestra se utilizó la técnica de muestreo no probabilístico por conveniencia; se basó en el método analítico y la información se obtuvo por medio de fuentes primarias, aplicando la encuesta cerrada. Finalmente los datos obtenidos se analizaron aplicando estadística descriptiva.

De manera práctica, los resultados de este estudio permitieron dar respuesta al objetivo propuesto, porque se evidenció que las Pymes de Santander de Quilichao cuentan con los elementos del Direccionamiento Estratégico que son esenciales para que la actividad empresarial siga el rumbo correcto; asimismo se evidenció que

las Pymes lograron ser competitivas durante el periodo 2010-2014, destacándose por conseguir un crecimiento empresarial por buen funcionamiento, por alcanzar la rentabilidad esperada, niveles considerables de efectivo disponible y precios competitivos, además de lograr disminución en los costos, fidelización e incremento de sus clientes, posicionamiento en el mercado y caracterizarse por la flexibilidad de producción y establecer con sus proveedores una relación basada en la confianza. También se pone de manifiesto que el éxito las Pymes se debió a su interés por la calidad, la gestión financiera, los recursos tecnológicos y sistemas de información, las políticas y procesos de dirección de recursos humanos, la innovación, las estrategias de marketing y las capacidades directivas de sus gerentes o administradores.

De otra parte, este estudio podrá ser utilizado como herramienta de consulta para futuras investigaciones, en términos de competitividad y aplicación de estrategias. También podrá servir de insumo documental para el diseño de modelos orientados al fortalecimiento de las empresas estudiadas.

Este trabajo de grado está dividido en ocho capítulos, primero planteamiento del problema, segundo objetivos general y específicos, tercero justificación, cuarto marco de referencia, quinto metodología, sexto resultados, séptimo análisis de los resultados, octavo conclusiones y recomendaciones y por último se encuentra la bibliografía.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. ANTECEDENTES

Para Dess y Lumpkin, “la dirección estratégica es el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas”¹. Según ellos, esta definición supone tres procesos continuos: análisis, decisión y acción. En primer lugar, la dirección estratégica se ocupa del análisis de la jerarquía de las metas estratégicas (visión, misión y objetivos estratégicos) junto al análisis interno y externo de la organización; en segundo lugar, las decisiones, que por lo general responden a dos preguntas básicas: ¿en qué industrias deberíamos competir? Y ¿cómo deberíamos competir en dichas industrias? Y en tercer lugar, se encuentran las acciones que deben adoptarse, tanto para lograr responder a las preguntas básicas, como para no desviarse de las metas estratégicas.

Dentro de este mismo contexto, la Real academia, define competitividad como “la capacidad de competir o la rivalidad para la consecución de un fin”². En el ámbito empresarial, la competitividad es la capacidad de mantener, de una forma sistemática, ventajas competitivas que permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en un entorno socioeconómico. Por consiguiente, la competitividad se convierte en el factor clave para que las organizaciones logren sobrevivir en un entorno globalizado, que cada día se torna más complejo y de difícil acceso para las pequeñas y medianas empresas en Colombia.

A nivel mundial ha habido una creciente preocupación por investigar y precisar los requisitos necesarios para elevar la competitividad de los países, las regiones y las localidades en lo general, y de las organizaciones y los individuos en lo particular. El término competitividad tiene sus orígenes en el concepto del inglés “Competitiveness”, que significa “justa, rivalidad” y se deriva del concepto “competencia”. En lo concerniente al ámbito económico se refiere a la “creación y mantenimiento de un mercado en el que participan numerosas empresas y donde se determina el precio conforme a la ley de la oferta y la demanda. Stalk, Evan y Shulman señalan que a la competitividad se le asocia con una mayor productividad, de modo que los términos productividad y competitividad se utilizan de manera indistinta, y que en ocasiones se entiende el concepto de competitividad como la mayor penetración en los mercados en los crecientes flujos de inversión y en los menores costes unitarios laborales alcanzados. Desde el punto de vista microeconómico la competitividad es la capacidad de las empresas para competir en los mercados y en base a su éxito

¹ AGUILERA, Adriana y RIASCOS, Sandra C. Direccionamiento estratégico apoyado en las TIC. *En*: Estudios gerenciales, vol. 25, no 111, Universidad ICESI, abril-junio 2009.

² DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Madrid. 2011.

ganar cuota de mercado, incrementar sus beneficios y crecer: generar valor para los accionistas y riqueza para la sociedad³.

Actualmente el comercio mundial se caracteriza por sus altos niveles de competitividad producto de la globalización de los mercados, lo cual ha hecho que los procesos innovadores empresariales en los últimos años hayan tenido gran importancia en los desarrollos dirigidos por las organizaciones. Una empresa que no posea un plan consensuado de innovación de sus actividades operativas y comerciales, en poco tiempo perderá competitividad en el mercado y luego desaparecerá. La competitividad como un elemento primordial para que las organizaciones sobrevivan en un mundo globalizado, hace fundamental realizar estudios sobre el comportamiento que tienen las empresas en el contexto⁴.

Las Pymes como organizaciones empresariales tienen ventajas notables, como un proceso de toma de decisiones rápido, una estructura sencilla que se puede ajustar a la estrategia, un recurso humano con frecuencia de orden familiar comprometido con la organización, un contacto directo y personal con los clientes, una mejor disposición para el servicio al cliente. Como desventaja se puede citar el nivel de informalidad, que en un principio pueden ostentar un sistema de información impreciso, toma de decisiones con escasos datos, barreras para participar de recursos bancarios y limitación productiva para atender grandes pedidos. Según el censo poblacional de 2005, las Pymes constituyen el 99% de las organizaciones nacionales y ocupan al 80% de los trabajadores colombianos. La información del Dane muestra que el 96% son Microempresas y allí se ubica la mayoría de los trabajadores colombianos⁵.

Según investigación realizada por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), el Programa AL-INVEST y la Asociación de Cámaras de Comercio e Industria Europeas (EUROCHAMBRES) evidencia que:

Las microempresas y las pequeñas y medianas empresas (Pymes) son agentes económicos clave, ya que buena parte de la población y de la economía dependen de su actividad y desempeño. En los países de la Unión Europea y de América Latina y el Caribe las pymes representan aproximadamente el 99% del total de empresas, generan una gran parte del empleo (67%) y actúan en una amplia variedad de ámbitos de la producción y de los servicios. En general, el hecho de que las pymes tengan un mayor peso en el empleo que en la producción indica que sus niveles de productividad son inferiores a los de las grandes empresas. Por otra parte, su limitada participación en las exportaciones habla de una clara orientación al mercado interno. En ambas regiones los diferentes gobiernos han puesto en marcha instrumentos y programas de apoyo a las pymes para mejorar su desempeño, fomentar su desarrollo productivo

³ BERUMEN, Sergio A. Competitividad y desarrollo económico local. En: Competitividad y desarrollo local. ESIC editorial. Madrid. 2006. p. 49-50.

⁴ MOSQUERA ABADÍA, Henry A. MILLAN SOLARTE, Julio C. Competitividad en empresas innovadoras de software y tecnologías informáticas. En: Cuadernos de administración. Enero-junio, 2013, vol. 29, no 49. ISSN impreso N° 0120-4645 - ISSN electrónico N° 2256-5078.

⁵ HUSTADO B, Hernando. Contratación del nivel de competitividad de los pequeños empresarios y grandes empresarios participantes de la macro rueda de negocios Colombiano compra colombiano. En: www.unilibrecali.edu.co. 2012. Revista libre empresa, vol. 9 no 2, Cali.

y generar un ambiente de negocios favorable. Sin embargo, en muchos casos los resultados no han cumplido con las expectativas y no se han observado mejoras significativas en la productividad ni en la competitividad de este tipo de empresas, especialmente en América Latina y el Caribe⁶.

Este estudio recomienda avanzar en políticas de apoyo en cuatro áreas fundamentales: a) innovación para el fortalecimiento de capacidades productivas y gerenciales; b) acceso a mercados; c) articulación productiva y cooperación empresarial, y, para implementar las anteriores, d) acceso al financiamiento. Adicionalmente se debe realizar de manera conjunta, entre instituciones públicas y privadas, la definición, ejecución y evaluación de estas políticas. Con ello se pretende reducir la brecha de productividad entre las grandes empresas y las Pymes.

Según las mediciones internacionales de competitividad, Colombia tiene muchas oportunidades para mejorar. Tres indicadores internacionales de competitividad muy comunes lo colocan en una medida, el índice de competitividad global, preparado por el Foro Económico Mundial (FEM), que para el año 2009 posiciona el país en el puesto 69 (perdiendo 5 puestos con respecto al año anterior) entre 139 países; el Índice de Competitividad del Institute for Management Development (IMD, 2009) de Suiza con el puesto 51 entre 55 países y el Índice de Facilidad para Hacer Negocios (Doing Business, DB) del Banco Mundial con la posición 37 para el año 2010 y 49 para el 2009 entre 183 países. Este desempeño depende en especial de los indicadores sobre lo que es medido el país y de los cuales acata directamente el enfoque macroeconómico las características gubernamentales y los planes de gobierno, los planes de desarrollo y, por su puesto, su ejecución. De igual forma, el componente microeconómico será vital para entender el fortalecimiento de las empresas, especialmente en tres indicadores: su capacidad de integrarse, su capacidad de innovar y su flexibilidad para adaptarse a los mercados y desarrollar productos que puedan encontrar su nicho⁷.

“Las Pymes mantienen su comportamiento en Colombia, como en la mayoría de los países de la región. En 2005 representaban el 96% de las empresas del país, generaban el 66% del empleo industrial, realizaban el 25% de las exportaciones no tradicionales y pagaban el 50% de los salarios, de acuerdo con los datos del Ministerio de Desarrollo. Para el 2005, la Pyme colombiana representó alrededor del 97% de los establecimientos, casi una tercera parte de la producción y de las exportaciones no tradicionales y un 57% del empleo industrial, así como un 70% del empleo total”⁸

⁶Encuesta realizada por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), el Programa AL-INVEST y la Asociación de Cámaras de Comercio e Industria Europeas (EUROCHAMBRES), Diciembre de 2012.

⁷MONTOYA, Alexandra. MONTOYA, Iván y CASTELLANOS, Oscar. Situación de la Competitividad de las Pymes en Colombia- Elementos actuales y retos. Colombia. 2010.

⁸GARZON D., R. Programa sobre operaciones colectivas entre empresas. En: Seminario Iberoamericano sobre Integración Empresarial y Cooperativa: cooperar y exportar para ganar. 2005.

Cabe señalar que la participación de las Pymes en la economía nacional se ha caracterizado por jalonar su desarrollo y convertirse en grandes generadoras de empleo. No obstante, algunos teóricos señalan que estas deben adoptar una estructura empresarial más sólida y aplicar herramientas gerenciales más estructuradas que faciliten su desempeño organizacional, y al mismo tiempo les permitan aumentar su nivel de productividad. Infortunadamente, aún existen algunas Pymes que incorporan en sus procesos mano de obra no calificada, uso de tecnologías obsoletas, directivos con carencias gerenciales y en pensamiento estratégico; limitaciones técnicas y competitivas que imponen las escalas de producción, procesos y productos poco pertinentes para las necesidades del entorno, y han centrado su modelo en la base de la informalidad, aspecto muy negativo porque hace que sus gerentes perciban la productividad o expansión hacia otros mercados como una utopía, debido a las grandes exigencias que este tipo de operaciones conlleva⁹.

La Ley 218 de 1996, más conocida como la Ley Páez, es tal vez el hito más importante de finales de siglo en la vida económica y social del departamento del Cauca y, en especial, del Norte del Cauca. La Ley Páez, surgió como una respuesta a la tragedia del 6 de junio de 1994 que originó cuantiosas pérdidas, tanto de vidas humanas como de infraestructura en una gran zona del departamento del Cauca, creando la necesidad de un proyecto de ley que fomentará la inversión en la región. Frente a estos problemas, la Ley 218 de 1996, generó incentivos en el ámbito económico para que los empresarios iniciaran su empresa, que de otro modo no hubieran constituido en la zona afectada. Esto permitió el desarrollo económico y social de la región, en el departamento del Cauca, mejorando la calidad de vida de sus habitantes, gracias a la creación de empleos y a la evolución que debieron tener instituciones departamentales y municipales. Luego de diez años de operación de la citada ley, se dio la transición a la declaración de Zonas Francas, en aras de continuar los incentivos a dichas empresas para así, fortalecer la dinámica de desarrollo económico en la región. Ahora bien con la declaración de zonas francas, llegaron más empresas a la región, lo cual trajo consigo nuevos requerimientos para el desarrollo cabal de la actividad empresarial, entre los cuales se encuentran: infraestructura vial, servicios públicos, telecomunicaciones, tecnologías de información y comunicación. Los cuales constituyen un factor generador de competitividad a través del mejoramiento de la productividad de las empresas¹⁰.

Un estudio hecho por la Cámara de Comercio del Cauca, donde se destacan las empresas que de acuerdo a su productividad aportaron más a la economía del departamento durante el año 2013, evidenció que:

Analizando el nivel de actividad económica del Cauca discriminado por sectores productivos, se evidencia que al igual que el PIB Total, el PIB por macrosector a nivel regional presenta una marcada volatilidad o inestabilidad en su crecimiento, dificultándose identificar una tendencia sostenida común entre ellos, así como con el PIB a nivel nacional por sector. En los últimos años, el aporte o peso promedio de

⁹ VILLEGAS, Dora y TORO, Iván. Las Pymes: una mirada a partir de la experiencia académica del MBA. En: Revista MBA EAFIT. Mayo, 2010. p 87.

¹⁰ Publicado por Comunicaciones de la Cámara de Comercio del Cauca. Octubre 31 de 2007

cada macrosector en la economía caucana, ha permanecido relativamente estable haciéndose identificable un patrón que se ha conservado con el paso de los años. Ello da cuenta de las proyecciones o expectativas productivas de los diferentes sectores económicos a los que se les ha venido apostando mayoritariamente en el departamento. En el análisis sectorial, se sigue con la clasificación de los nueve macrosectores productivos o ramas de actividad económica tradicionales: Agropecuario; Minas y Canteras; Industria; Energía, Gas y Agua; Construcción; Comercio, Hoteles y Restaurantes; Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones; Servicios Financieros e Inmobiliarios; Servicios Sociales, Comunes y Personales.

En términos porcentuales, el sector Servicios Sociales, Comunes y Personales, es el que mayor contribución hace al PIB Caucaño concentrando un 26%. A este le siguen el sector Industria, el sector Servicios Financieros e Inmobiliarios, el sector Agropecuario y el sector Comercio, Hoteles y Restaurantes, con participaciones porcentuales de 18%, 16%, 15% y 10% respectivamente. Por su parte, el sector Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones, con un 6% y los sectores Energía, Gas y Agua y Construcción (ambos con un 4% de contribución promedio) y el sector Minas y Canteras, son los sectores que pesan menos en los alcances del PIB departamental; el sector Minas y Canteras es el que menos ha contribuido al concentrar solo un 1% del PIB Caucaño¹¹.

Aunque el desempeño de la economía a nivel general en el departamento del Cauca se ha mantenido relativamente estable, se puede destacar la labor del empresariado caucano por aportar al desarrollo económico y social, promoviendo así la innovación, la generación de empleo y la productividad en la región.

No obstante, se hace necesario resaltar que el municipio de Santander de Quilichao está en un limbo estadístico, dado que no existen hasta la fecha estudios sobre el tema de competitividad, aun siendo la segunda ciudad más importante del Cauca después de Popayán, con una actividad económica muy activa, donde el sector comercial es uno de los más destacados porque concentra la mayoría de Pymes. Por lo anterior se toma como antecedente los datos publicados por la Cámara de Comercio del Cauca a nivel departamental, con el fin de sustentar esta investigación.

El presente estudio ese convierte en el primero sobre el tema de competitividad en Santander de Quilichao y de alguna manera un despertar para que se incentiven nuevas investigaciones que profundicen el tema y su impacto en la economía y en la sociedad de este municipio.

¹¹ CÁMARA DE COMERCIO DEL CAUCA. 200 Empresas generadoras de desarrollo en el Cauca. 2014. p. 8-11

1.2. PREGUNTA

De acuerdo a lo expuesto en los antecedentes del problema, la pregunta que orienta esta investigación es:

¿Cuáles son las estrategias implementadas por las Pymes de Santander de Quilichao, que las han hecho competitivas durante los años 2010 – 2014?.

1.3. DELIMITACIÓN

La presente investigación tendrá como alcance, establecer cuáles son las estrategias que han permitido que las Pymes ubicadas en el municipio de Santander de Quilichao, hayan sido competitivas durante el periodo comprendido entre el 2010-2014, dado que en general estas empresas son consideradas como uno de los agentes productivos más importantes, debido a su contribución en el desarrollo económico y en la generación de riqueza para el país

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Identificar las estrategias implementadas por las Pymes de Santander de Quilichao, que las han hecho competitivas durante los años 2010 – 2014

2.2. OBJETIVO ESPECIFICOS

- Establecer qué elementos del direccionamiento estratégico aplican las Pymes de Santander de Quilichao.
- Determinar las ventajas competitivas que han desarrollado las Pymes de Santander de Quilichao.
- Identificar el factor o los factores de mayor impacto en la competitividad de las Pymes de Santander de Quilichao.

3. JUSTIFICACIÓN

Las microempresas y las pequeñas y medianas empresas (Pymes) son agentes económicos clave, ya que buena parte de la población y de la economía dependen de su actividad y desempeño. En los países de la Unión Europea y de América Latina y el Caribe las pymes representan aproximadamente el 99% del total de empresas, generan una gran parte del empleo (67%) y actúan en una amplia variedad de ámbitos de la producción y de los servicios. En general, el hecho de que las pymes tengan un mayor peso en el empleo que en la producción indica que sus niveles de productividad son inferiores a los de las grandes empresas. Por otra parte, su limitada participación en las exportaciones habla de una clara orientación al mercado interno¹².

La tendencia mundial se enfoca en eliminar las barreras comerciales y la expansión del comercio mundial presente en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de los países desarrollados con una oportunidad y un desafío. La oportunidad es aumentar los ingresos mediante la venta de más productos a intermediarios o en más mercados extranjeros a los usuarios finales. Las PYMES pueden hacer esto con su propia fuerza de ventas o a través de distribuidores o representantes contratados. El reto es doble. En primer lugar, las PYMES a menudo carecen de los recursos humanos y financieros para aprovechar esta oportunidad de venta. Necesitan ayuda de socios nacionales o extranjeros o de organizaciones del sector público para apalancar o complementar sus modestos recursos. En segundo lugar, a las PYMES les resulta cada vez más difícil competir en precio en el país y en el extranjero contra los competidores que tienen costos de recursos más bajos de lo que hacen. En consecuencia las PYMES en los países desarrollados están recurriendo cada vez más a la innovación como fuente de ventaja competitiva con el fin de proteger su mercado nacional y participar en la expansión de los mercados extranjeros¹³.

En Colombia las pequeñas y medianas empresas (Pymes) constituyen la principal fuente de generación de empleo, y son parte fundamental del sistema económico, estimulan la economía y tienen una gran responsabilidad social al intervenir en la disminución de las situaciones de pobreza, subempleo y desempleo... Las pequeñas y medianas empresas colombianas, generan más del 50% del empleo nacional, significan el 36% del valor agregado industrial, el 92% de los abastecimientos comercial y el 40% de la producción total del país, lo cual demuestra su importancia y su gran potencial de crecimiento, sin embargo sus exportaciones son muy bajas tan solo corresponden a no más el 20% del total de las exportaciones¹⁴.

A nivel regional, un estudio realizado por la Cámara de Comercio del Cauca en el año 2013, destacó la participación de los diferentes macrosectores en la economía del departamento, contrastando el PIB caucano con el PIB nacional. En términos porcentuales, el sector Servicios Sociales, Comunales y Personales, es el que

¹²Encuesta realizada por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), el Programa AL-INVEST y la Asociación de Cámaras de Comercio e Industria Europeas (EUROCHAMBRES), diciembre de 2012.

¹³SUSMA, Gerald I. Small and Medium-Sized enterprise san the global economy. United States of America: Edward Elgar Publishing Limited, 2007.

¹⁴ ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE MICRO, PEQUEÑOS Y MEDIANOS EMPRESARIOS. Sitio oficial.

mayor contribución hizo al PIB Caucaño concentrando un 26%. A este le siguen el sector Industria, el sector Servicios Financieros e Inmobiliarios, el sector Agropecuario y el sector Comercio, Hoteles y Restaurantes, con participaciones porcentuales de 18%, 16%, 15% y 10% respectivamente. Por su parte, el sector Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones, con un 6% y los sectores Energía, Gas y Agua y Construcción (ambos con un 4% de contribución promedio) y el sector Minas y Canteras, son los sectores que pesan menos en los alcances del PIB departamental; el sector Minas y Canteras es el que menos ha contribuido al concentrar solo un 1% del PIB Caucaño.

En tal sentido, se pretende realizar una investigación de la competitividad de las Pymes, pertenecientes a los diferentes sectores económicos de Santander de Quilichao, e indagar sobre la contribución de éstas al crecimiento económico del municipio y el departamento. Este estudio se fundamenta en teorías sobre el direccionamiento estratégico y la competitividad, mediante las cuales se pretende identificar las estrategias aplicadas por las Pymes de Santander de Quilichao, que permiten alcanzar factores de éxito en las organizaciones.

En aras de cumplir con los objetivos de la investigación, se aplicará el método analítico propuesto por Méndez, donde la técnica de recolección de datos que se utilizará es la encuesta cerrada realizada a Propietarios, Gerentes o Administradores de las Pymes.

De acuerdo con los objetivos de la investigación su resultado permitirá establecer los elementos del direccionamiento estratégico de las Pymes objeto de estudio, precisar las ventajas competitivas que dichas empresas han desarrollado y finalmente determinar cuál o cuáles son los factores de mayor impacto en la competitividad.

Este estudio servirá de herramienta consultiva para futuras investigaciones y análisis de las Pymes de Santander de Quilichao, en términos de competitividad y aplicación de estrategias. También podrá ser utilizado como insumo documental para el diseño de modelos orientados al fortalecimiento de las empresas estudiadas.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1. MARCO CONTEXTUAL

4.1.1. Marco contextual del Municipio de Santander de Quilichao

El Municipio de Santander de Quilichao, está ubicado en la República de Colombia, en el sector Norte del Departamento del Cauca, a 97 Km al Norte de Popayán y a 45 Km al Sur de Santiago de Cali, Valle del Cauca, limitado al Norte con los Municipios de Villa Rica y Jamundí, al Occidente con el Municipio de Buenos Aires, al Oriente con los Municipios de Caloto y Jambaló y al Sur con el Municipio de Caldon. Su extensión es de 597 Km², su posición geográfica respecto al meridiano de Bogotá es de 3° 0' 38" Latitud Norte y 2° 23' 30 Latitud Oeste; su altura sobre el nivel del mar es de 1.071 Metros. Según el último censo general del 2005 del Dane (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas) registra 80.653 habitantes que residen en Santander de Quilichao, de los cuales 40.778 hacen parte de la cabecera municipal, y 39.875 son del resto del municipio. Su proyección poblacional en la cabecera municipal es de 46.353 habitantes y en el resto del municipio se estima 40.149 habitantes, para un total de 86.502 habitantes aproximadamente.

Básicamente la economía del municipio de Santander de Quilichao, proviene en buena parte del sector primario de vocación agropecuaria donde el café, la caña de azúcar y la yuca entre otros, son renglones de gran importancia que generan ingresos a los agricultores. Con los beneficios que trajeron la Ley Páez y la instalación de empresas manufactureras, el renglón secundario pasó a ocupar un buen lugar en la economía local y regional, sin desconocer que el sector terciario, el comercio en el casco urbano es fuente generadora de empleo y actividad económica dinámica. Tiene Santander de Quilichao unas características importantes para el desarrollo activo de los tres sectores de la economía en comparación con otros municipios del Departamento y que podemos mencionar: Su ubicación geográfica es favorable al sector cerca al gran centro de producción y consumo como es Cali, al Puerto de Buenaventura, a los puertos secos de Yumbo y Buga y otras ciudades del Departamento¹⁵.

“El sector agropecuario del Municipio constituyó la base económica hasta finales del siglo pasado, al igual que el sector de la comercialización. El terremoto de 1.994 fue la coyuntura para el inicio del proceso de la industrialización. En la actualidad la economía del Municipio presenta un equilibrio entre los sectores agropecuario, industrial y comercial, con algunos desarrollos incipientes en el sector turístico”¹⁶.

¹⁵ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA. Sitio oficial.

¹⁶ ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA. Plan de Desarrollo Municipal 2012-2015. p. 102-103

Tabla 1. Clasificación de la estructura empresarial del municipio de acuerdo al tamaño

TIPO	DPTO CAUCA 2012	PARTICIPACIÓN DE SANTANDER EN EL DPTO (%)	SANTANDER FEBRERO 2012
Microempresa	13.447	11,74	1.579
Pequeña	438	7,76	34
Mediana	107	10,28	11
Grande	80	25,00	20
TOTAL	14.072		1.644

Fuente: Tomado del Plan de Desarrollo Municipal de Santander de Quilichao 2012-2015.

4.1.2. Sectores económicos del departamento del Cauca

La Cámara de Comercio del Cauca, en el estudio realizado en el año 2013, destaca la participación de los diferentes macrosectores en la economía, contrastando el PIB del departamento con el PIB nacional, los cuales fueron agrupados en nueve categorías: Agropecuario; Minas y Canteras; Industria; Energía, Gas y Agua; Construcción; Comercio, Hoteles y Restaurantes; Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones; Servicios Financieros e Inmobiliarios; Servicios Sociales, Comunes y Personales.

4.1.2.1. Sector Agropecuario y Minero

El PIB del sector Agropecuario, evidencia una alta volatilidad en los niveles alcanzados durante el periodo considerado para el caso caucano, mientras el sector agropecuario colombiano se ha mantenido con débiles variaciones... Aunque ese elevado detrimento de la actividad agropecuaria en el Cauca de 2008 a 2009, vino a mostrar signos de superación a partir de 2010, en el que empieza a recuperarse la producción de ciertos cultivos, en lo ocurrido en los últimos años la tasa de crecimiento del sector se ha mantenido estática, con niveles moderados de crecimiento y tendiente a la baja, cerrando en el 2013 con una caída considerable en su ritmo de -1,7%, mientras el país cerró con 1.2%... Aunque para el Gobierno Nacional el sector Minas y Canteras es una locomotora de desarrollo, el comportamiento del PIB para el Cauca obtuvo un balance negativo al cierre del 2013¹⁷.

¹⁷ CÁMARA DE COMERCIO DEL CAUCA. 200 Empresas generadoras de desarrollo en el Cauca. 2014. p. 12

Tabla 2. Las cinco primeras empresas destacadas del Sector Agropecuario y Minero

No.	EMPRESAS	VENTAS NETAS 2013	VAR % 13/12	ACTIVOS 2013	VAR % 13/12
1	INGENIO LA CABAÑA S.A.	\$ 213.118.981.433	-16,0	\$ 793.919.465.897	0,2
2	EMPRESA FORESTAL Y AGROAMBIENTAL EFAGRAM S.A.S	\$ 9.258.523.872	-6,4	\$ 1.752.219.457	37,1
3	AGROPECUARIA LA ESMERALDA S.A.S.	\$ 8.209.264.000	13,4	\$ 78.636.211.000	0,4
4	CARBONERAS SAN FRANCISCO LTDA	\$ 7.280.507.775	-	\$ 2.703.781.554	5,1
5	CONSULTAS Y ASESORIAS FORESTALES SAS	\$ 7.038.264.557	0,5	\$ 2.590.659.693	31,3

Fuente: Cámara de Comercio del Cauca. Artículos propios. 2014

4.1.2.2. Sector Industrial

“La actividad industrial ha venido fomentándose a nivel nacional y también departamental como una apuesta para generar empresas impulsadoras no sólo de rendimientos consistentes en tanto insertan tecnología e incorporan valor agregado a productos, sino también generadoras de empleo¹⁸”.

Desde hace varios años, y gracias a la consolidación del conglomerado industrial del Norte del Cauca, el Sector Industrial ocupa uno de los lugares de relevancia en la dinámica de la economía del Departamento, pero se caracteriza por su alta volatilidad, lo que crea preocupación toda vez que este es el sector que mayor capacidad tiene para incrementar los niveles de empleo, generar procesos altamente productivos e incorporar alto valor agregado.

Las empresas destacadas del Sector Industrial se encuentran en su mayoría concentradas en el Norte del departamento como producto de la Ley Páez, después de su vencimiento, el nuevo régimen de Zonas Francas ha permitido la permanencia en la zona de su gran mayoría, adicionalmente otorga a los inversionistas un nuevo estímulo para traer su capital al Departamento e impulsar la economía regional.

El estudio mencionado anteriormente evidenció para el Sector Industrial lo siguiente:

Mientras en 2007 se registra la mayor tasa de contratación del ritmo de crecimiento del periodo (de -8,8%) en razón a la disolución de algunas empresas y la migración de varias del Norte de Cauca por la finalización de la ley Páez, que restringió los incentivos fiscales sólo a empresas que se mantuvieron en la posterior zona franca; entre 2008 y 2009, se registra un sostenido crecimiento con tasas de 8,1% y 15,2%

¹⁸ CAMARA DE COMERCIO DEL CAUCA. 200 Empresas generadoras de desarrollo en el Cauca. 2014. p. 16

respectivamente, a partir del 2010 esta tendencia se revirtió, volcándose a ritmos de crecimiento paulatinamente decrecientes y que cerraron en 2013 con tasas negativas de -3,7 y -1,2% para el departamento y el país respectivamente¹⁹.

Tabla 3. Las cinco primeras empresas destacadas del Sector Industrial

No.	EMPRESAS	VENTAS NETAS 2013	VAR % 13/12	ACTIVOS 2013	VAR % 13/12
1	FAMILIA DEL PACIFICO S.A.S	\$365.930.000.000	5,4	\$350.915.000.000	23,9
2	GENFAR S.A	\$281.291.079.287	-3,4	\$320.066.772.772	8,6
3	TECNOSUR S.A.	\$247.895.406.000	17,0	\$276.017.781.000	9,7
4	COLOMBINA DEL CAUCA S.A	\$211.983.748.985	4,6	\$207.301.930.329	13,6
5	DRYPERS ANDINA S.A	\$167.698.576.000	-	\$127.403.038.000	-

Fuente: Cámara de Comercio del Cauca. Artículos propios. 2014

4.1.2.3. Sector Comercio

“El sector Comercio, Hoteles y Restaurantes, ha venido creciendo a lo largo del periodo considerado para Colombia y para el Cauca...El sector Comercio continúa siendo uno de los más representativos de la economía con una participación promedio del 10% del total del PIB del Cauca...La actividad comercial es vista en muchos casos como una opción de consecución de ingresos por muchos caucanos y caucanas, que buscan otra alternativa en los escenarios de escaso empleo característicos del departamento y su capital principalmente”²⁰.

Tabla 4. Las cinco primeras empresas destacadas del Sector Comercio

No.	EMPRESAS	VENTAS NETAS 2013	VAR % 13/12	ACTIVOS 2013	VAR % 13/12
1	COMEERCIALIZADORA R DORON S.A.S	\$ 64.720.396.398	-8,1	\$62.014.448.367	-9,1
2	SERVICIOS Y NEGOCIOS DEL CAUCA S.A.S	\$ 26.757.216.812	34,7	\$ 7.280.259.282	77,3
3	DISTRITIENDAS DEL CAUCA LTDA	\$ 18.770.711.366	17,8	\$ 1.841.657.112	30,7
4	SUPERMOTOS DEL CAUCA S.A.S	\$ 18.740.191.254	11,3	\$ 4.675.787.158	11,7
5	JULIO CESAR RESTREPO Y CIA S.A	\$ 16.007.540.869	34,0	\$ 4.064.741.150	6,3

Fuente: Cámara de Comercio del Cauca. Artículos propios. 2014

¹⁹ CÁMARA DE COMERCIO DEL CAUCA. 200 Empresas generadoras de desarrollo en el Cauca 2014. p. 16

²⁰ Ibíd., p. 32

4.1.2.4. Sector Energía, Gas y Agua

“El sector Energía, Gas y Agua, es un sector en el que los pronunciados cambios en el ritmo de crecimiento han obedecido a los requerimientos de abastecimiento como de extensión de los sectores agrícola e industrial y del creciente consumo de los hogares y su mayor cobertura en los últimos años, reconociendo que aún existe un contingente de población sobre todo rural a quien no se ha suplido de servicios básicos de acueducto, alcantarillado y alumbrado²¹”.

Tabla 5. Las cinco primeras empresas destacadas del Sector Energía, Gas y Agua

No.	EMPRESAS	VENTAS NETAS 2013	VAR % 13/12	ACTIVOS 2013	VAR % 13/12
1	COMPAÑÍA ENERGÉTICA DE OCCIDENTE S.A.S E.S.P	\$266.476.431.000	5.7	\$453.381.647.039	26,4
2	ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO DE POPAYAN S.A E.S.P	\$ 24.850.001.771	3.5	\$125.828.608.940	2.8
3	SEVIASEO POPAYAN S.A E.S.P	\$ 11.933.240.439	-	\$ 5.067.062.571	-
4	EMPRESA MUNICIPAL DE ENERGÍA ELECTRICA S.A E.S.P	\$ 6.837.676.000	-13.4	\$ 8.156.566.000	-10.7
5	ASERHI S.A.S E.S.P	\$ 1.512.858.688	-5.6	\$ 1.149.394.314	2.0

Fuente: Cámara de Comercio del Cauca. Artículos propios. 2014

4.1.2.5. Sector de la Construcción

“El sector de la construcción es considerado la segunda locomotora de desarrollo del país. En el Cauca, este sector ha ganado representación con 24 empresas destacadas por sus ventas netas al cierre del año 2013, concentrando así el 12% de empresas exitosas del departamento a la fecha²²”.

Tabla 6. Las cinco primeras empresas destacadas del Sector Construcción

No.	EMPRESAS	VENTAS NETAS 2013	VAR % 13/12	ACTIVOS 2013	VAR % 13/12
1	CONSTRUCTORA INVERTEQ S.A.S	\$ 17.484.232.000	-	\$ 1.971.309.000	1871,3
2	AGREMEZCLAS S.A.S	\$ 15.529.690.000	-52,2	\$17.756.214.000	-6,4
3	URBANIZADORA GARZON HOLGUIN S.A.S	\$ 13.909.760.000	-	\$ 2.794.272.622	-
4	INVERSIONES Y DESARROLLOS S A IMDESA SA	\$ 8.725.474.461	2303,2	\$ 6.486.341.885	-27.6
5	CONSTRUCTORA CAICEDO HERMANOS S.A	\$ 7.933.120.000	392,6	\$ 2.663.413.000	-18,6

Fuente: Cámara de Comercio del Cauca. Artículos propios. 2014

²¹ CÁMARA DE COMERCIO DEL CAUCA. 200 Empresas generadoras de desarrollo en el Cauca 2014. p. 23

²² Ibíd., p. 28

4.1.2.6. Sector Transporte y Comunicaciones

“Para la economía caucana, el sector figura entre los de menor aporte al PIB departamental, con una contribución promedio de 6%. El dinamismo de las importaciones y exportaciones ha marcado la pauta del crecimiento de este sector y, en este sentido, la malla vial del departamento erige un papel fundamental como corredor de materias primas y productos de exportación e importación y también de abastecimiento interno, para contribuir al auge de este sector”²³.

Tabla 7. Las cinco primeras empresas destacadas del Sector Transporte y Comunicaciones

No.	EMPRESAS	VENTAS NETAS 2013	VAR % 13/12	ACTIVOS 2013	VAR % 13/12
1	COMEERCIALIZADORA R DORON S.A.S	\$ 64.720.396.398	-8,1	\$62.014.448.367	-9,1
2	SERVICIOS Y NEGOCIOS DEL CAUCA S.A.S	\$ 26.757.216.812	34,7	\$ 7.280.259.282	77,3
3	DISTRITIENDAS DEL CAUCA LTDA	\$ 18.770.711.366	17,8	\$ 1.841.657.112	30,7
4	SUPERMOTOS DEL CAUCA S.A.S	\$ 18.740.191.254	11,3	\$ 4.675.787.158	11,7
5	JULIO CESAR RESTREPO Y CIA S.A	\$ 16.007.540.869	34,0	\$ 4.064.741.150	6,3

Fuente: Cámara de Comercio del Cauca. Artículos propios. 2014

4.1.2.7. Sector Servicios Financieros e Inmobiliarios

“Para el Cauca, a pesar de la inestabilidad del sector Servicios Financieros e Inmobiliarios, éste compone el conjunto de sectores más relevantes para la región, pues concentra en promedio el 16% del total del PIB, siendo el segundo más importante relativamente y que se mantiene en similar posición desde la anterior década. Para el presente ranking, en el sector Servicios Financieros e Inmobiliarios han sido sólo 3 el número de empresas en el año 2013”²⁴.

Tabla 8. Empresas destacadas del Sector Servicios Financieros e Inmobiliarios

No.	EMPRESAS	VENTAS NETAS 2013	VAR % 13/12	ACTIVOS 2013	VAR % 13/12
1	INVERSIONES DANA S.A.S	\$ 6.361.623.820	22,4	\$186.741.241.784	-19,0
2	INVERSIONES URAPANES S.A	\$ 5.981.705.014	48,3	\$131.444.313.088	4,1
3	MAD CAPITAL S.A	\$1.766.228.000	-83,3	\$ 60.451.624.000	-14,1

Fuente: Cámara de Comercio del Cauca. Artículos propios. 2014

²³ CÁMARA DE COMERCIO DEL CAUCA. 200 Empresas generadoras de desarrollo en el Cauca 2014. p. 38

²⁴ Ibíd., p. 42

4.1.2.8. Sector Servicios Sociales, Comunes y Personales

“El sector Servicios Sociales, Comunes y Personales es el de mayor importancia e influencia en el PIB total del departamento, concentrando una participación de 26% en promedio, durante el 2013. De este positivo reporte, han sido directas responsables las empresas del sector salud que con el tiempo han invertido sus energías en la expansión de la oferta de servicios especializados y de nivel superior. A estas actividades se han orientado mayoritariamente las apuestas empresariales”²⁵.

Tabla 9. Empresas destacadas del Sector Servicios Sociales, Comunes y Personales

No.	EMPRESAS	VENTAS NETAS 2013	VAR % 13/12	ACTIVOS 2013	VAR % 13/12
1	CLINICA LA ESTANCIA S.A	\$101.478.152.385	22,6	\$102.328.290.217	11,6
2	SERVIAGRO LTDA	\$ 15.011.203.670	-0,2	\$ 6.355.844.895	10,6
3	RED DE SERVICIOS DEL CAUCA S.A REDCA	\$ 14.968.681.397	22,0	\$ 3.326.387.278	11,2
4	LA FORTUNA S.A	\$ 14.772.563.873	22,9	\$ 5.330.757.285	35,2
5	GRUPO PALACIO SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA	\$ 9.781.270.943	54,0	\$ 6.085.263.420	165,6

Fuente: Cámara de Comercio del Cauca. Artículos propios. 2014

4.1.3. Políticas de apoyo a las Pymes en Colombia

El marco legal de las políticas públicas recientes en Colombia está dado por la Ley 590 de julio de 2000, actualizada y modificada por la Ley 905 de agosto de 2004. De acuerdo con esta última, la definición de la Pyme está ligada a toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a dos de los siguientes parámetros: número de trabajadores de la planta de personal y el valor total de los activos expresado en salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMLV)²⁶.

Tabla 10. Definición del tamaño de empresa según la Ley 905 de 2004

Tamaño	Número de trabajadores	Valor de activos en SMLV
Mediana empresa	Entre 51 y 200	5.001 a 30.000
Pequeña empresa	Entre 11 y 50	501 y menor a 5.000
Microempresa	Menor a 10	Menor a 500

Fuente: Tomado de la publicación: Apoyando a las pymes: políticas de fomento en América Latina y el Caribe. COLLAO, Franklin Rubén, et al. 2011

²⁵ CÁMARA DE COMERCIO DEL CAUCA. 200 Empresas generadoras de desarrollo en el Cauca 2014. p. 48

²⁶ COLLAO, Franklin Rubén, et al. Apoyando a las pymes: Políticas de fomento en América Latina y el Caribe. Publicación de las Naciones Unidas. Santiago de Chile, 2011. p. 166.

“El Sistema Nacional para el Apoyo y Promoción de las PYMES es el responsable de la articulación de las políticas públicas hacia las PYMES. El sistema se compone de una serie de actores públicos y privados, entidades financieras y no financieras, y varios programas, leyes y procedimientos. A su vez, la Ley 590 de 2000 estableció el Consejo de las Microempresas y el Consejo de la Pequeña y Mediana Empresa, que ayudan a definir, formular y aplicar políticas públicas relacionadas con la promoción de las PYMES”²⁷.

En el año 2011 las Naciones Unidas conjuntamente con la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, publicaron un informe en el cual se manifestó que:

El objetivo central de la política que impulsa el actual gobierno de Colombia es la transformación productiva y el mejoramiento de la productividad y la competitividad, incorporando a las empresas de menor tamaño y buscando su formalización. En este contexto, resulta claro que una política sobre las Pymes es dependiente de la política más general de competitividad. En esta dirección, se busca articular la función que cumple cada instrumento de apoyo con estas estrategias generales. Así, en lo que se refiere a los instrumentos no financieros, su papel primordial es el siguiente:

- FOMIPYME está concebido como un instrumento de apoyo a la innovación dentro de la empresa, mejoras en productividad y formalización. Aunque está enfocado hacia las MIPYME, se apunta a que una porción importante de microempresas haga el tránsito hacia las Pymes.
- Los programas de COLCIENCIAS van encaminados a la promoción de proyectos de ciencia, tecnología e innovación que vinculen a las empresas con centros de investigación y universidades.
- Las incubadoras de empresas promueven la creación de nuevas empresas.
- PROEXPORT es la agencia de promoción de exportaciones para todo tamaño de empresas.

Por su parte, la estrategia de acceso a recursos financieros debe estar ligada a la estrategia productiva de competitividad y al rol que las Pymes están llamadas a jugar en este escenario²⁸.

“La estructura institucional existente en el país permite distribuir recursos financieros a través de bancos comerciales, compañías de financiamiento y cooperativas

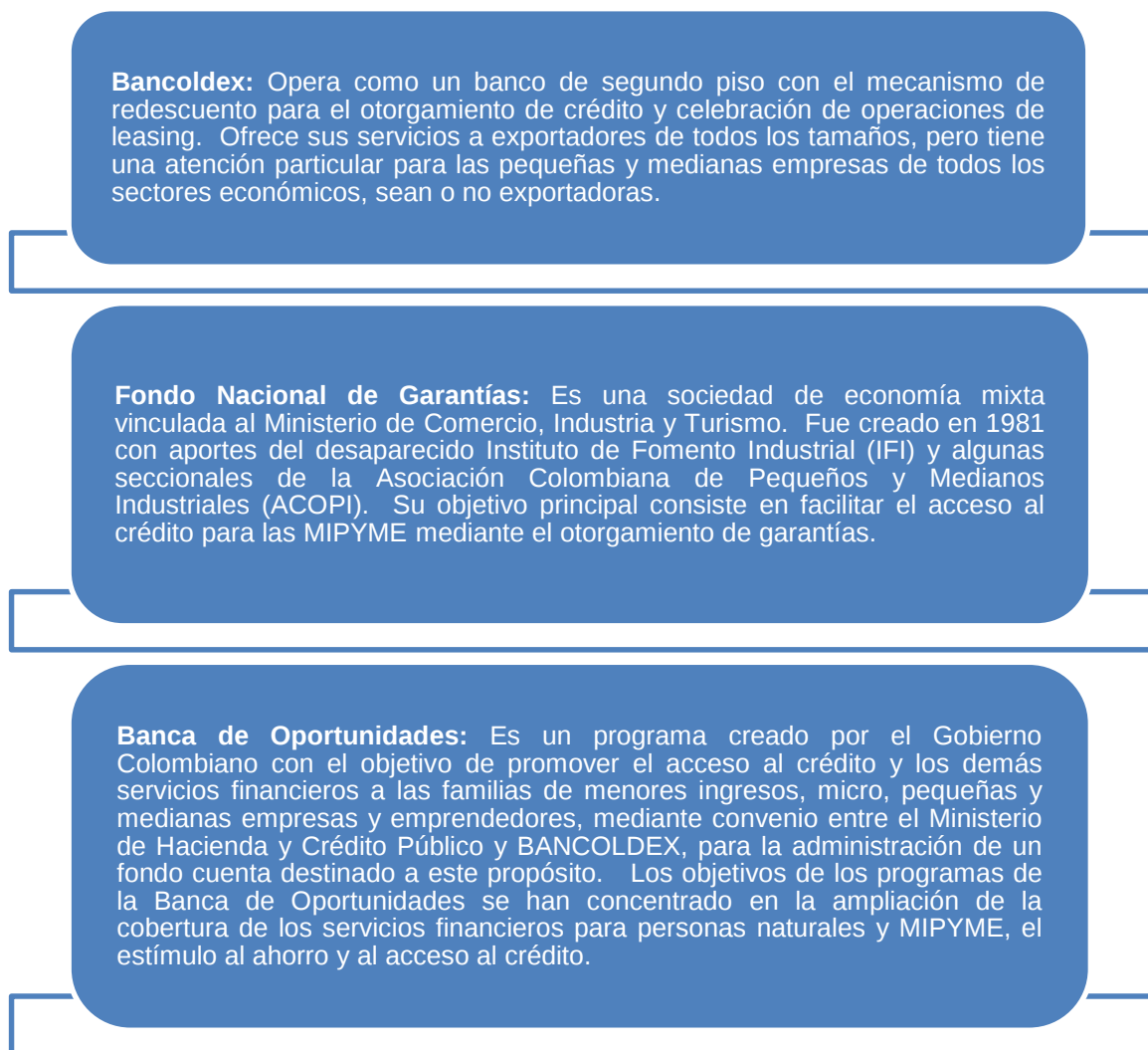
²⁷ LOPEZ A., Gladys y TAN, Hong W. Support policies for SMEs in Colombia. *En: Impact Evaluation of Small and Medium Enterprise Programs in Latin America and the Caribbean*. The World Bank. Washington D.C., 2011. p. 58-59.

²⁸ COLLAO, Franklin Rubén, *et al.* Apoyando a las pymes: Políticas de fomento en América Latina y el Caribe. Impreso en Naciones Unidas. Santiago de Chile, 2011. p. 182-183

financieras. La presencia cada vez más numerosa de entidades orientadas a la atención de pymes, indica una mayor competencia en este segmento, lo que se complementa con una tendencia de largo plazo hacia la reducción de los márgenes financieros”²⁹.

Entre los principales instrumentos de política pública de financiamiento a Pymes se encuentran:

Figura 1. Principales instrumentos de financiación a Pymes



Fuente: Elaboración propia a partir de la publicación: Política pública e instrumentos de financiamiento a las pymes en Colombia. ZULETA J, Luis A. 2011

²⁹ ZULETA J, Luis A. Política pública e instrumentos de financiamiento a las pymes en Colombia. Impreso en Naciones Unidas. Santiago de Chile, 2011. p. 5

Un informe publicado por el Centro de Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), concluyó que:

Desde el segundo lustro de la década de los noventa, las políticas de apoyo a las pymes han experimentado un proceso de evolución importante. En algunos países, como Brasil y México, probablemente ha sido más pronunciado, pero en otros casos se han registrado cambios en el marco normativo y en la institucionalidad, así como en la ampliación de las áreas de intervención (en especial, con los programas de articulación productiva). Más allá de los resultados alcanzados por algunas iniciativas específicas, las políticas en su totalidad no han logrado incidir de manera significativa en el desempeño del conjunto de estas empresas.

Se hace necesario resolver ciertos aspectos medulares para avanzar en la construcción de una nueva agenda de políticas. En primer lugar, es necesario avanzar en la definición de un marco analítico que permita orientar y dar coherencia a las intervenciones. Esto se traduce en especificar el papel asignado al conjunto de las Pymes y a cada uno de sus segmentos en el desarrollo productivo y empresarial del país; reconocer la heterogeneidad de los beneficiarios y las potencialidades de cada sector de empresas, y definir los límites del universo de beneficiarios. En relación con este último aspecto, si bien es cierto que la mayoría de los países ha incluido a las microempresas en las políticas de fomento empresarial, no siempre hay claridad sobre el punto de delimitación de estas empresas. Por ejemplo, en un contexto de políticas de apoyo a las pymes existen dudas sobre la oportunidad de incluir las empresas informales y unipersonales y, en general, todas aquellas empresas de subsistencia que carecen de posibilidades reales de crecimiento en programas que suponen un potencial de desarrollo empresarial a menudo inexistente.

En segundo lugar se necesita de una clara separación entre los objetivos económicos y de competitividad, y otros objetivos, sociales o de lucha contra la pobreza. Las políticas de apoyo a las pymes deben ser coherentes con los lineamientos de desarrollo productivo de los países de la región e incorporarse en estos esfuerzos³⁰.

³⁰ OCDE y CEPAL. Perspectivas económicas de América Latina 2013. Políticas de Pymes para el cambio estructural. OECD-iLibrary. 2013. ISBN: 9789264183742. p. 65-66

4.2. MARCO TEÓRICO

En el entorno económico actual, caracterizado por la globalización, la mayor competencia, el cambio continuo y la profunda crisis económica en la que se encuentra inmersa una buena parte de la economía mundial, las empresas necesitan encontrar procesos y técnicas de dirección que les permitan alcanzar el éxito competitivo. Cómo conseguirlo y qué hacer para sostener o mejorar una posición competitiva, constituye un tema central de la dirección de empresas.

La literatura en esta materia ha ofrecido dos alternativas teóricas para explicar la consecución del éxito competitivo. La primera de ellas consiste en aprovechar las oportunidades y sortear las amenazas que se derivan de la relación de la empresa con su entorno. La otra se fundamenta en coordinar y aprovechar de forma adecuada y eficiente los recursos con los que cuenta la empresa en relación a sus rivales. Desde esta perspectiva, la clave del éxito competitivo se sitúa en elementos pertenecientes a la propia empresa, una idea que conceptualmente ha propiciado el desarrollo de la Teoría de Recursos y Capacidades. Esta perspectiva, frente a otras, sugiere que las diferencias existentes en los niveles de éxito alcanzados por las empresas se explican, más que por las características estructurales del sector en el que actúa, por las diferentes dotaciones de recursos y capacidades de las organizaciones. Un primer acercamiento a los factores competitivos permite clasificarlos en dos grandes grupos: externos e internos.

Entre los primeros (factores externos), se sitúan aquellas variables que se derivan del entorno de actuación de la empresa. Por un lado, están las variables sociales, económicas, políticas y legales que afectan por igual al funcionamiento de las empresas situadas en un determinado lugar; y por otro, está el conjunto de características estructurales que moldean el entorno sectorial o industrial bajo el cual se desarrolla la competencia entre empresas. Variables como el número de competidores en el mercado y su distribución por cuotas, el grado de integración vertical existente, el número de compradores y su distribución, el grado de intensidad de las barreras de entrada y salida del sector, el nivel de información de cada empresa, etc.

Los factores internos, se refieren a las variables propias de cada empresa. Están los recursos – físicos, técnicos, financieros, etc., y las habilidades y conocimientos – tecnológicos, organizativos, directivos, etc. Para que una organización logre obtener ventajas competitivas deberá realizar el análisis de sus recursos, habilidades y conocimientos, valorando dichas variables no solo en sí mismas, sino teniendo en cuenta a los competidores. Aquellos recursos o habilidades que muestren un mayor potencial competitivo serán considerados como críticos o estratégicos y las empresas deberán realizar las inversiones necesarias para mantenerlos y desarrollarlos en el medio y largo plazo.

Los recursos por sí solos no generan renta alguna; es necesaria su adecuada coordinación para conseguir ventajas sobre los competidores. Las capacidades son precisamente esto, la facultad de gestionar adecuadamente los recursos para realizar una determinada tarea dentro de la empresa. En definitiva, las capacidades son la forma en que la empresa combina sus recursos y permiten incrementar el stock de recursos intangibles, desarrollar las actividades básicas más eficientemente que sus

competidores y, por último, adaptarse a los cambios implantando estrategias de forma anticipada³¹.

4.2.1. Definiciones del Direccionamiento Estratégico

En la siguiente tabla se presentan algunas definiciones del tema: Direccionamiento Estratégico, que abarcan este trabajo de investigación:

Tabla 11. Definiciones del Direccionamiento Estratégico

AUTOR(ES)	AÑO	DEFINICIÓN
H. Igor Ansoff	1997	La actividad de la dirección estratégica se relaciona con el establecimiento de objetivos y metas para la organización y con el mantenimiento de una serie de relaciones entre la organización y el ambiente que (a) le permitan lograr sus objetivos; (b) su congruencia con las capacidades de la organización y (c) su sensibilidad a las demandas del entorno.
Emilio Pablo Díez de Castro y Julio García del Junco	2001	La dirección estratégica es un proceso para la dirección de las relaciones de la firma con su ambiente. Consta de planificación estratégica, planificación de la capacidad y dirección del cambio.
Gregory Dess y Tom Lumpkin	2003	La dirección estratégica consiste en los análisis, decisiones y acciones que una organización emprende para crear y mantener ventajas competitivas.
Arthur A. Thompson y Alonzo J. Strickland	2004	El proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualesquier ajustes correctivos en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados.
Garth Saloner, Andrea Shepard y Joel Podolny	2005	La administración estratégica tiene el objetivo fundamental de dar apoyo al administrador en la búsqueda continua de métodos mediante el desarrollo de un conjunto de herramientas y mapas conceptuales que permitan descubrir las relaciones sistémicas que existen entre las decisiones tomadas por el administrador y el desempeño alcanzado por la organización.

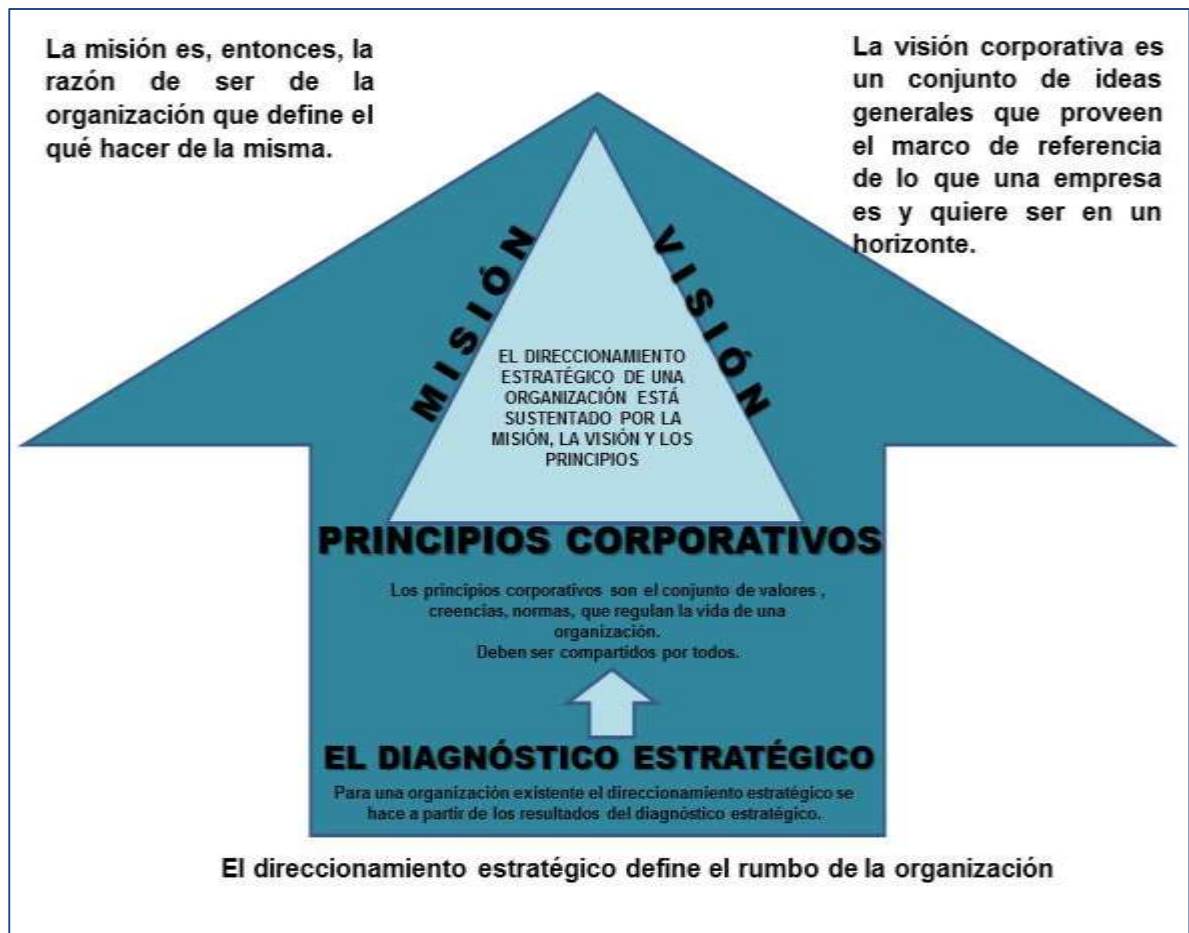
Fuente: Elaboración propia a partir del artículo: Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. AGUILERA, Adriana. 2010.

Después de haber expuesto diferentes definiciones sobre el Direccionamiento Estratégico, la presente investigación se abordará desde el enfoque propuesto por Dess y Lumpkin, el cual comprende tres acciones fundamentales en la gestión empresarial: analizar, decidir y actuar y tiene cuatro atributos claves: 1) Dirige la

³¹ GÁLVEZ ALBARRACÍN, Edgar Julián, *et al.* Análisis estratégico para el desarrollo de las MIPYME en Iberoamérica Colombia 2012. Publicado por la Universidad del Valle. Cali, 2013. ISBN 978-958. P. 17-18

organización hacia las metas y objetivos globales; 2) Implica la inclusión de múltiples grupos de interés en la toma de decisiones; 3) Necesita incorporar perspectivas a corto y a largo plazo; 4) Reconoce interrelaciones entre eficacia y eficiencia. Las Pymes en su cotidianidad, por las exigencias que le presenta el entorno empresarial del mundo globalizado, se ven en la necesidad de realizar análisis estratégicos para posteriormente formular e implantar la estrategia a seguir, que les permite mantenerse en el mercado y ser más competitivas en el sector al que pertenecen.

Figura 2. El Direccionamiento Estratégico



Fuente: Tomado del libro: Gerencia: Planeación y Estrategia. AMAYA, Jairo. 2005

4.2.1.1. El Proceso de Dirección Estratégica

Los autores Dess y Lumpkin plantean que “El análisis estratégico puede ser considerado como el punto inicial del proceso de dirección estratégica. Consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias. Muchas estrategias fracasan porque los directivos

pueden querer formular e implementar estrategias sin un análisis cuidadoso de las metas del conjunto de la organización y sin un completo análisis externo e interno”³².

Para realizar estos análisis se deben llevar a cabo los siguientes procesos:

- **Analizar los Propósitos y los Objetivos Organizativos.** Las organizaciones deben tener claramente articulados las metas y objetivos para canalizar por toda la organización los esfuerzos de los individuos hacia fines comunes. Las metas y los objetivos también proveen medios para asignar recursos eficazmente. La visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos. Esta jerarquía de metas no se desarrolla de forma aislada. Más bien, se desarrolla de forma concertada con una rigurosa comprensión de las oportunidades y amenazas del entorno, así como de un completo entendimiento de las fortalezas y debilidades de la empresa.
- **Analizar el Entorno.** Los directivos deben vigilar y examinar el entorno así como analizar a los competidores. Dicha información es crítica para determinar las oportunidades y amenazas en el entorno. En primer lugar, el entorno general, que consta de varios elementos que denominaremos los segmentos demográficos, tecnológicos y económicos, segmentos en los que se producen tendencias y eventos clave, con un impacto potencial dramático en la empresa. En segundo lugar, el entorno sectorial o entorno competitivo, que se encuentra más cercano a la empresa y que está compuesto por los competidores y otras organizaciones que pueden amenazar el éxito de los productos y servicios de la empresa.
- **Realizar el Análisis Interno.** Dichos análisis ayudan a identificar tanto las fortalezas como las debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de una empresa en un sector. Analizar las fortalezas y relaciones entre las actividades que comprenden la cadena de valor de una empresa (por ejemplo, producción, marketing y ventas, y gestión de recursos humanos) puede constituir un medio de descubrir fuentes potenciales de ventaja competitiva para la empresa.
- **Valorar los Activos Intangibles de la Empresa.** El conocimiento de los trabajadores y otros activos intelectuales o intangibles de una empresa (por ejemplo, patentes, marcas registradas) son cada vez más importantes como inductores de ventajas competitivas y de creación de riqueza en la economía actual. Además del capital humano, es preciso valorar el grado en el que la organización crea redes y relaciones entre sus empleados, clientes, proveedores y aliados. También es importante valorar la necesidad para la organización de utilizar la tecnología para fomentar la colaboración entre trabajadores y proporcionar medios para acumular y almacenar el conocimiento.³³

³² DESS, Gregory G. y LUMPKIN, Tom G. Análisis Estratégico. En: Dirección Estratégica. España: Editorial McGraw-Hill/Interamericana, 2003. p. 11-12.

³³ DESS, Gregory G. y LUMPKIN, Tom G. Análisis Estratégico. En: Dirección Estratégica. España: Editorial McGraw-Hill/Interamericana, 2003. p. 12 -13

Según Dess y Lumpkin:

La formulación estratégica de una empresa se desarrolla a varios niveles. En primer lugar, la estrategia a nivel de unidad de negocio (estrategia competitiva) se refiere al tema de cómo competir en un determinado entorno de negocio para alcanzar una ventaja competitiva. En segundo lugar, la estrategia a nivel corporativo se centra en dos cuestiones: 1) en qué negocio competir y, 2) cómo pueden gestionarse los negocios para conseguir sinergias – es decir, crear mayor valor si operan conjuntamente que si operan como negocios autosuficientes. En tercer lugar, una empresa debe desarrollar estrategias internacionales para sus negocios fuera de sus límites nacionales. Después, el problema central es si una empresa desea tratar a los mercados extranjeros como homogéneos y alcanzar economías de escala produciendo bienes y servicios indiferenciados o si debería considerar el mercado de cada país como único, elaborando sus productos y servicios a la medida del mercado local. Por último, la creciente importancia de Internet ha incrementado en las empresas la necesidad de explorar las ramificaciones de esta nueva plataforma estratégica, formulando estrategias de Internet y de E-business. Algunas ventajas pueden ser más sostenibles (o duraderas) en el tiempo que otras. La estrategia competitiva de una empresa cambia en función del ciclo de vida de la industria³⁴.

Figura 3. Tipos de estrategias

Estrategias Competitivas
• Liderazgo en Costes • Diferenciación • Especialización
Estrategias Corporativas
• Diversificación relacionada • Diversificación no relacionada
Estrategias Internacionales
• Global • Multinacional • Transnacional
Estrategias en Internet
• E-business

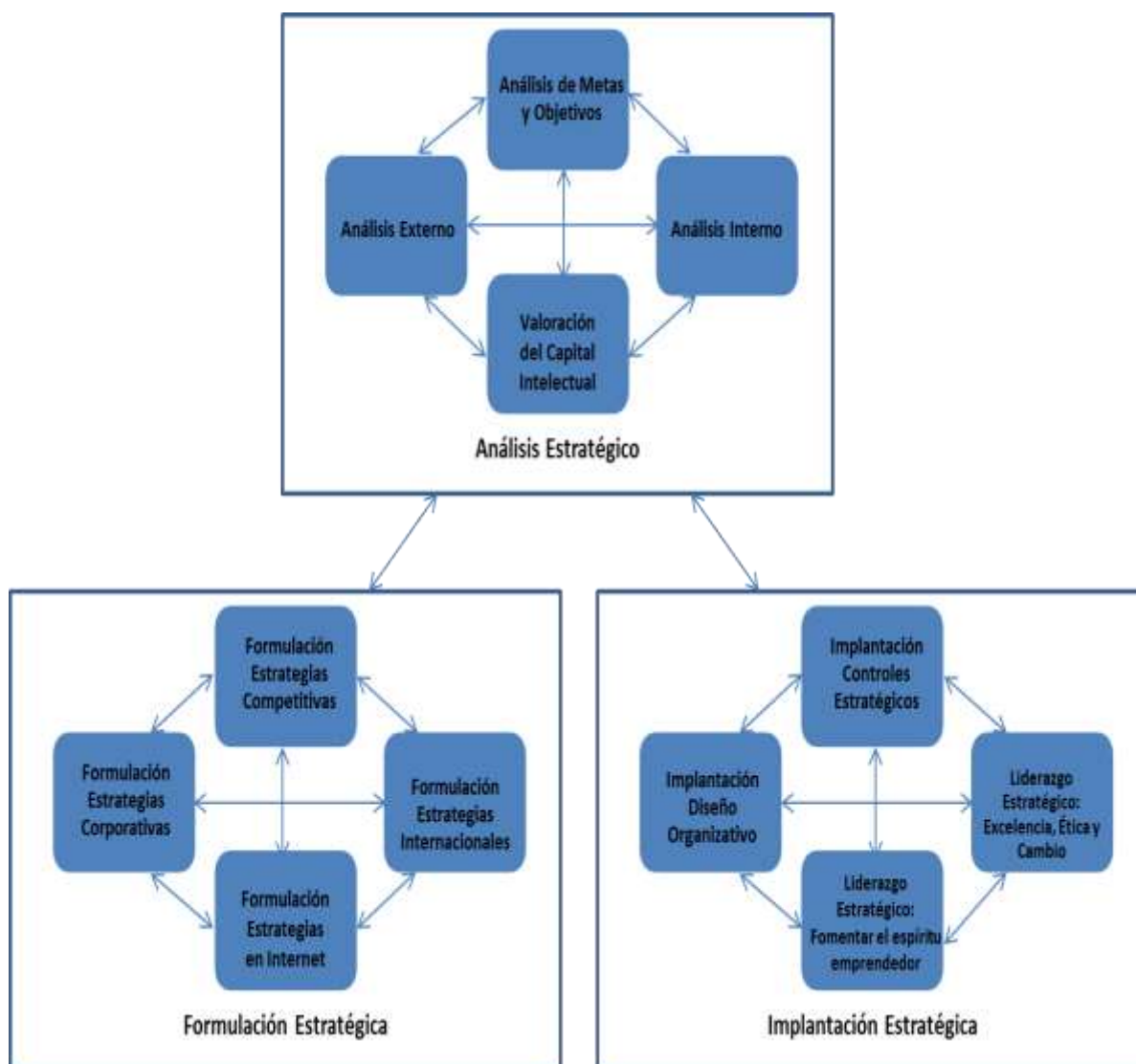
Fuente: Elaboración propia a partir del libro Dirección Estratégica. DESS, Gregory y LUMPKIN, Tom. 2003.

La implantación estratégica requiere asegurar que la empresa posee adecuados controles estratégicos y diseños organizativos. Es de particular relevancia garantizar que la empresa haya establecido medios eficaces para coordinar e integrar actividades, dentro de la propia empresa así como con sus proveedores, clientes y socios aliados. Asimismo, el liderazgo juega un papel central. Esto supone muchas

³⁴ Ibid., p. 14

cosas. Lo más importante, sin embargo, es asegurar que la organización se compromete con la excelencia, con el comportamiento ético así como a ser emprendedora a la hora de crear y extraer ventaja de las nuevas oportunidades³⁵.

Figura 4. El Proceso de Dirección Estratégica



Fuente: Tomado del libro Dirección Estratégica. DESS, Gregory y LUMPKIN, Tom. 2003

Por su parte el autor David plantea que:

El proceso de dirección estratégica presenta tres etapas: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia. La formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las

³⁵ DESS, Gregory G. y LUMPKIN, Tom G. Análisis Estratégico. En: Dirección Estratégica. España: Editorial McGraw-Hill/Interamericana, 2003. p. 16

oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. Los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresará la empresa, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar a los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otra empresa o formar una empresa en común, y la manera de evitar una toma de control hostil³⁶.

En este mismo sentido David manifiesta que:

Puesto que ninguna empresa posee recursos ilimitados, los estrategas deben decidir cuáles son las estrategias alternativas que proporcionarán mayores beneficios. Las decisiones sobre la formulación de la estrategia comprometen a una empresa con productos, mercados, recursos y tecnologías específicos durante un periodo prolongado. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo. Para bien o para mal, las decisiones estratégicas producen consecuencias importantes en diversas funciones y efectos duraderos en una empresa. Los gerentes de alto nivel poseen la mejor perspectiva para comprender en su totalidad los distintos aspectos de las decisiones de formulación, además de poseer la autoridad para comprometer los recursos necesarios para la implantación.

La implantación de la estrategia requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; la implantación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa.

La implantación de la estrategia se conoce a menudo como la etapa de acción de la dirección estratégica. La implantación de la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas. La implantación de la estrategia, considerada con frecuencia como la etapa más difícil de la dirección estratégica, requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal. La implantación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual es más un arte que una ciencia. Las estrategias formuladas que permanecen sin implantar no tienen utilidad.

Las habilidades interpersonales son importantes para lograr el éxito en la implantación de la estrategia. Las actividades de la implantación de la estrategia afectan a todos los empleados y gerentes de una empresa. Cada división y departamento debe responder a preguntas como: “¿qué debemos hacer para implantar la parte que nos corresponde de la estrategia de la empresa?, y ¿qué tan bien podemos realizar el trabajo?”. El reto de la implantación es estimular a los gerentes y empleados de una

³⁶ DAVID, Fred R. La naturaleza de la dirección estratégica. En: Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Educación, 2003. p 5-6.

empresa para que trabajen con orgullo y entusiasmo hacia el logro de objetivos establecidos.

La evaluación de la estrategia es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente. Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia: 1) la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales; 2) la medición del rendimiento, y 3) la toma de medidas correctivas. La evaluación de la estrategia es necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito genera siempre problemas nuevos y diferentes, y las empresas complacientes desaparecen.

Las actividades de formulación, implantación y evaluación de la estrategia ocurren en tres niveles jerárquicos en una empresa grande: directivos, de división o unidad de negocios estratégica, y funcional. La dirección estratégica ayuda a una empresa a funcionar como un equipo competitivo por medio del fomento de la comunicación y la interacción entre gerentes y empleados a través de los niveles jerárquicos. La mayoría de las empresas pequeñas y algunas grandes no poseen divisiones ni unidades de negocios estratégicas, sino sólo los niveles directivos y funcionales; no obstante, los gerentes y empleados en estos dos niveles deben participar en forma activa en las actividades de dirección estratégica³⁷.

Hoy la estrategia se utiliza en la empresa para describir cómo una organización va a lograr sus objetivos. La gestión estratégica puede definirse como un enfoque sistemático para el posicionamiento de la empresa en relación con su entorno para asegurar éxitos continuos y ofrecer la seguridad de sorpresas. Aunque ningún método puede garantizar el éxito continuo y la seguridad total, un enfoque integrado para la formulación de estrategias, involucrando a todos los niveles de gestión, puede ir de alguna manera en esta dirección. En palabras simples, la estrategia se puede definir como " La estrategia es ideas y acciones para concebir y asegurar el futuro"³⁸.

Es conveniente tener en cuenta que las Pymes tienen entre sus ventajas un proceso de toma de decisiones rápido y una estructura sencilla que se puede adaptar fácilmente a los cambios, esto contribuye al aumento de su capacidad en poder diseñar, establecer y mantener ventajas competitivas. En este sentido, se considera importante identificar las estrategias que han sido implementadas por las Pymes de Santander de Quilichao, las cuales les han permitido mantenerse en el mercado, aumentar su participación en el PIB Departamental y Nacional y contribuir con el crecimiento y desarrollo económico del Cauca y de Colombia.

³⁷ DAVID, Fred R. La naturaleza de la dirección estratégica. En: Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Educación, 2003. p. 5-6.

³⁸ SATYA SEKHAR, G.V. Strategy. In: Business Policy and Strategic Management. India: I.K. International Publishing House Pvt. Ltd., 2010. p. 5.

4.2.2. Definiciones de Competitividad

A continuación se presenta una tabla con algunas definiciones sobre Competitividad, las cuales abarcan este trabajo de investigación:

Tabla 12. Definiciones de Competitividad

AUTOR(ES)	AÑO	DEFINICIÓN
Enrique Dussel Peters	2001	La competitividad es definida como el proceso de integración dinámica de países y productos a mercados internacionales, dependiendo tanto de las condiciones de oferta como de las de demanda.
Ramón Padilla	2006	La competitividad está relacionada con la capacidad de incrementar el nivel de vida de los habitantes, de generar incrementos sostenidos en productividad, de insertarse exitosamente en los mercados internacionales, entre otros.
Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos – OCDE	1996	La competitividad refleja la medida en que una nación, en un sistema de libre comercio y condiciones equitativas de mercado, puede producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados internacionales, al tiempo que mantiene e incrementa el ingreso real de su población a largo plazo.
World Economic Forum	2009	El concepto de competitividad involucra componentes estáticos y dinámicos: aunque la productividad de un país está claramente determinada por la habilidad de sostener sus niveles de ingreso, también es uno de los determinantes centrales de los rendimientos de la inversión, el cual es uno de los factores clave para explicar una economía en crecimiento.
Alicia Rubio Bañón y Antonio Aragón Sánchez	2006	Es la capacidad de una empresa para, rivalizando con otras, alcanzar una posición competitiva favorable que permita la obtención de un desempeño superior a las empresas de la competencia.
Michael Porter	1990	La producción de bienes y servicios de mayor calidad y menor precio que los competidores nacionales e internacionales, que se traducen en crecientes beneficios para los habitantes de una nación al mantener y aumentar los ingresos reales.

Fuente: Elaboración propia a partir del artículo: Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. SAAVEDRA, María L. 2012.

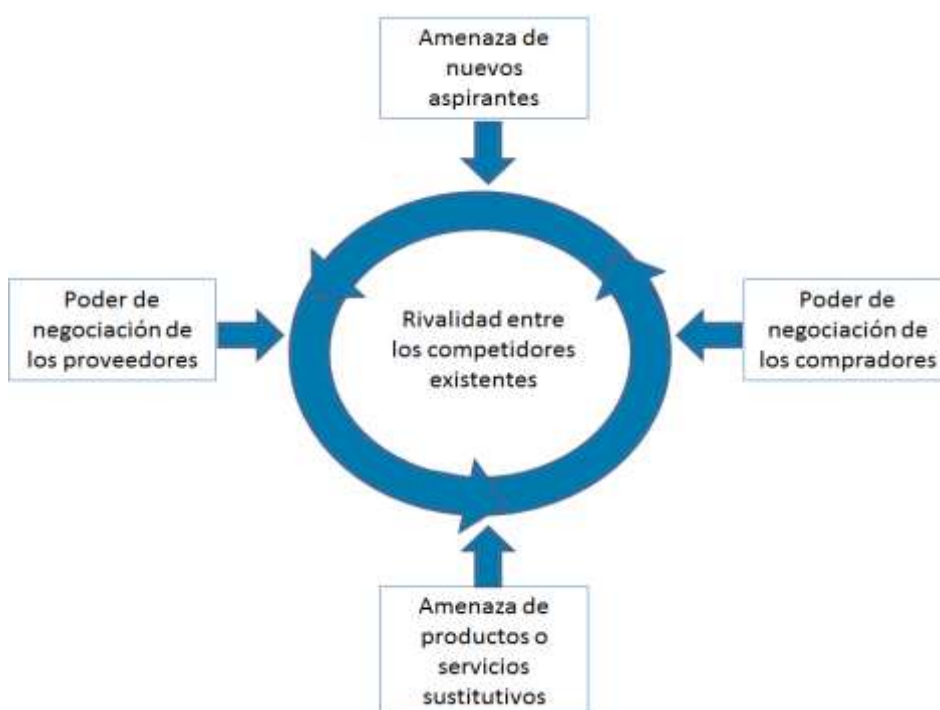
De acuerdo en los conceptos anteriores, se tiene que la competitividad de una empresa depende de diversos factores, tales como: la productividad, la rentabilidad, la posición competitiva, la participación en el mercado interno y externo, las relaciones interpersonales, el sector y la infraestructura regional.

"Cuando a competitividad se refiere, no se pueden ignorar las contribuciones que ha hecho Michael Porter, quien se refiere a la "Ventaja competitiva" como la clave de la competitividad. Porter marcó la separación de los enfoques tradicionales

basados en el concepto de ventajas comparativas haciendo énfasis en que mientras que las ventajas comparativas se heredan, las ventajas competitivas se crean"³⁹.

Ampliando el concepto, Porter plantea que: "La estrategia competitiva debe surgir de una comprensión sofisticada de la estructura de la industria y cómo está cambiando. En cualquier industria, ya sea nacional o internacional, la naturaleza de la competencia se manifiesta en cinco fuerzas competitivas: (1) la amenaza de nuevos participantes, (2) la amenaza de productos o servicios sustitutos, (3) el poder de negociación de los proveedores, (4) el poder de negociación de los compradores, y (5) la rivalidad entre los competidores existentes"⁴⁰.

Figura 5. Las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector



Fuente: Tomado del libro: Ser competitivo. PORTER, Michael. 2009

4.2.2.1. Determinantes de la competitividad

De acuerdo con Porter:

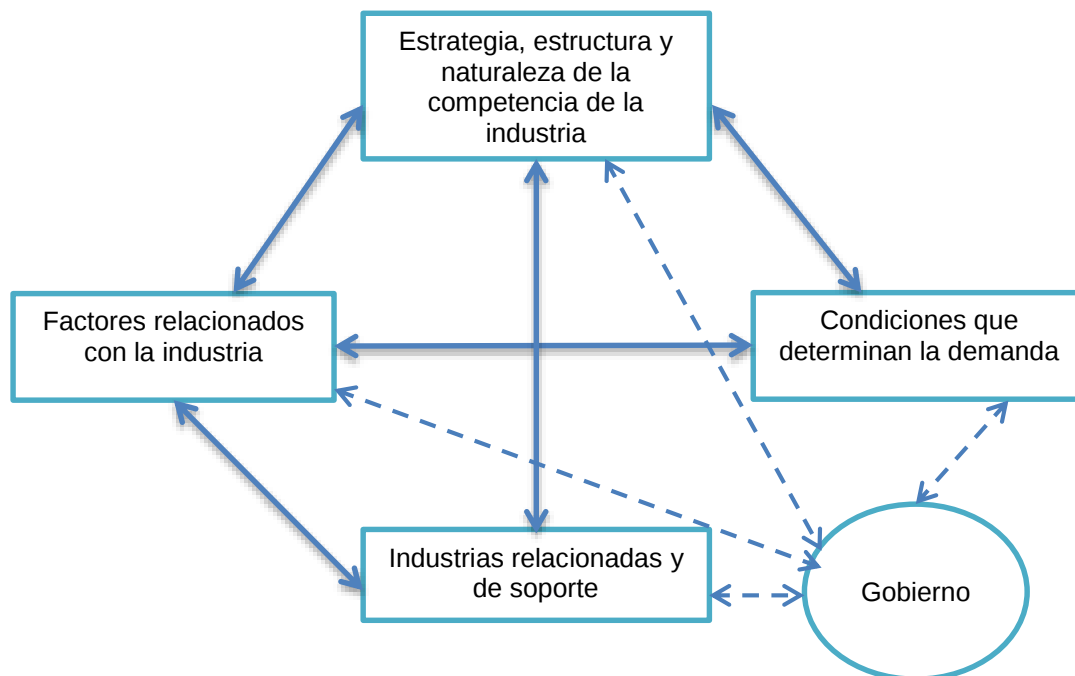
Cuatro atributos genéricos de una nación, pueden ser determinantes del éxito de ella en un determinado sector: condiciones de los factores, condiciones de la demanda,

³⁹ SAAVEDRA, María L. Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. En: Pensamiento y gestión, No. 33. México, 2012. ISSN Impreso No. 1657-6276 - ISSN on line 2145-941X.

⁴⁰ PORTER, Michael E. The structural analysis of industries. En: The competitive advantage of nations. New York: A Division of Simon & Schuster Inc., 1990. p. 282

sectores afines/apoyo y finalmente la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. En su conjunto, estos cuatro factores determinantes de la competitividad de una nación, forman un sistema dinámico que no se limita a la sumatoria de sus partes, y que funciona como un todo. Existen múltiples relaciones entre los factores y de estos con el gobierno y la casualidad, de manera que lo que sucede en uno de ellos, afecta el sistema⁴¹.

Figura 6. Determinantes de la competitividad



Fuente: PORTER, Michael. 2011

4.2.2.2. Ventajas comparativas Vs. Ventajas competitivas

“La globalización de las economías les ha permitido a las naciones tener un mayor acceso a las materias primas y al capital, por lo cual la dotación relativa de factores (ventaja comparativa) de cada nación no es requisito para competir internacionalmente”⁴².

⁴¹ PORTER, Michael E. The structural analysis of industries. En: The competitive advantage of nations. New York: A Division of Simon & Schuster Inc., 1990. p. 283

⁴² PORTER, Michael E. The structural analysis of industries. En: The competitive advantage of nations. New York: A Division of Simon & Schuster Inc., 1990. p. 284

Tabla 13. Ventajas comparativas vs ventajas competitivas

Ventajas Comparativas	Ventajas Competitivas
David Ricardo 1817 “Liberalismo Económico “ “Libre Mercado”	Michael Porter 1990 “La ventaja Competitiva de las Naciones”
Los determinantes de la competitividad son los recursos naturales, los costos de la mano de obra, los tipos de interés, los tipos de cambio y las economías de escalas.	La competitividad considera como factores productivos el conocimiento, la productividad total, la innovación y la estrategia. Las ventajas competitivas son creadas por el hombre y derivan el conocimiento aplicado (tecnologías) a todos los procesos de la organización y la sociedad.
Fuentes: Los países intercambian bienes que les resultan más baratos de producir o que sean abundantes en comparación con otros países donde son escasos o más costosos de producir (como el salario dela mano de obra)	Fuentes: Especialización de los recursos Desarrollo de la innovación Mayor Innovación → Mayor Competitividad Implementar estrategias para identificar y posicionar factores de competitividad
No son sostenibles en el tiempo	Son sostenibles en el tiempo

Fuente: MARTÍNEZ MOREN, Enrique. Universidad Autónoma Metropolitana de México.

4.2.2.3. Competitividad a nivel de las organizaciones

Se parte de la idea que son las empresas y no las naciones las que compiten en los mercados internacionales. Realmente son pocas las que logran insertarse adecuadamente en la dinámica del comercio mundial, de manera que en muchas ocasiones se han formado grandes grupos empresariales o bloques económicos que han aumentado la brecha entre sectores y países. Se puede decir que mientras hay algunas empresas (y naciones) dedicadas a generar fuentes de innovación y cambio tecnológico y a desarrollar actividades de mayor valor agregado, muchas otras se han tenido que dedicar a tratar de sobrevivir siguiendo sus paso y, en ocasiones, aceptando lo que decidan. Se afirma que lo que hace competitivo un país, son las empresas competitivas que hay en él. Sin embargo, estas empresas deben de conocer lo que sucede en su propia nación para determinar su capacidad o incapacidad para crear o mantener una ventaja competitiva, en especial a nivel internacional. A su vez, el país debe ayudar para que sus empresas alcancen mejores niveles de productividad en los sectores en que compiten. De esto dependerá, en parte, el sostenimiento y el nivel de vida de esa nación⁴³.

⁴³ CALDERON, Gregorio y CASTAÑO, Germán A. Estrategia, Competitividad y Cambio Organizacional en el proceso de internacionalización de las PYMES. En: Investigación en Administración en América Latina: Evolución y Resultados. Colombia: Universidad Nacional, 2005. p. 281.

4.2.2.4. Fuentes de ventaja competitiva

La ventaja competitiva puede presentarse por dos vías: costos inferiores y diferenciación. El costo inferior viene dado por la capacidad de una empresa para diseñar, fabricar y comercializar un producto comparable más eficiente que sus competidores. A precios iguales o parecidos a los de dichos competidores, el costo inferior se traduce en rendimientos superiores. La diferenciación es la capacidad de brindar al comprador un valor superior y singular en términos de calidad, características especiales y servicio posventa del producto. La diferenciación permite que una empresa pueda obtener un precio superior, lo que a su vez genera una rentabilidad igualmente superior, bajo el supuesto de que los costos son comparables a los de los competidores. Los dos tipos básicos de ventaja competitiva combinados con el panorama de actividades para las cuales una empresa trata de alcanzarlas, lleva a tres estrategias genéricas para lograr el desempeño sobre el promedio en un sector industrial: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque. La estrategia de enfoque tiene dos variantes, enfoque de costos y enfoque de diferenciación. Esta estrategia es muy diferente de las otras porque en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial⁴⁴.

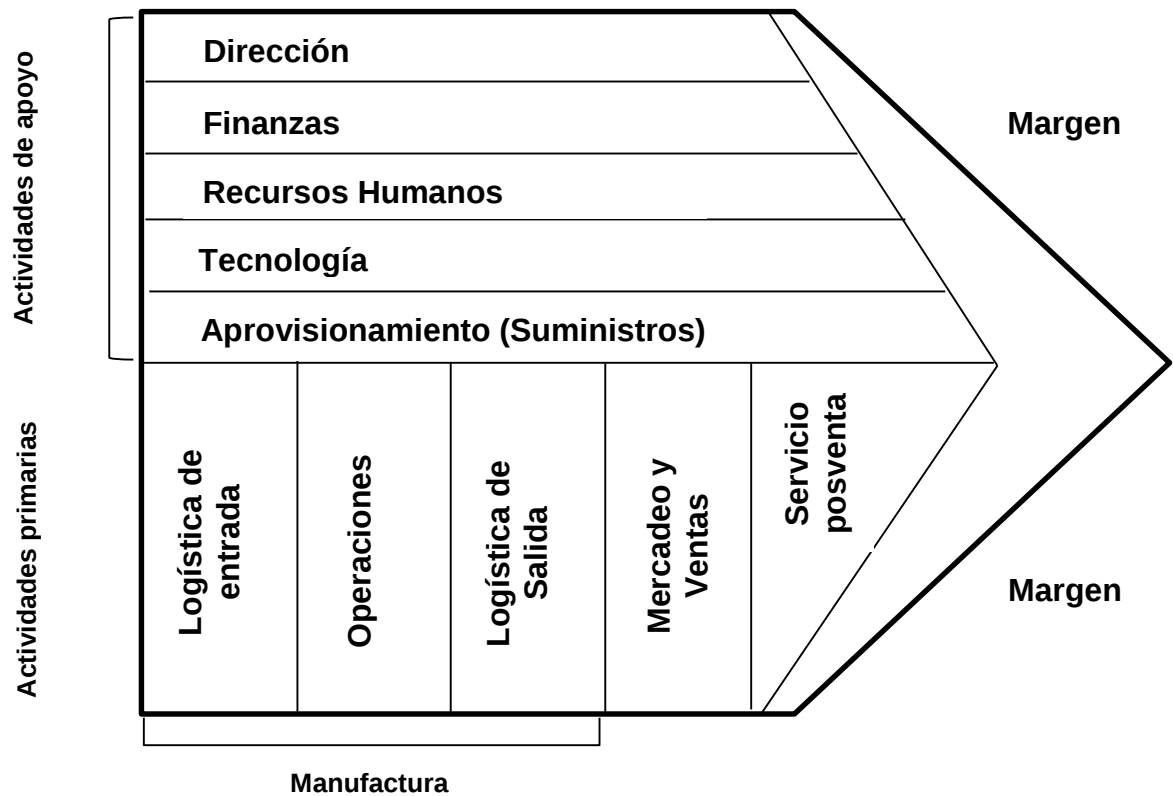
4.2.2.5. Cadena de Valor

“Para Porter, una organización es una cadena que crea valor para los stakeholders o grupos de interés que rodean la organización. En la cadena de valor se encuentra la fuente de la ventaja competitiva y, dentro de ella, la actividad se constituye en unidad de análisis estratégico en la firma... la cadena cuenta con actividades primarias y de apoyo, y todas y cada una de ellas son susceptibles de desarrollar ventajas, tanto por costo como por diferenciación”⁴⁵.

⁴⁴ CALDERON, Gregorio y CASTAÑO, Germán A. Estrategia, Competitividad y Cambio Organizacional en el proceso de internacionalización de las PYMES. En: Investigación en Administración en América Latina: Evolución y Resultados. Colombia: Universidad Nacional, 2005. p. 283-284.

⁴⁵ RESTREPO PUERTA, Luis Fernando. Desarrolle ventajas en toda la cadena de valor. En: Interpretando a Porter. Colombia: Universidad del Rosario, 2004. p. 20.

Figura 7. Cadena de Valor



Fuente: tomado del libro Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral. FRANCÉS, Antonio. 2006

Tabla 14. Etapas de la Cadena de Valor según Porter

Logística de entrada

Comprende la recepción, almacenamiento, inventario y manejo de materiales.

- Recepción y almacenamiento de materia prima.
- Manejo de materiales y programación de transporte.
- Almacenamiento y control de inventario
- Devoluciones a proveedores

Operaciones

Consiste en la transformación de los insumos en productos finales.

- Maquinado, ensamble y empackado.
- Pruebas de control de calidad.
- Mantenimiento de la planta.
- Programación de producción.

Logística de salida

Consiste en la distribución de los productos terminados.

- Almacenamiento de productos terminados.
- Programación de transporte.

- Transporte de productos.
- Manejo de materiales y programación de las operaciones de despacho.
- Procesamiento de órdenes.

Mercadeo (marketing) y ventas

Consiste en inducir y facilitar la adquisición de los productos a los compradores a través de estudios de mercado y promoción y venta.

- Publicidad.
- Fuerza de ventas.
- Estudios de mercado.
- Fijación de precios.
- Selección y manejo de canales de distribución.

Servicio posventa

Consiste en los servicios ofrecidos a los compradores del producto.

- Servicios de asesoría.
- Garantía y mantenimiento.
- Reparación y repuestos.
- Instalación y adiestramiento.

Las actividades de apoyo alimentan a las de la línea primaria y les prestan soporte, a la vez que se apoyan entre sí. Son las siguientes:

Dirección

Gerencia (dirección) general, planificación, aspectos legales, sistemas y procedimientos, relaciones públicas e institucionales.

Finanzas

Caja, tesorería, cobranzas y contabilidad.

Recursos humanos

Selección, promoción, remuneración, planes de carrera, incentivos y asignación de los empleados a las actividades.

Tecnología

Know-how, investigación, desarrollo tecnológico (productos y procesos), inversión en máquinas y equipos.

Aprovisionamiento (suministros)

Compra de materia prima y de otros consumibles, así como repuestos para la maquinaria y equipos.

Fuente: Tomado del libro Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral. FRANCÉS, Antonio. 2006

4.2.2.6. Factores determinantes de la competitividad

De acuerdo con Laplane, el desempeño competitivo de una compañía, industria o nación, dependen de un amplio conjunto de factores, que pueden subdividirse entre aquellos que son internos de la compañía, otros de naturaleza estructural, (particular de cada uno de los sectores dentro del complejo industrial) y aquellos de naturaleza sistémica.... Los factores internos de la compañía son todos aquellos que caen dentro de su poder de decisión y a través de los cuales busca distinguirse de sus competidores. Incluyen el monto de los recursos acumulados por la compañía, las ventajas competitivas que posee y su habilidad para implementarlas. Los factores estructurales son aquellos, que si bien no son del control total de la compañía, están parcialmente dentro de su esfera de influencia y caracterizan el entorno competitivo que enfrentan... Los factores sistémicos que determinan la competitividad son aquellos que constituyen factores externos, en sentido estricto para la empresa. También afectan el ambiente competitivo y pueden incidir significativamente sobre las ventajas competitivas que las compañías de un país tienen⁴⁶.

4.2.2.7. Principales factores de éxito competitivo en las Pymes

Los estudios revisados se centran en las experiencias de pequeñas y medianas empresas de todo el mundo. Si sus conclusiones son o no aplicables a todo tipo de empresas, independientemente del entorno social, económico, político y cultural, es una cuestión todavía abierta. Concretamente, tres son las perspectivas adoptadas en la literatura al respecto:

1. La que apuesta por que las claves de éxito en las empresas no tienen fronteras ni nacionalidad al considerar que están basadas en conceptos y valores sencillos, que parten de una historia y de una cultura.
2. Los que parten de la premisa de que no todos los factores identificables como ingredientes necesarios para el éxito lo son en todos los países o deben presentarse con la misma intensidad en todos los países. La existencia de una variable o estrategia de éxito universal implicaría que su adopción general eliminaría cualquier posibilidad de ventaja competitiva.
3. Los que buscan una perspectiva integradora al considerar que en las empresas de éxito pueden encontrarse principios comunes independientemente del país, entorno o cultura, pero que sin duda otros factores de éxito estarán ampliamente condicionados por el país y serán específicos de las empresas que allí actúen⁴⁷.

⁴⁶ CALDERON, Gregorio y CASTAÑO, Germán A. Estrategia, Competitividad y Cambio Organizacional en el proceso de internacionalización de las PYMES. En: Investigación en Administración en América Latina: Evolución y Resultados. Colombia: Universidad Nacional, 2005. p. 284

⁴⁷ RUBIO, Alicia y ARAGÓN, Antonio. Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme: Factores de éxito competitivo. En: Cuadernos de Gestión. 2002. Vol. 2, no. 1, p. 52.

“Las principales coincidencias de los trabajos que analizan a las Pymes evidencian que las ventajas competitivas de éstas se sustentan en la adquisición y gestión de sus recursos tangibles, intangibles y humanos, así como de sus capacidades”⁴⁸.

Tabla 15. Principales factores de éxito competitivo

FACTOR RESALTADO		DESCRIPCIÓN
RECURSOS TANGIBLES	Gestión Financiera	El mantenimiento de buenos estándares financieros, a través de una adecuada gestión financiera, es uno de los principales factores resaltados como necesarios para alcanzar el éxito competitivo en las Pymes. En este sentido, es necesario realizar con cautela la planificación a corto plazo, implantar y controlar sistemas de contabilidad de costos, prestar especial atención a las entidades de crédito, establecer presupuestos anuales, realizar análisis de la situación económico-financiera e intentar, en la medida de lo posible, utilizar fuentes de financiación propias.
	Recursos Tecnológicos	La capacidad de la empresa para producir bienes y servicios depende de sus activos tecnológicos; por tanto, la tecnología adquirida por la empresa o el uso que de ella se haga determinará la posición con respecto a la competencia. Aquellas empresas que solo realizan nuevas inversiones cuando comprueban que los competidores obtienen buenos resultados – comportamiento reactivo – o las que no posean información fiable de la posición tecnológica de las empresas rivales están avocadas al fracaso.
RECURSOS INTANGIBLES	Innovación	El éxito descansa en la capacidad de la empresa para adaptarse mejor a los entornos dinámicos y complejos; es por ello que las empresas que quieran ser competitivas deberán de afrontar los constantes cambios en las tecnologías, en los productos y servicios, así como en las preferencias de los consumidores, estableciendo los mecanismos que fomenten la innovación tanto en el nivel de producto como de proceso productivo y de gestión.
	Marketing	La empresa de éxito se distingue de sus competidoras por una clara orientación al mercado y, sobre todo, por presentar una clara orientación hacia el cliente, las que son, si acaso, mas importantes en las empresas de menor tamaño debido a que la mayor proximidad al cliente les permite un mejor y más rápido conocimiento de sus necesidades y de los medios para satisfacerlas.
	Calidad	

⁴⁸ RUBIO, Alicia y ARAGÓN, Antonio. Factores explicativos del éxito competitivo. El caso de las PyMEs del estado de Veracruz: Factores de éxito competitivo. En: Contaduría y Administración. Mayo-Agosto, 2005. no. 216, p. 41.

		Las Pymes de éxito se caracterizan, además, por tratar de lograr la conformidad del conjunto de características y atributos del producto o servicio con las necesidades y expectativas del comprador. La calidad es otro de los factores que se reconoce como explicativo de la competitividad por influir decisivamente en la imagen de la empresa en el mercado. Aunque a corto plazo contar con productos y servicios de calidad puede suponer fuertes inversiones, a medio y largo plazo se reducen costos, se consiguen clientes satisfechos y se mejoran los resultados.
RECURSOS HUMANOS	Políticas y procesos de dirección de recursos humanos	Los conocimientos, las habilidades y actitudes de los trabajadores y cómo trabajan éstos, son aspectos cada vez más importantes para las empresas debido a que las fuentes tradicionales de éxitos son cada vez menos relevantes. El éxito de las Pymes viene de la mano de las personas y, por lo tanto, es necesario contar con adecuadas políticas de gestión y dirección de los recursos humanos que promuevan la atracción del personal competente, la motivación a través de las políticas retributivas y una adecuada gestión de los planes formativos para lograr que el personal esté lo suficientemente calificado para afrontar el cambio organizacional y la creciente competencia.
CAPACIDADES	Capacidades directivas	Las Pymes deben estar dirigidas por personas que se adapten con facilidad a nuevas situaciones, procesen grandes volúmenes de información, sean capaces de gestionar sus empresas en entornos inciertos y ambiguos y se orienten a la creatividad e innovación. El nivel de educación, al ser un reflejo de los conocimientos y habilidades poseídos, se relaciona de forma positiva con la capacidad del directivo para realizar elecciones estratégicas de acuerdo con las exigencias del entorno, con su propensión a generar e implantar soluciones creativas a los problemas de la empresa e incluso con el mayor nivel de productividad. Esto sugiere que las empresas que cuenten con directivos con mayor nivel de capacitación alcancen mayores niveles de éxito.
	Sistemas de información	La incorporación de nuevos sistemas y tecnologías de la información propicia el éxito competitivo de la empresa. Las Pymes deben desarrollar sistemas de información rápidos, sencillos, transparentes y prácticos porque éstos permiten afrontar la incertidumbre del entorno y fomentan la creatividad e innovación. Del mismo modo, la incorporación de nuevos sistemas y tecnologías de la información facilitan la planificación, impulsa el desarrollo y ejecución de los programas de producción y estimula el control de los procesos y productos. Por tanto, fomentar el uso de las nuevas tecnología de la información y comunicación para la gestión de la empresa facilita el éxito competitivo.

Fuente: Adaptado a partir del artículo: Factores explicativos del éxito competitivo. El caso de las PyMEs del estado de Veracruz. RUBIO, Alicia y ARAGÓN, Antonio. 2005.

5. METODOLOGÍA

Son múltiples los acercamientos al concepto de competitividad y las variables y factores que se consideran relevantes. Esta investigación consistió en identificar las estrategias implementadas por las Pymes de Santander de Quilichao, que las hicieron competitivas durante los años 2010-2014.

Con el fin de llevar a cabo el estudio, de tal manera que permitiera dar cuenta empíricamente de la competitividad empresarial, el análisis se centró en establecer los elementos del direccionamiento estratégico, que aplicaron las Pymes de Santander de Quilichao, las ventajas competitivas desarrolladas y los factores de mayor impacto en la competitividad.

Esta propuesta de investigación se abordó desde un enfoque cuantitativo. “El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo, y en el uso de la estadística para intentar establecer con exactitud patrones en una población⁴⁹”.

Se precisa que este es un diseño no experimental transeccional o transversal, porque “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede⁵⁰”.

5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación aplicada fue de carácter descriptivo porque “tiene como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades; y así proporcionar su descripción⁵¹”.

Así, “en el estudio descriptivo se identifican características del universo de investigación, se señalan formas de conducta y actitudes del total de la población

⁴⁹ GOMEZ, Marcelo M. Alcances y enfoques de una investigación. En: Introducción a la metodología de la investigación científica. Editorial Brujas. Argentina. 2006. p. 60

⁵⁰ HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNANDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, María del Pilar. ¿Cuáles son los tipos de diseños no experimentales? En: Metodología de la investigación. Quinta Edición. México: Mac Graw Hill Editorial, 2010. p.151

⁵¹ *Ibíd.*, p. 153

investigada, se establecen comportamientos concretos y se descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación”⁵².

De acuerdo con los objetivos propuestos, se realizó una investigación de tipo descriptivo transeccional, puesto que se recopiló la información necesaria de una vez, utilizando una única muestra de la población objeto de estudio, en este caso las Pymes de Santander de Quilichao.

5.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación se apoyó en un método analítico. Según Méndez “El análisis inicia su proceso de conocimiento por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad; de este modo podrá establecer la relación causa-efecto entre los elementos que componen su objeto de investigación”⁵³.

Partiendo del anterior concepto, este estudio identificó aquellos elementos del direccionamiento estratégico, factores de éxito y estrategias que aplicaron las Pymes de Santander de Quilichao que las hicieron competitivas durante los años 2010-2014.

5.3. FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LOS DATOS

Para llevar a cabo la presente investigación se hizo necesario recoger los datos por medio de fuentes primarias, se utilizó como técnica de recolección la encuesta cerrada, la cual se aplicó a gerentes generales, propietarios y jefaturas medias de las Pymes de Santander de Quilichao.

“La encuesta permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos en relación con su objeto de estudio”⁵⁴. Con la encuesta se buscaba obtener una información estructurada y homogénea de las empresas a analizar. De tal forma que a todas se les preguntó lo mismo y de idéntica manera, con el fin de obtener conclusiones estadísticas.

5.3.1. Instrumento

Se tomó inicialmente el cuestionario de las profesoras Adriana Aguilera Castro y Viviana Virgen Ortiz (Ver Anexo A), al cual se le cambiaron algunos aspectos en la

⁵² MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Estudios descriptivos. En: Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. Mexico: Editorial Limusa S.A., 2011. p. 231

⁵³ MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Estudios descriptivos. En: Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. Mexico: Editorial Limusa S.A., 2011. p. 242

⁵⁴ *Ibíd.*, p. 252

escala de valoración, se modificaron, agregaron y eliminaron algunas preguntas del original, conservando las siguientes categorías:

- ✓ Mercadeo
- ✓ Tecnología
- ✓ Sistema Administrativo
- ✓ Recursos Humano
- ✓ Calidad
- ✓ Relación con Proveedores y Clientes.
- ✓ Finanzas
- ✓ Macroentorno
- ✓ Competencia

A partir de lo anterior, se definió el cuestionario quedando un total de 34 preguntas distribuidas en cuatro bloques

- a) Datos generales
- b) Diagnóstico interno
- c) Diagnóstico externo
- d) Elección e implementación de estrategias

El instrumento que se aplicó tiene una escala de valoración tipo Likert de 1 a 5, donde 1 es la calificación más baja y 5 la más alta, para las preguntas números: 7, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 31, 32, 33, y 34. Para las preguntas: 1, 2, 5, 6, 8, 9 y 10 se diseñó única respuesta; y las preguntas número 3 y 4 fueron abiertas.

5.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

Las Pymes encuestadas están ubicadas en la ciudad de Santander de Quilichao - Cauca, según información suministrada por la Cámara de Comercio del Cauca se encontraban registradas 87 Pymes para el año 2014, de las cuales 31 estaban en proceso de liquidación, quedando entonces un total de 56 empresas activas como población para la investigación. Se entregaron 50 encuestas, de las cuales solo 39 proporcionaron la información.

5.4.1. Cálculo de la Muestra

Para determinar la muestra se utilizó la técnica de Muestro no Probabilístico por Conveniencia.

“Un tipo de muestreo no probabilístico es el muestreo de conveniencia, en el que los elementos de la muestra se seleccionan solo con base en el hecho de que son fáciles, económicos o convenientes de muestrear”⁵⁵.

“Aunque los estadísticos prefieren utilizar un método de muestreo probabilístico, los métodos de muestreo no probabilístico a menudo son necesarios. Las ventajas de los métodos de muestreo no probabilístico son: su bajo costo y su facilidad de implementación. La desventaja es que las declaraciones estadísticamente válidas no se pueden hacer sobre la precisión de las estimaciones. Dos de los métodos no probabilístico más comunes son el muestreo de conveniencia y muestreo juicio. Con el muestreo de conveniencia, las unidades incluidas en la muestra se eligen a causa de la accesibilidad”⁵⁶.

5.5. ANÁLISIS Y TRATAMIENTO DE LOS DATOS

Méndez plantea que la información tabulada y ordenada se debe someter a tratamiento por “técnicas de análisis matemático” de carácter estadístico⁵⁷. El análisis de los datos obtenidos en este estudio se hará aplicando la estadística descriptiva.

“La estadística descriptiva se compone de aquellos métodos que incluyen técnicas para recolectar, presentar, analizar e interpretar datos. En general, la estadística descriptiva tiene como función el manejo de los datos recopilados en cuanto se refiere a su ordenación y presentación, para poner en evidencia ciertas características en la forma que sea más objetiva y útil. En este sentido, investiga los métodos y procedimientos y establece reglas para que el manejo de los datos sea más eficiente y para que la información entregada resulte confiable, y exprese correctamente ciertos contenidos en un lenguaje que permita que cualquier persona los comprenda y pueda establecer comparaciones”⁵⁸.

Partiendo de lo expuesto, para analizar la información, cada pregunta fue ordenada mediante el uso de tablas y gráficos en Excel, que permitieron cuantificar, agrupar e interpretar los datos estadísticamente.

Los datos fueron calculados y procesados en el software SPSS Versión 17. El SPSS permitió interpretar la información e identificar tendencias en aquellos aspectos que fueron objeto de conocimiento.

⁵⁵ BERENSON, Marck L; LIVINE, David M. y KREHBIEL, Timothy C. Distribuciones muestrales. En: Estadística para administración. México: Editorial Pearson Educación, 2006. p. 221.

⁵⁶ ANDERSON, David R.; SWEENEY, Dennis J. y WILLIAMS, Thomas A. Types of Surveys and Sampling Methods. En: Statistics for Business and Economics. South-Western Cengage Learning. United States of America. 2011. p, 978

⁵⁷ MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Estudios descriptivos. En: Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. Mexico: Editorial Limusa S.A., 2011. p. 255

⁵⁸ LLINÁS SOLANO, Humberto y ROJAS ÁLVAREZ, Carlos. Estadística descriptiva e inferencial. En: Estadística descriptiva y distribuciones de probabilidad. Colombia: Ediciones Uninorte, 2006. p. 8 y 9.

6. RESULTADOS

6.1. MUESTRA INVESTIGADA

La siguiente tabla resume los datos de la muestra investigada: Pymes de Santander de Quilichao durante el periodo 2010-2014.

Tabla 16. Muestra investigada

POBLACIÓN TOTAL	POBLACIÓN INVITADA	No. ÉXITOS	No. FRACASOS	PORCENTAJE DE RESPUESTA
56	50	39	11	70%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la investigación.

6.2. DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

6.2.1. Características descriptivas de la muestra

Tabla 17. Sectores Económicos

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	COMERCIAL	20	51,3
	INDUSTRIAL	4	10,3
	AGROINDUSTRIAL	4	10,3
	OTRO	11	28,2
	Total	39	100,0

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la investigación

Tabla 18. Años de constitución de las empresas

	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
¿CUÁNTOS AÑOS LLEVA DE FUNDADA LA EMPRESA?	4	50	21,00	12,59

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la investigación.

De acuerdo con los resultados, las Pymes de Santander de Quilichao tienen entre 4 y 50 años (M=21,00; DT=12,59). Del total de la muestra el 51,3% de las Pymes pertenecen al Sector Comercial que corresponde a un total de 20 Empresas, los Sectores Industrial y Agroindustrial tienen la misma participación con un porcentaje del 10,3%, que corresponde a 4 Pymes por cada Sector y el restante 28,2% de las Pymes pertenecen a otros sectores, entre los que se encuentran el Construcción, Servicios Financieros y Agencias de Empleo, que corresponde a 11 Empresas.

Tabla 19. Número de empleados

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	10 - 50	30	76,9
	51 - 100	4	10,3
	151 - 200	5	12,8
	Total	39	100,0

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en la investigación.

Con respecto al número de empleados, se encontró que el 76,9% de las Pymes de Santander de Quilichao tienen entre 10 y 50 empleados, que corresponde a 30 Empresas, este parámetro las clasifica como Pequeñas Empresas y el restante 23,1% de las Pymes tienen entre 51 y 200 empleados, que corresponde a 9 Empresas y este parámetro las clasifica como Medianas Empresas.

Tabla 20. Nivel de escolaridad del Gerente o Administrador

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	PRIMARIA	1	2,6
	SECUNDARIA	4	10,3
	TÉCNICO	1	2,6
	TECNÓLOGO	2	5,1
	UNIVERSITARIO	22	56,4
	POSGRADO	9	23,1
	Total	39	100,0

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la investigación.

De otra parte, la investigación arrojó que un gran porcentaje de los Gerentes o Administradores tienen un nivel de escolaridad alto, dado que el 56,4% están en el nivel Universitario que corresponde a 22 Gerentes o Administradores y el 23,1% están en el nivel de Posgrado que corresponde a 9 Gerentes o Administradores; los niveles de Tecnólogo, Técnico, Secundaria y Primaria, registraron unos porcentajes de 5,1%, 2,6%, 10,3% y 2,6% respectivamente, que corresponden al número restante: 2, 1, 4 y 1, de Gerentes o Administradores de las Pymes.

6.3. DIAGNÓSTICO INTERNO DE LAS PYMES DE SANTANDER DE QUILICHAO

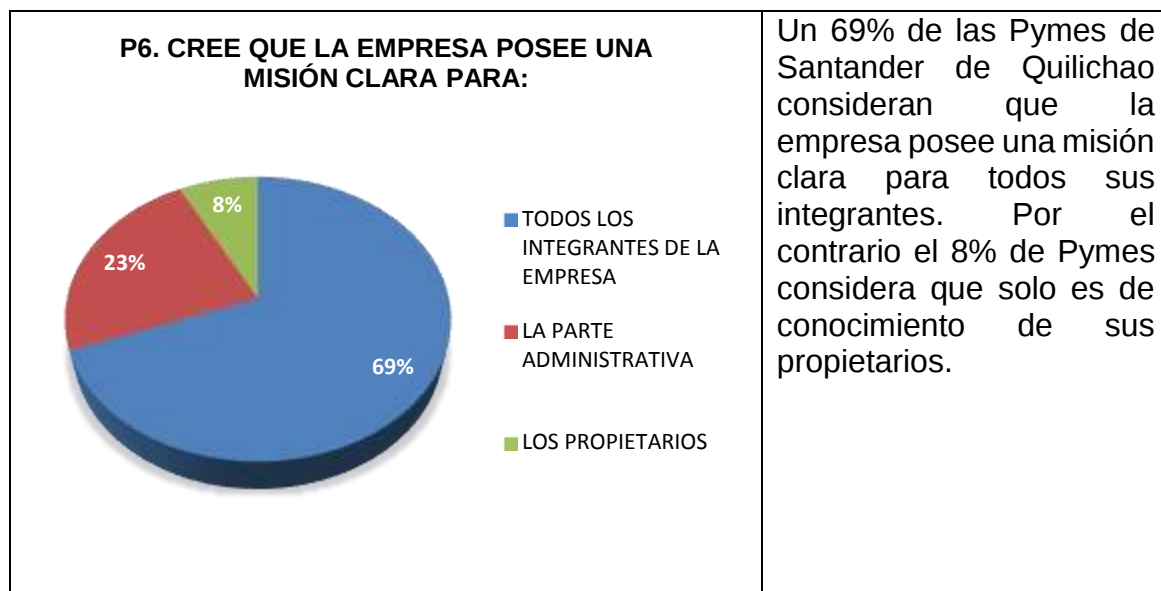
6.3.1. Misión

Gráfica 1. Misión de la empresa



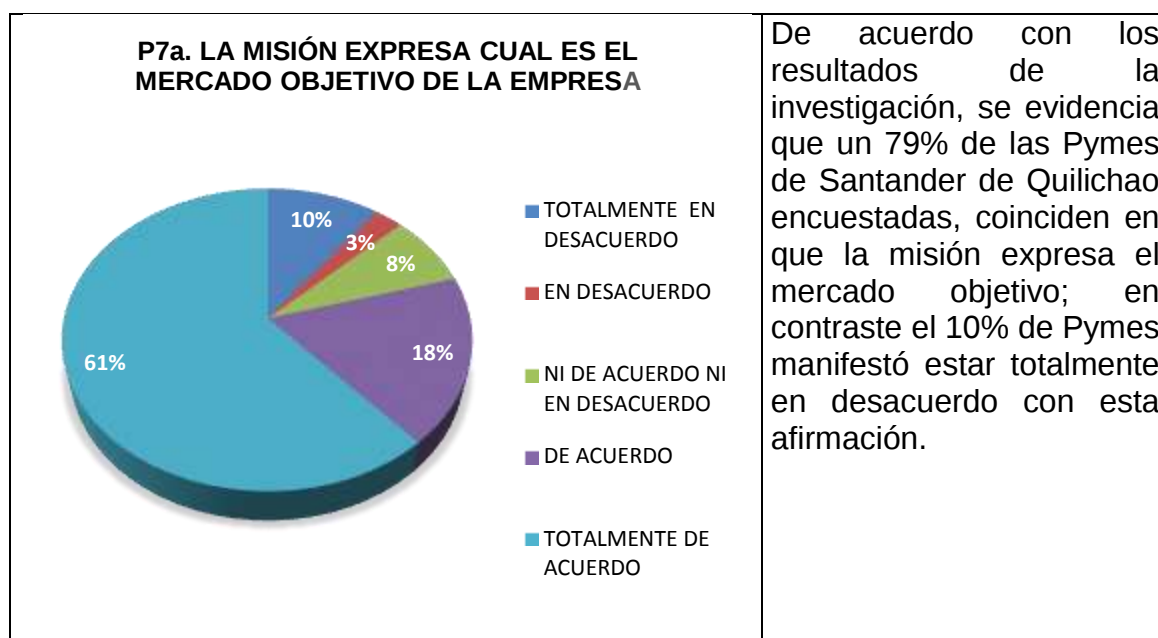
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 2. Claridad sobre la misión



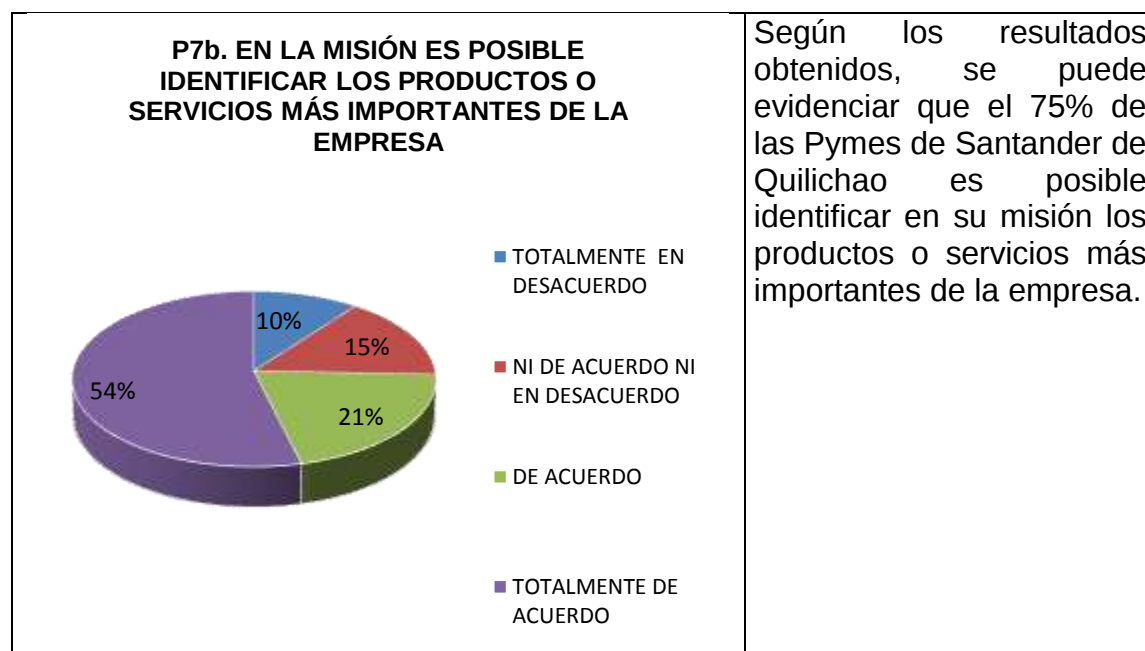
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 3. La misión expresa el mercado objetivo



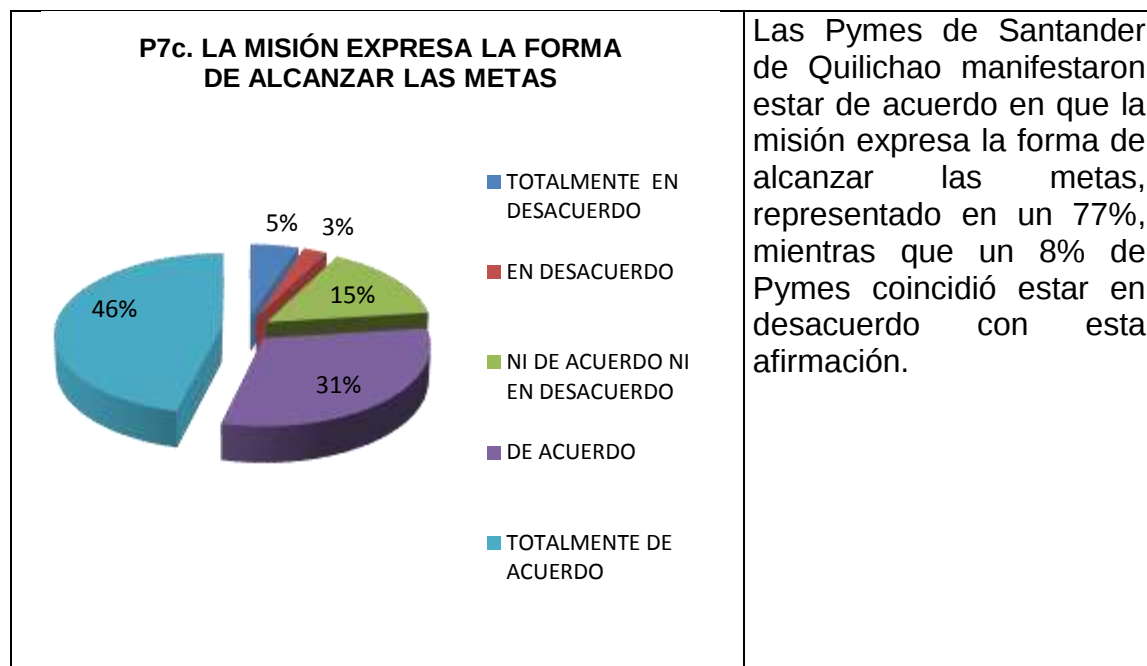
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 4. La misión identifica los productos y servicios más importantes



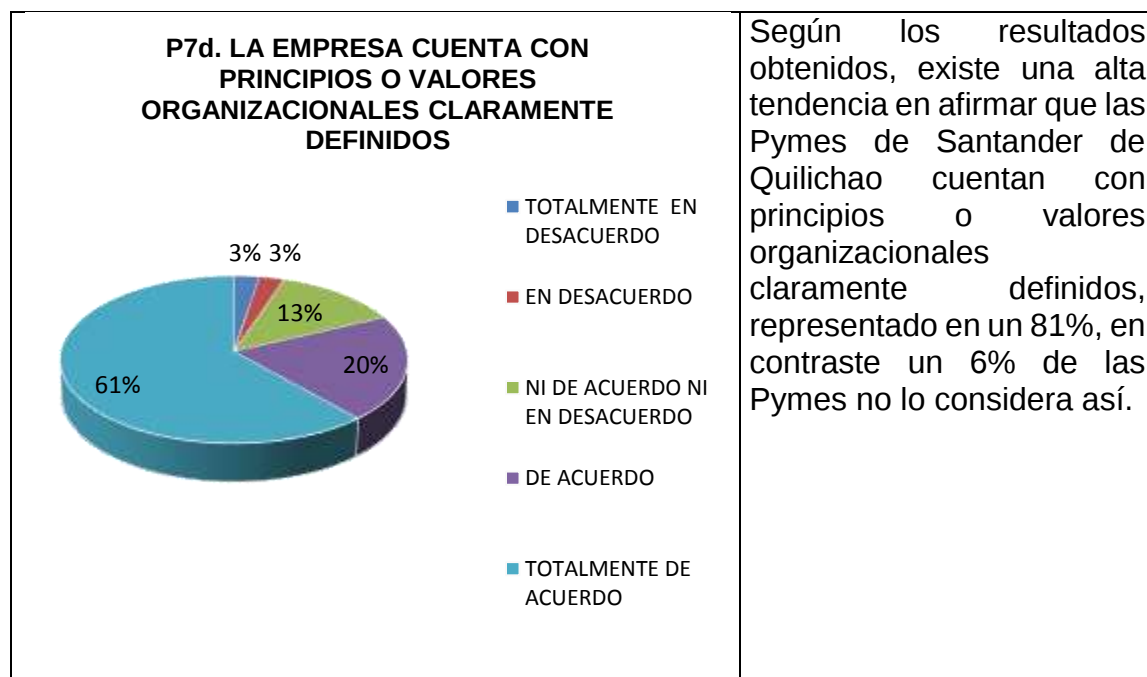
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 5. La misión expresa la forma de alcanzar las metas



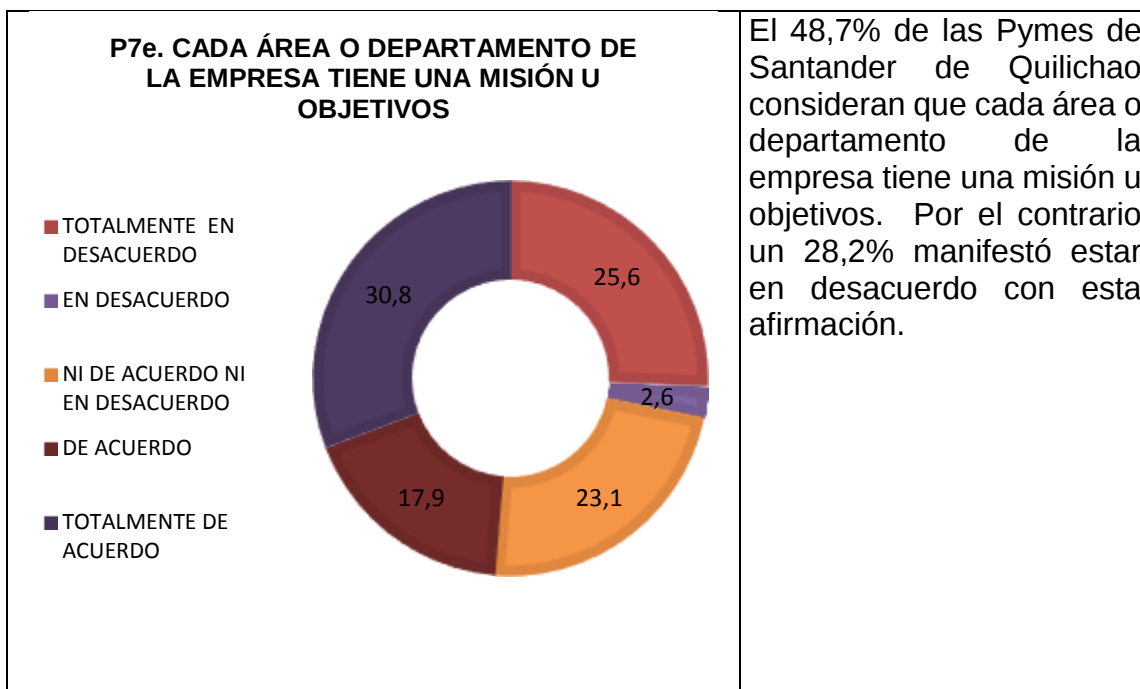
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 6. Valores o principios organizacionales



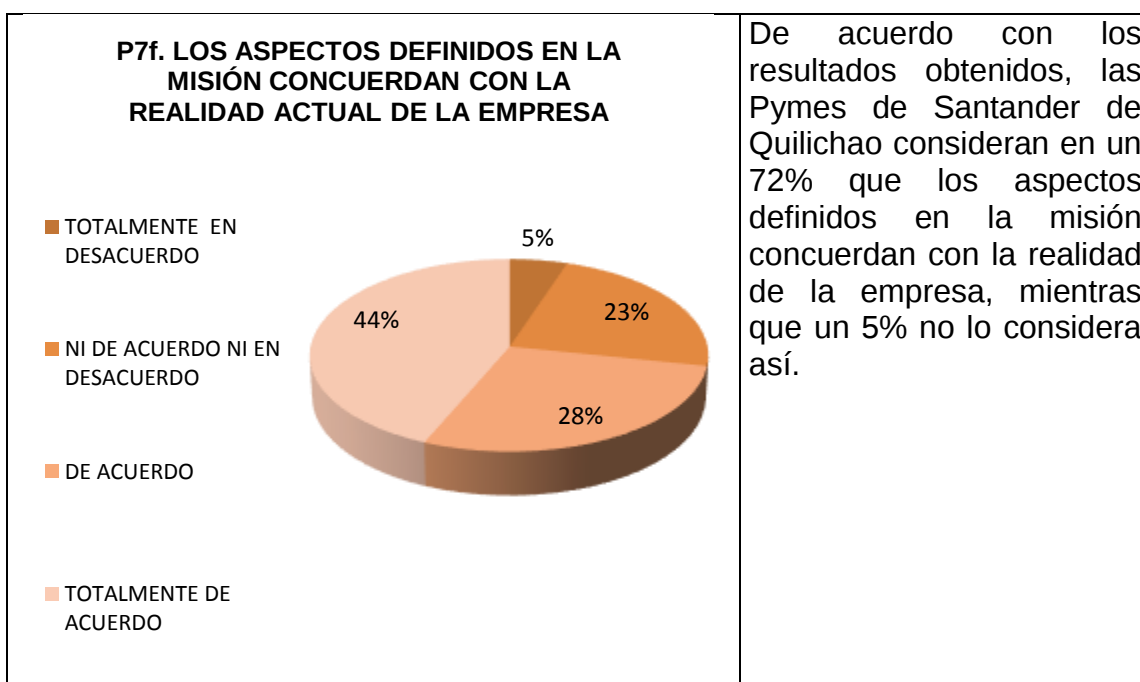
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 7. Cada área o departamento tiene una misión u objetivos



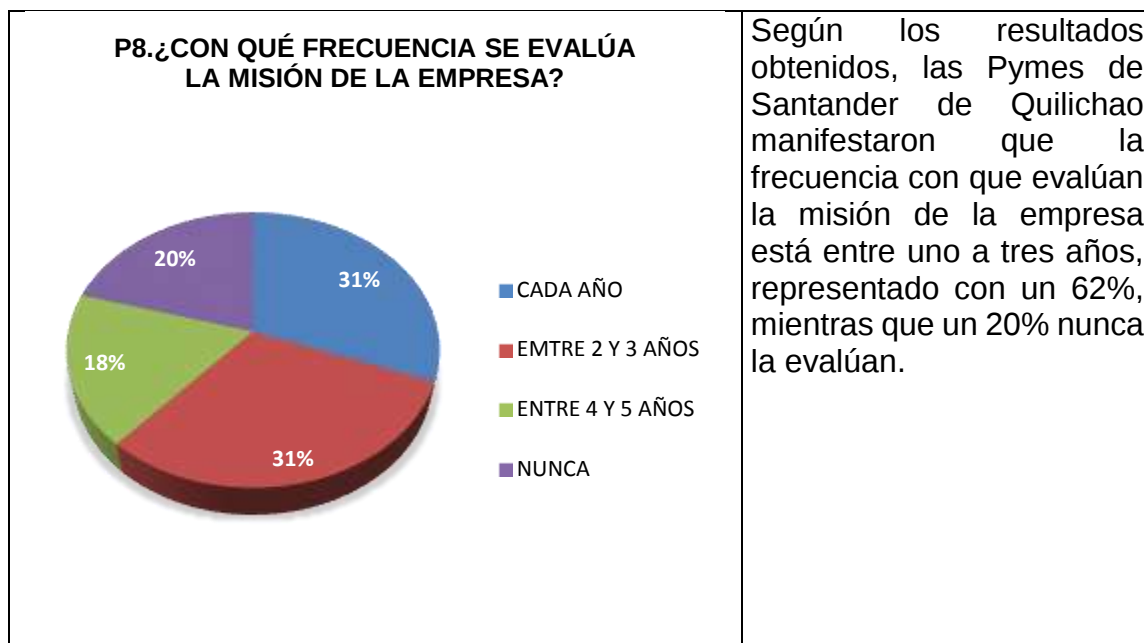
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 8. La misión concuerda con la realidad de la empresa



Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

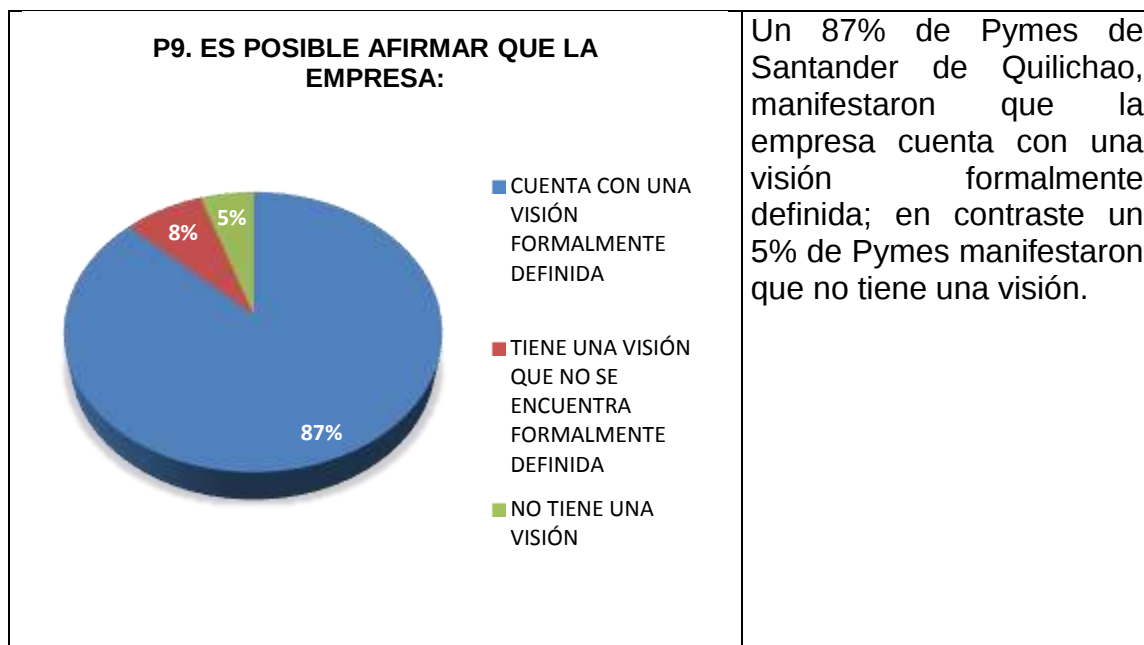
Gráfica 9. Frecuencia con que se evalúa la misión



Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

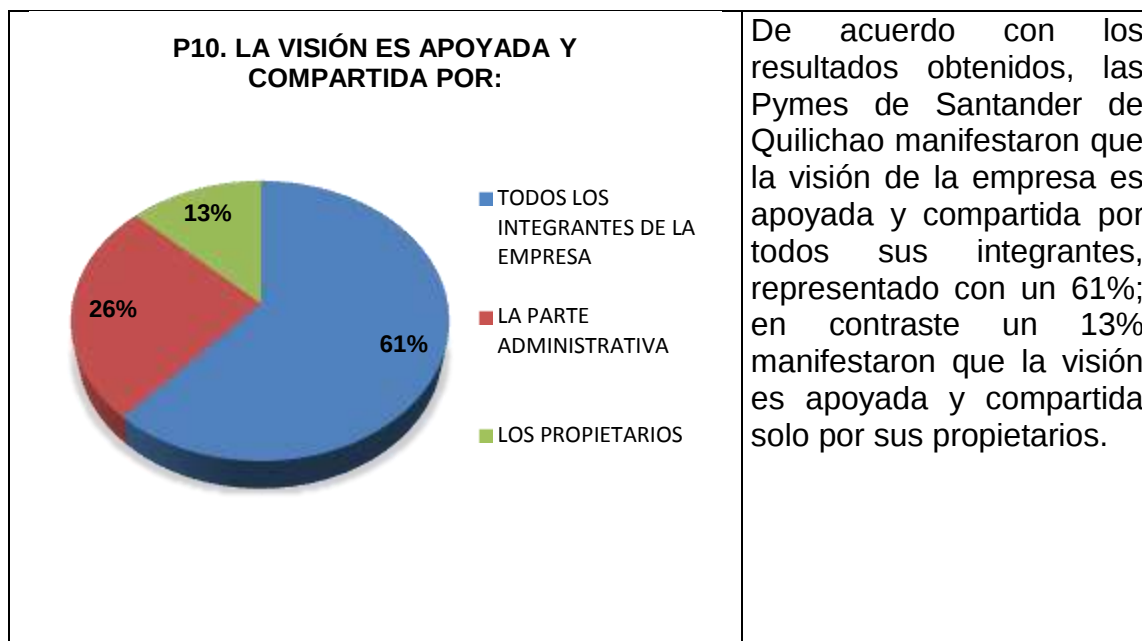
6.3.2. Visión

Gráfica 10. Visión de la empresa



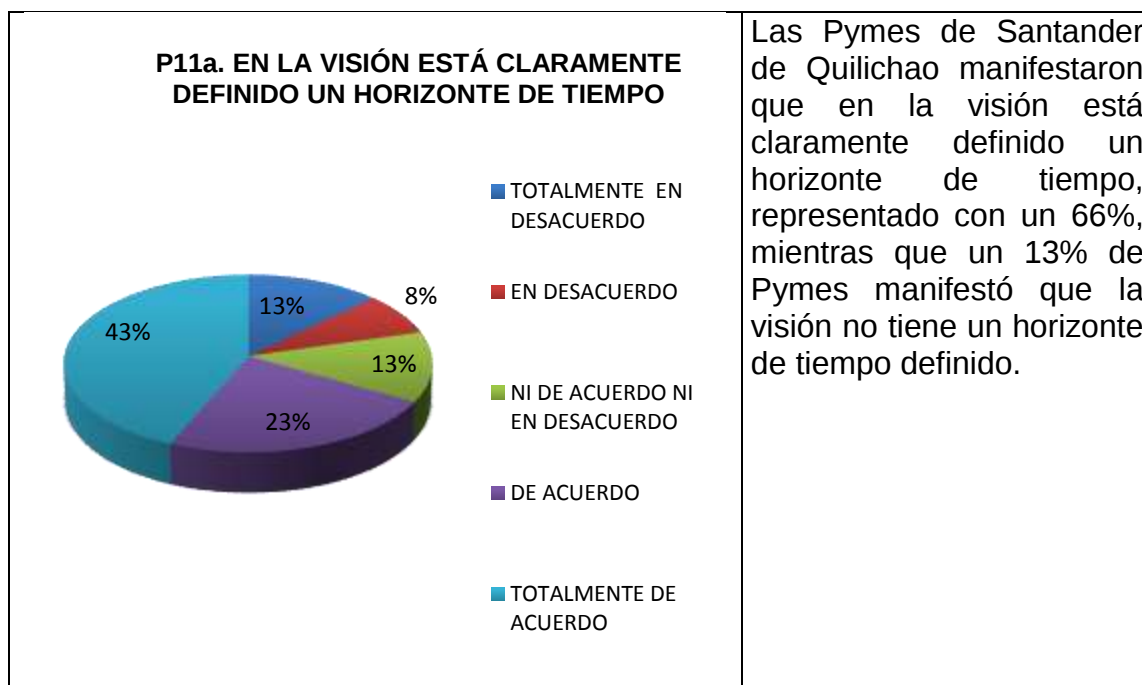
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 11. La visión es apoyada y compartida



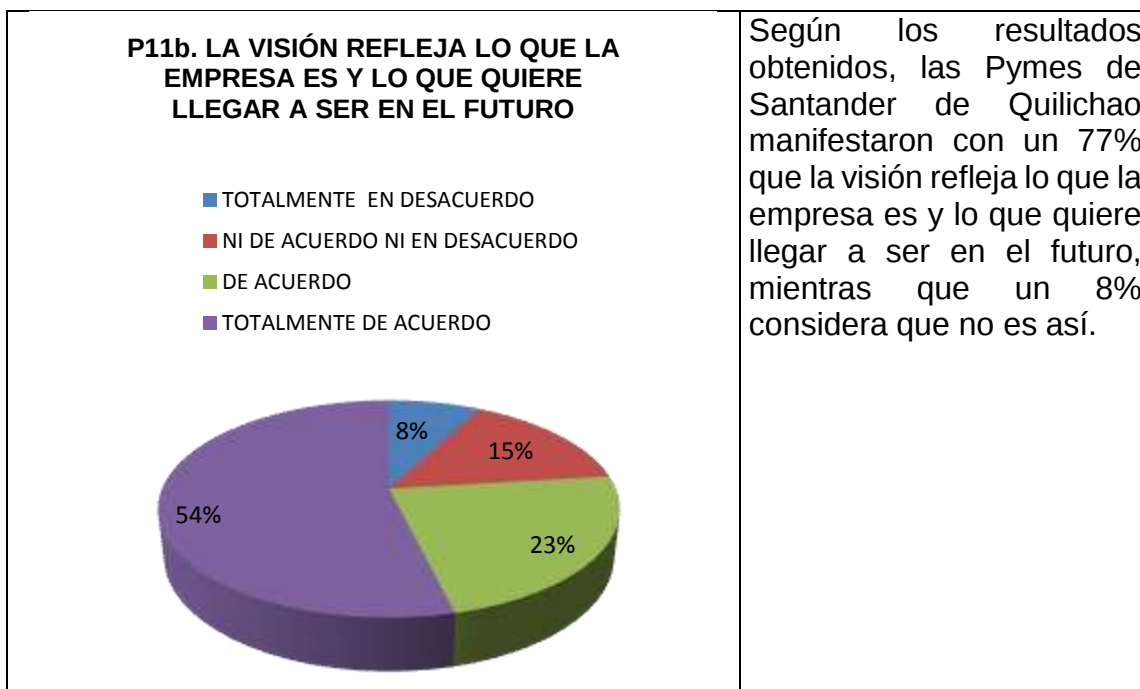
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 12. La visión tiene un horizonte de tiempo



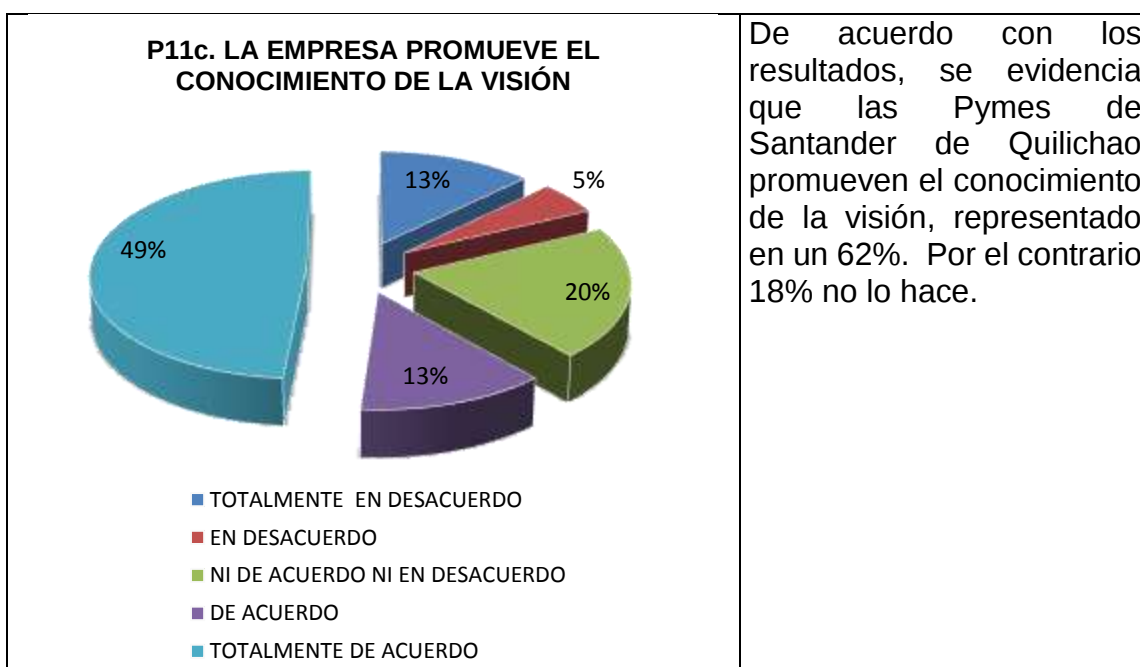
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 13. La visión refleja el futuro de la empresa



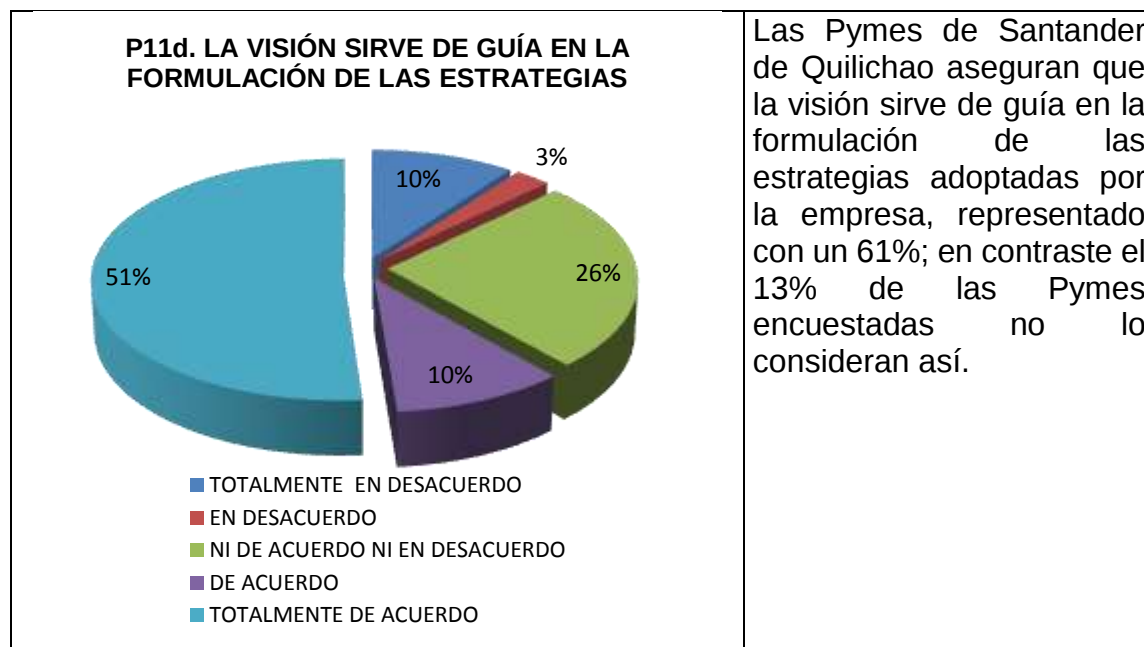
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 14. Conocimiento de la visión



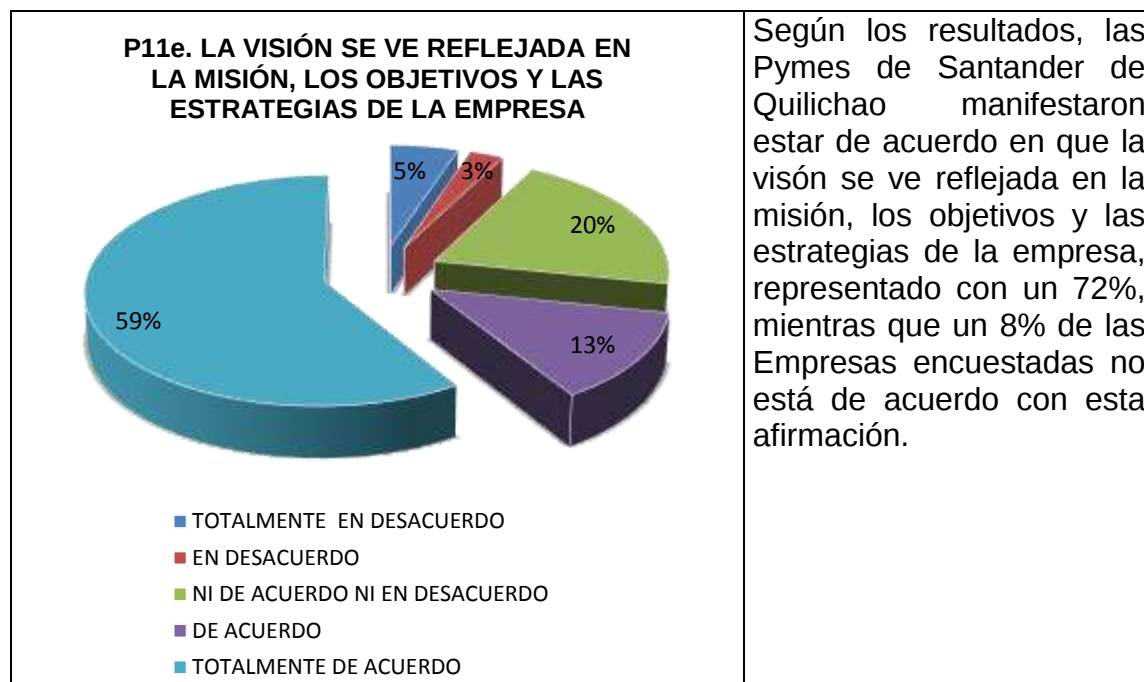
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 15. La visión y la formulación de estrategias



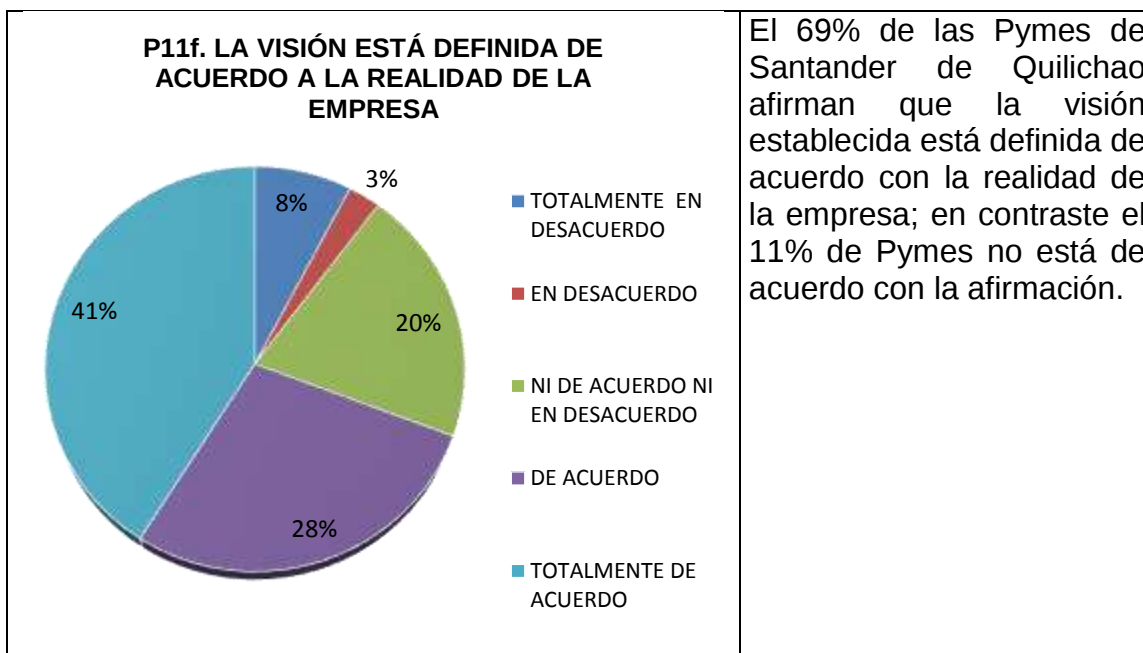
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 16. La visión se ve reflejada en la misión



Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

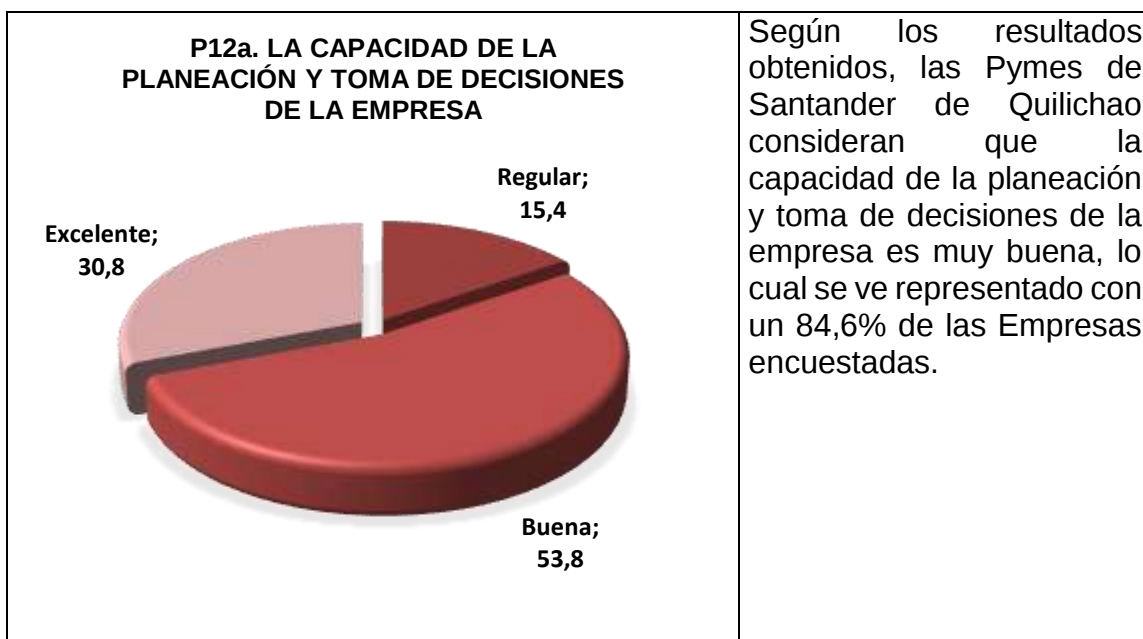
Gráfica 17. La visión define la realidad de la empresa



Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

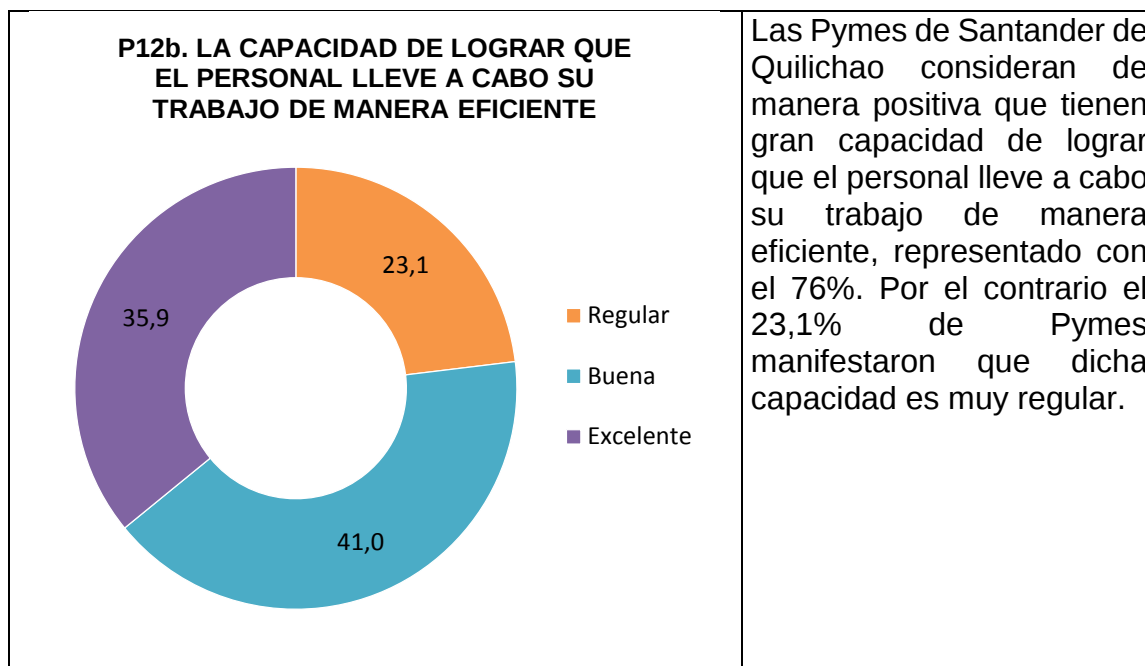
6.3.3. Aspectos Organizacionales

Gráfica 18. Capacidad de planeación y toma de decisiones



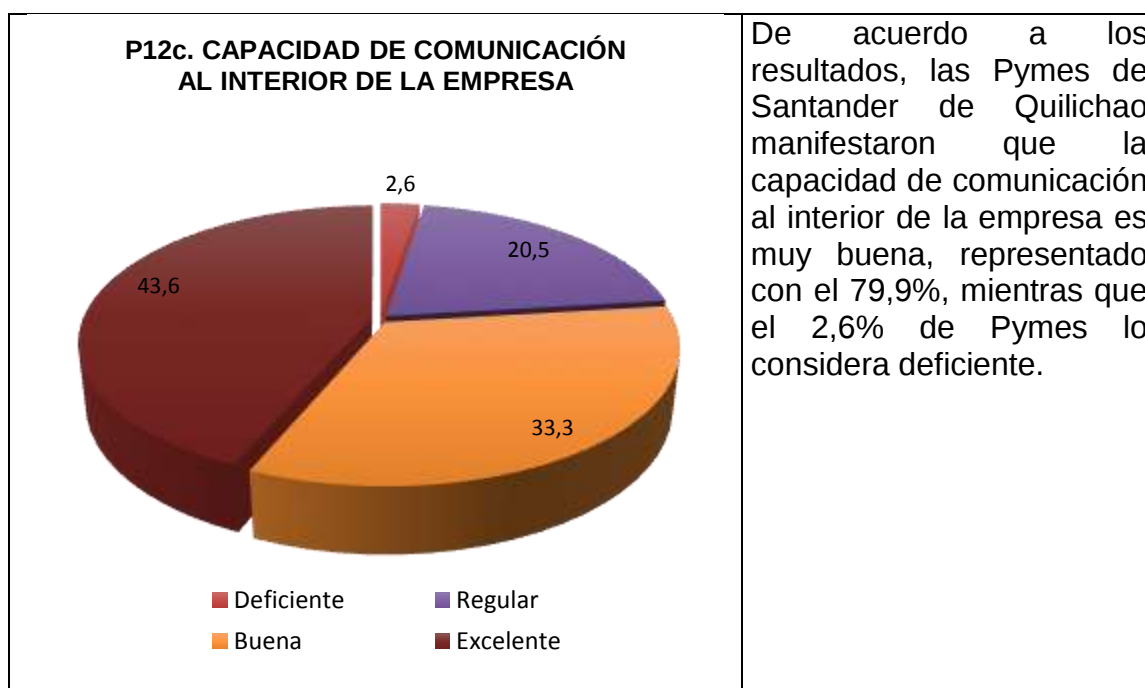
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 19. Capacidad del personal para llevar a cabo su trabajo de manera eficiente



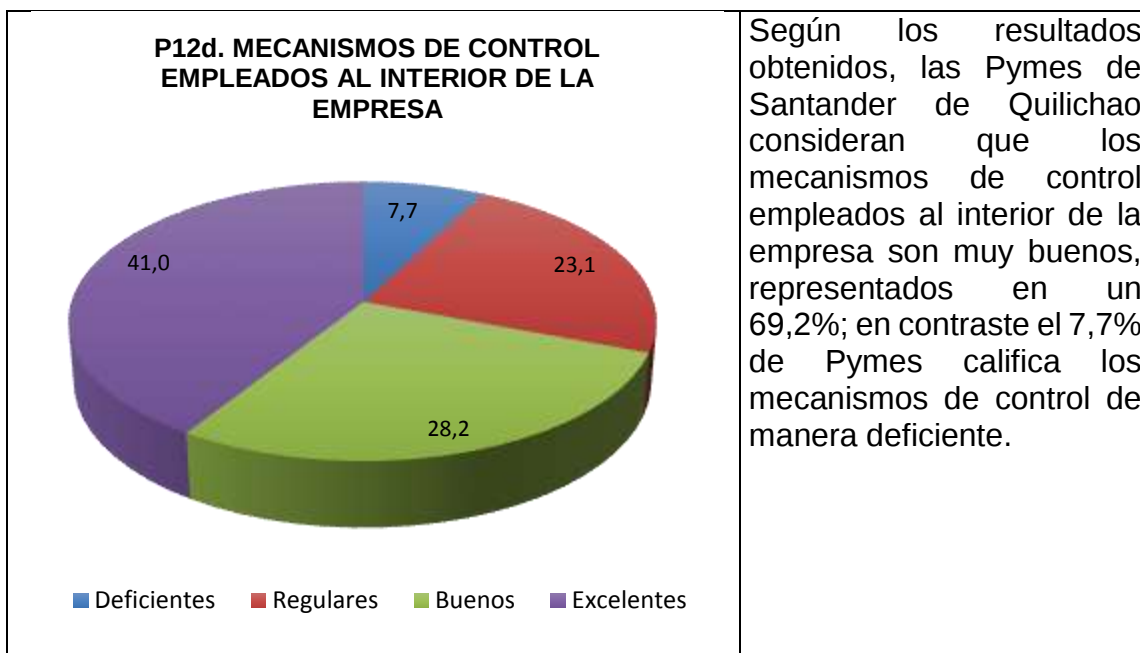
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 20. Capacidad de comunicación interna de la empresa



Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

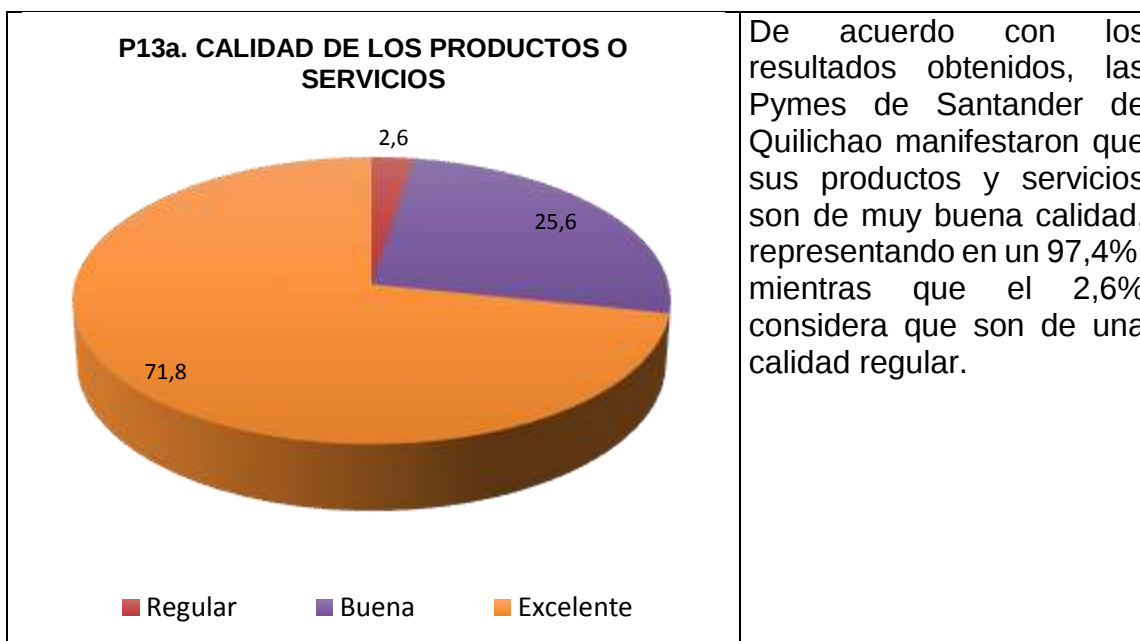
Gráfica 21. Mecanismos de control interno



Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

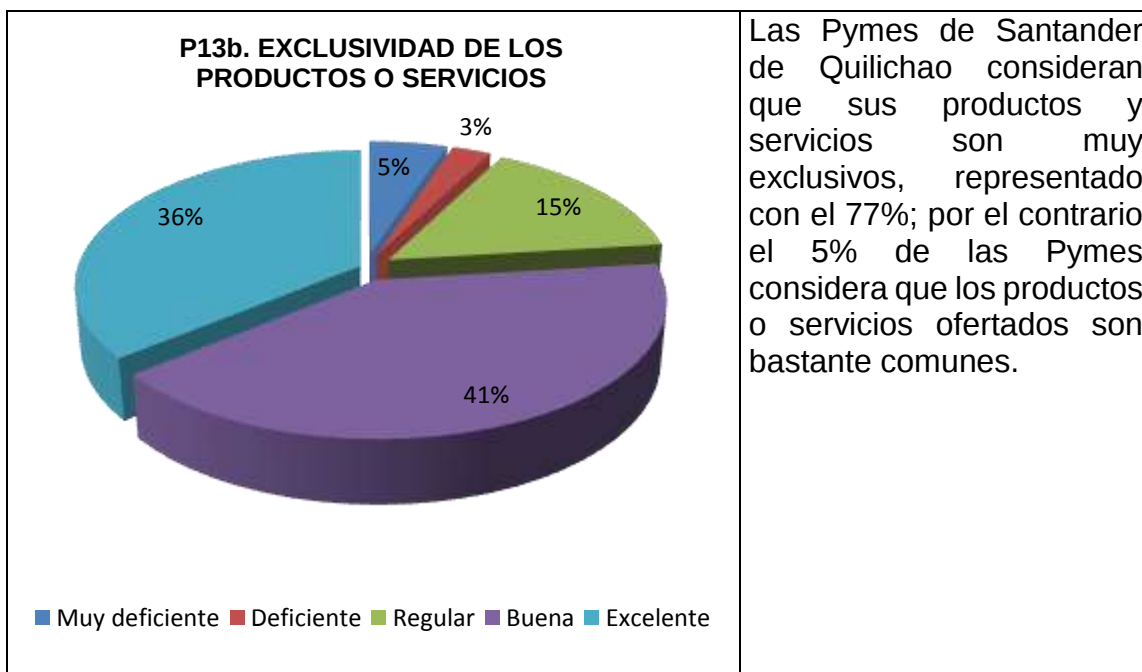
6.3.4. Aspectos Comerciales

Gráfica 22. Calidad de los productos o servicios



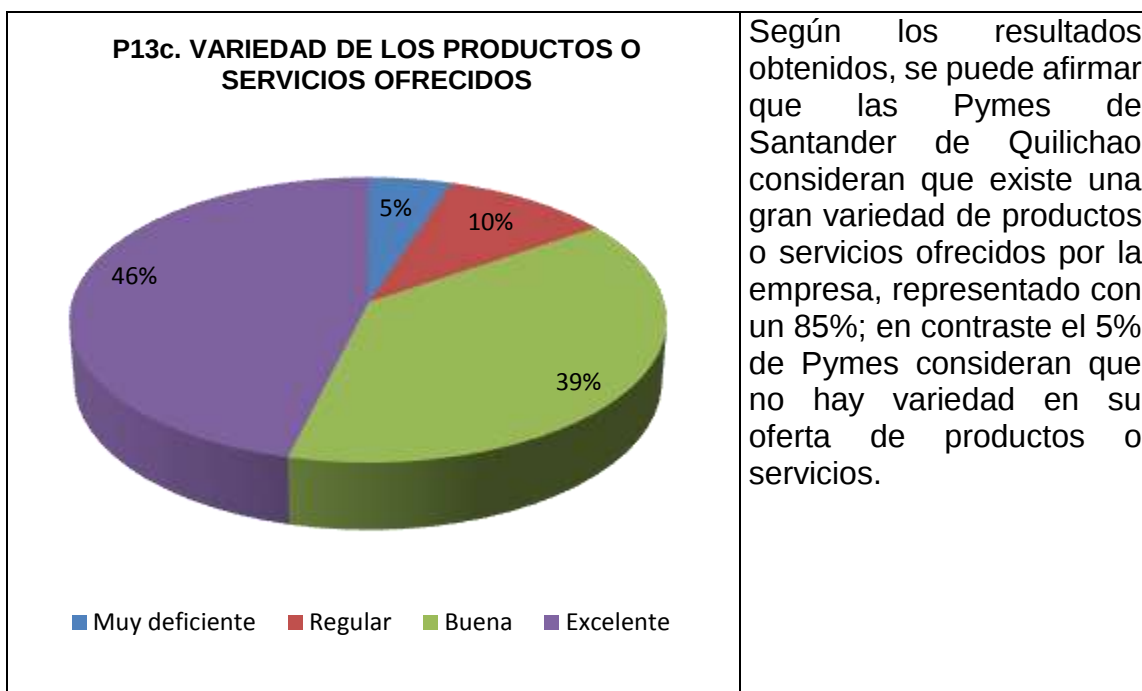
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 23. Exclusividad de los productos o servicios



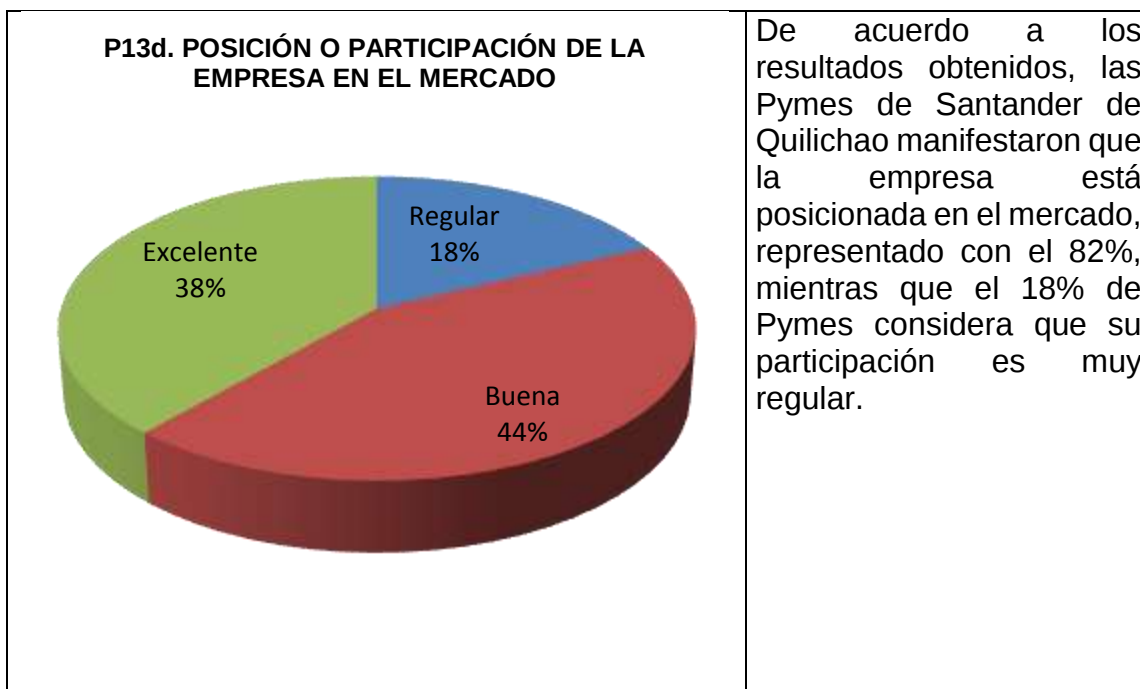
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 24. Variedad de los productos o servicios



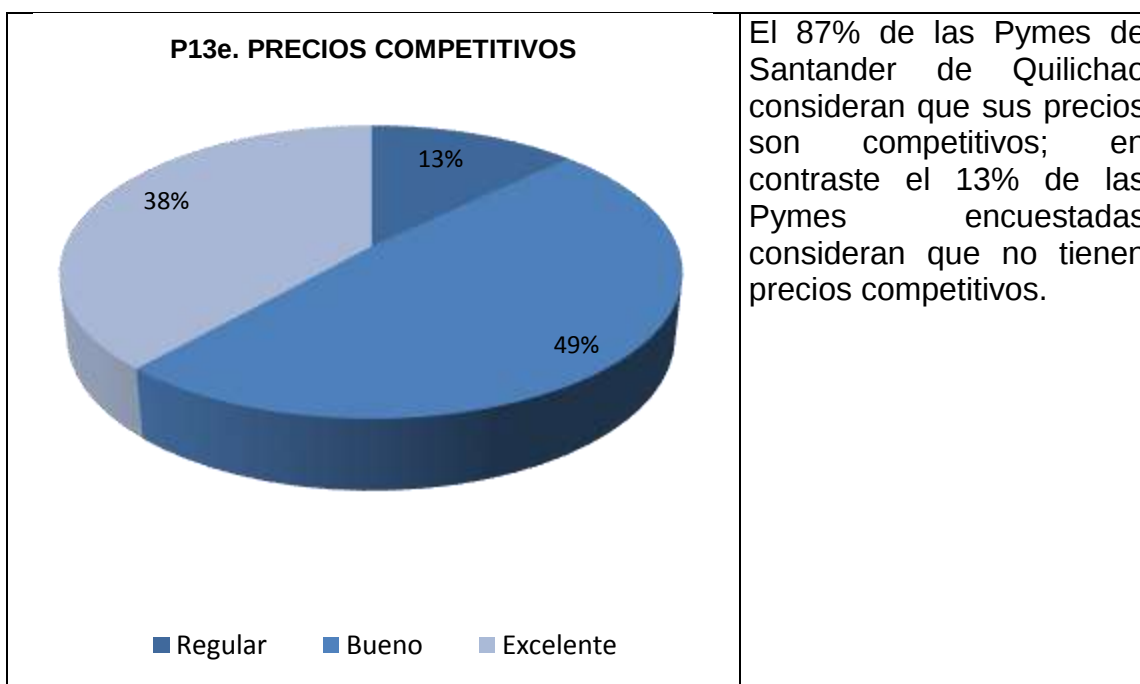
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 25. Participación en el mercado



Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

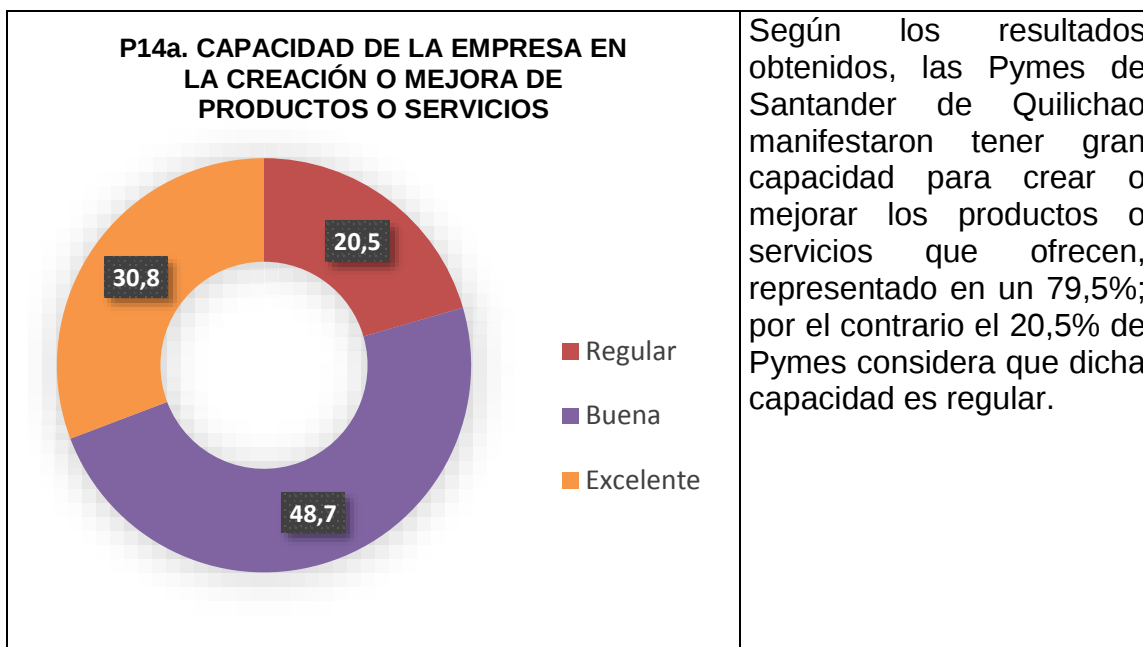
Gráfica 26. Precios competitivos



Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

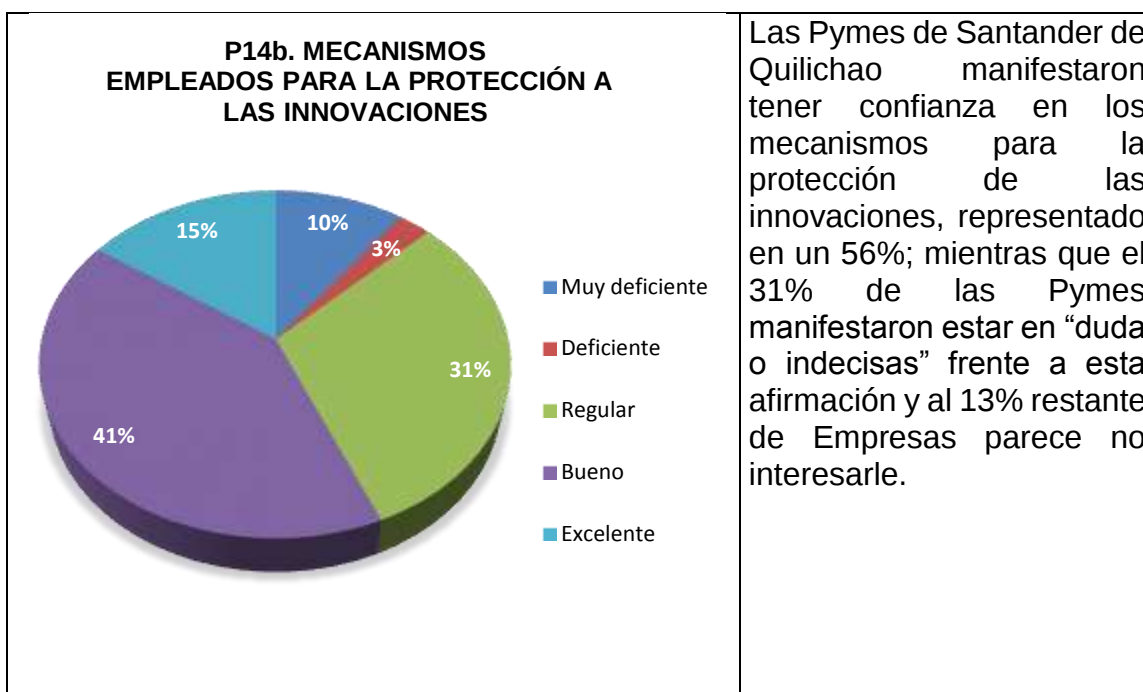
6.3.5. Aspectos de Innovación

Gráfica 27. Capacidad de creación o mejora de productos o servicios



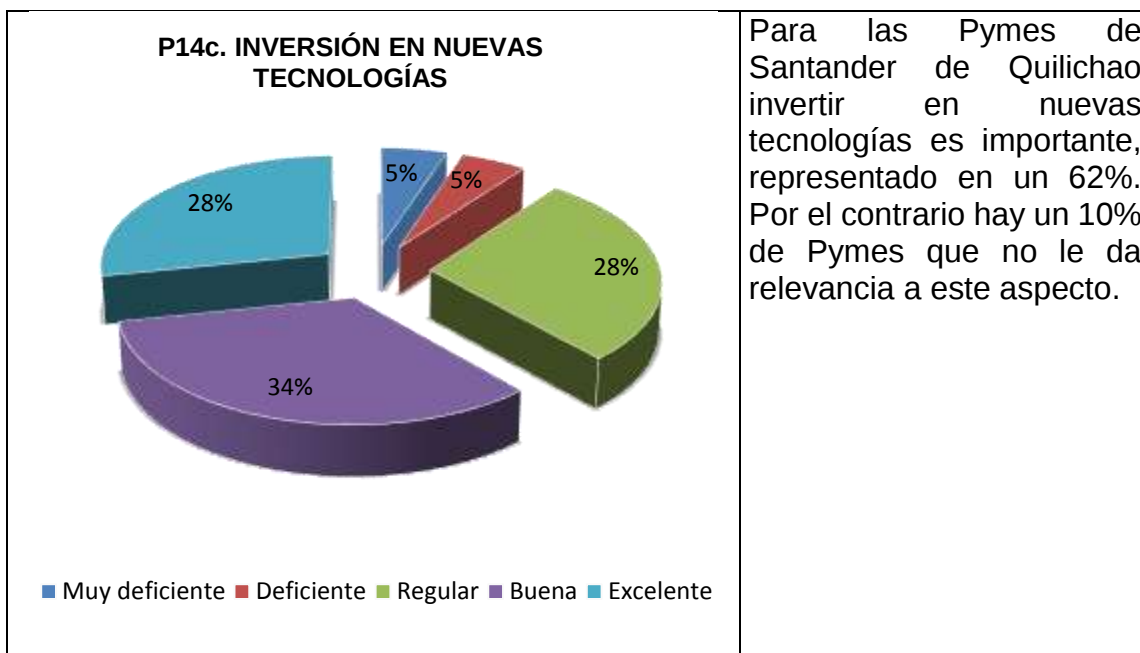
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 28. Mecanismos para la protección a las innovaciones



Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

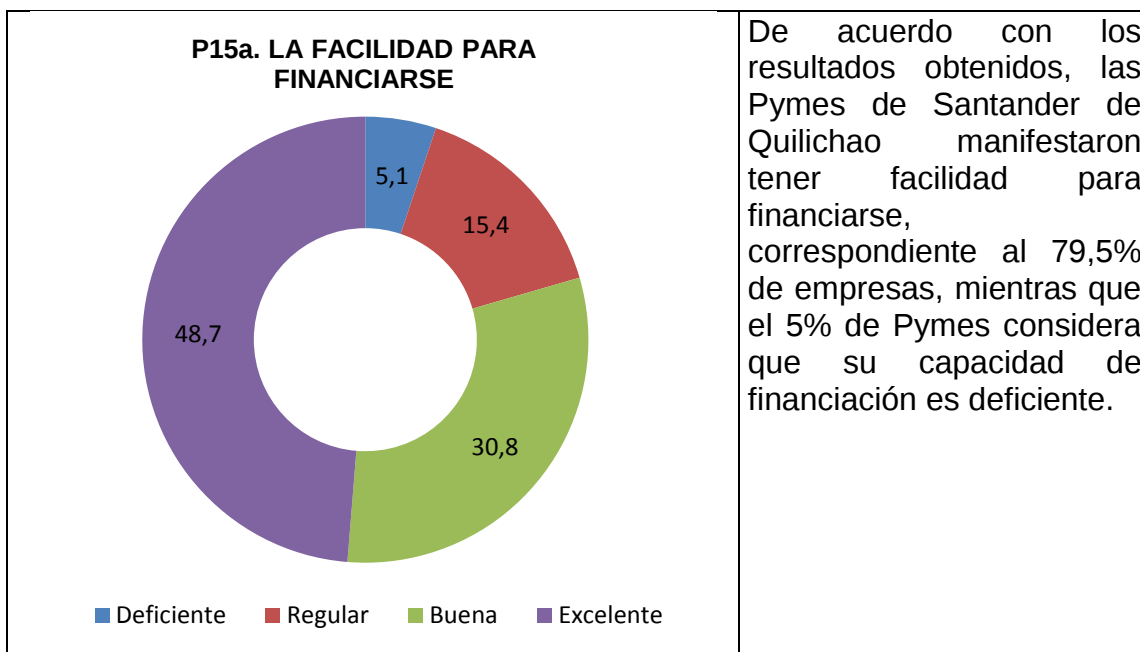
Gráfica 29. Inversión en nuevas tecnologías



Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

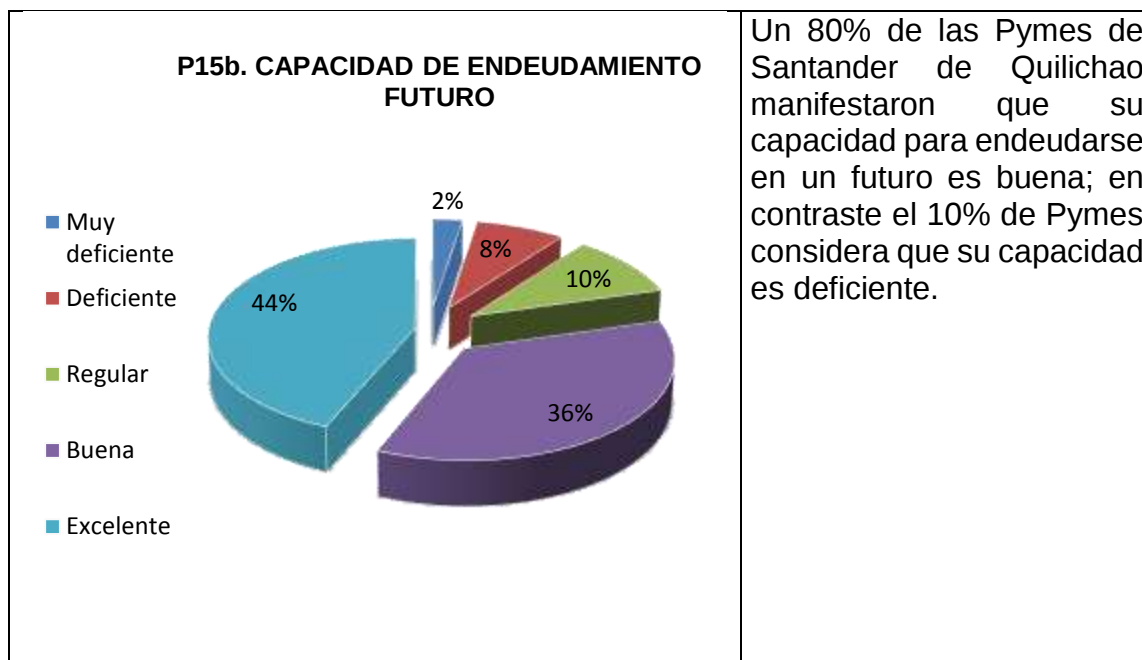
6.3.6. Aspectos Financieros

Gráfica 30. Facilidad para financiarse



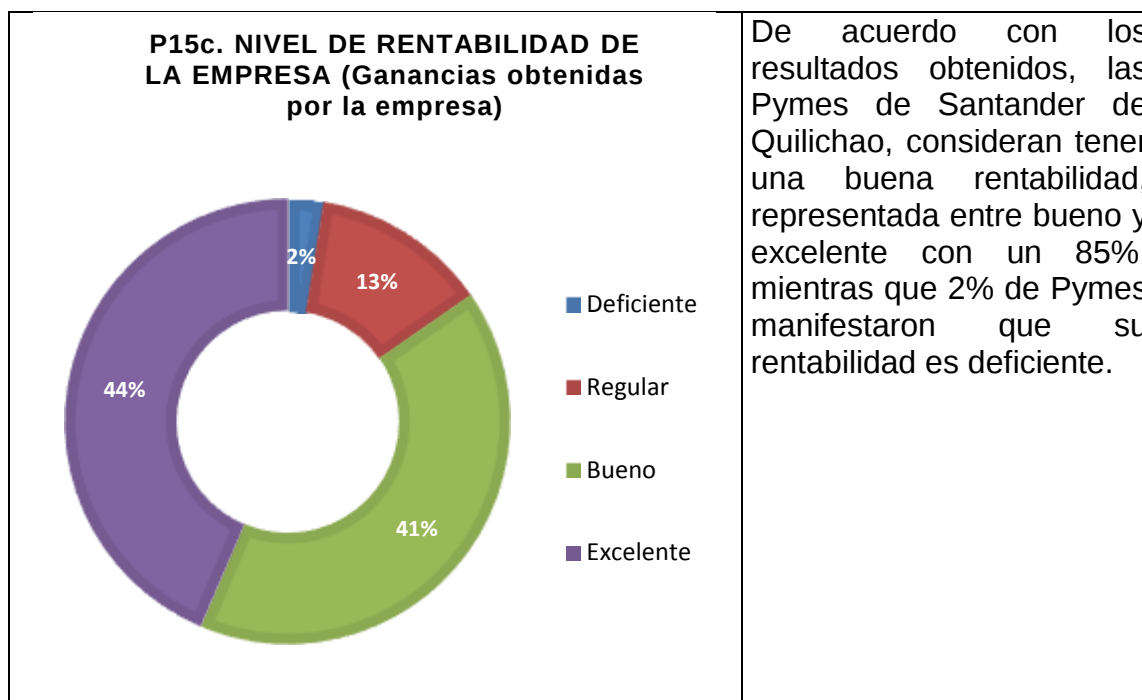
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 31. Capacidad de endeudamiento



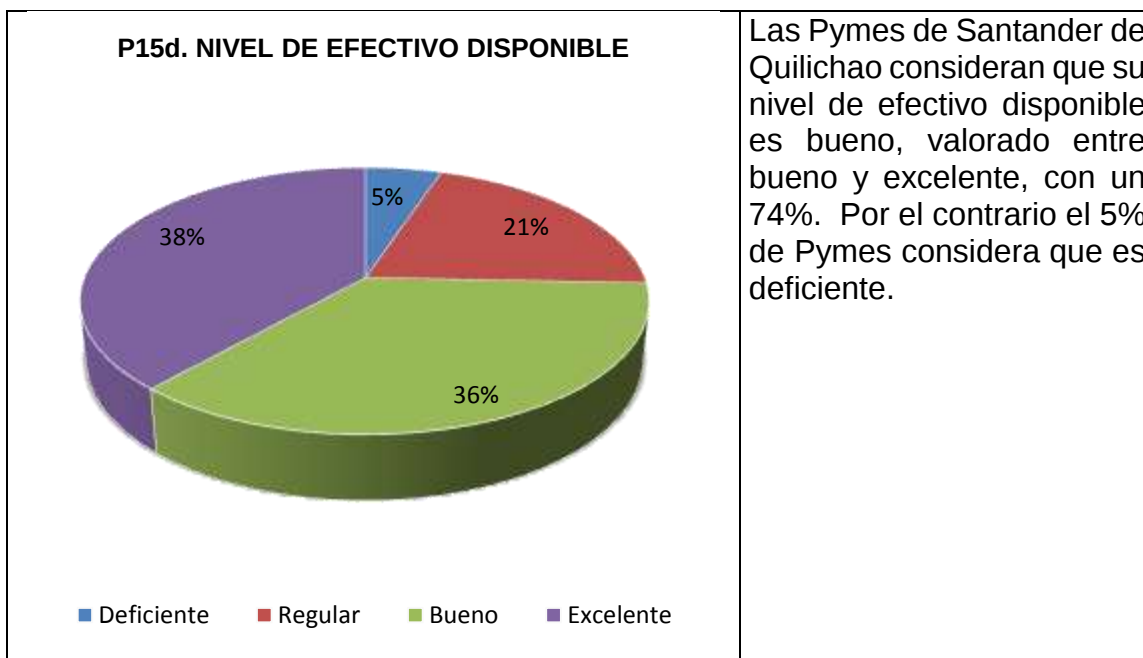
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 32. Nivel de rentabilidad de la empresa



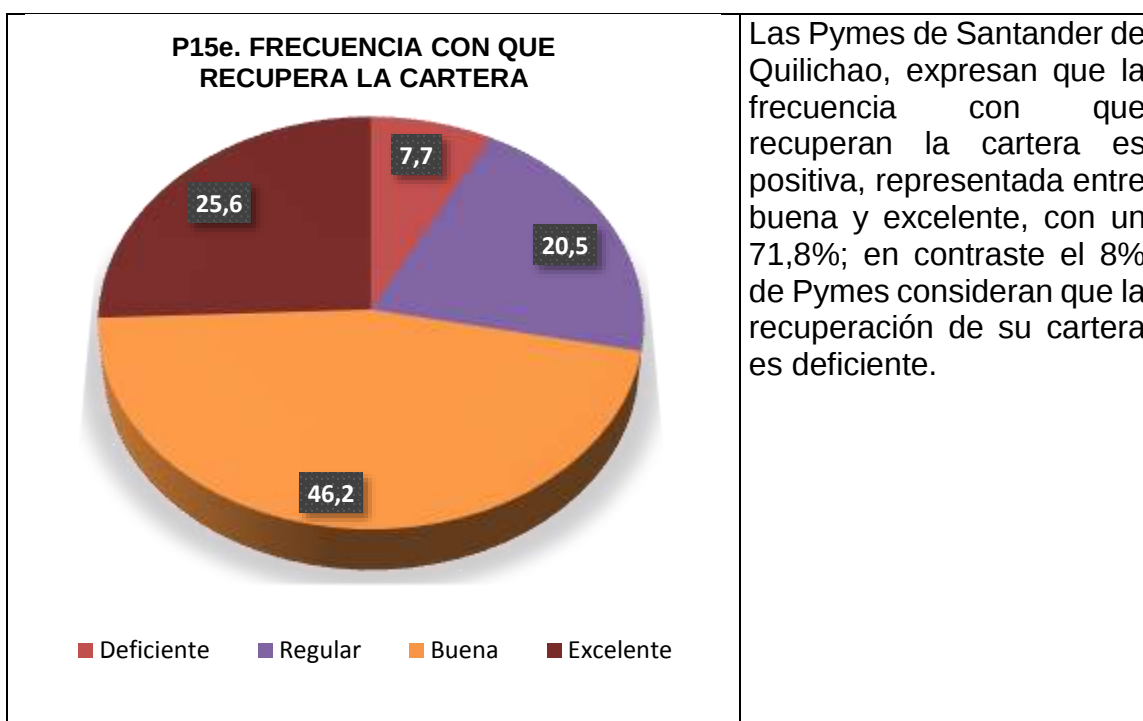
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 33. Nivel de efectivo disponible



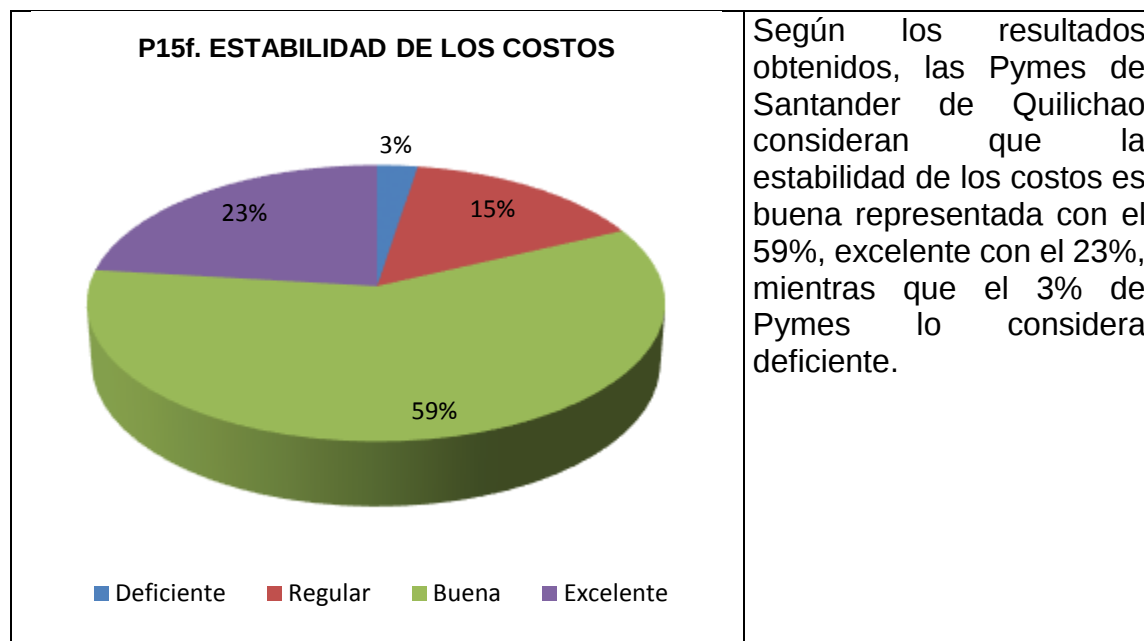
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 34. Rotación de Cartera



Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

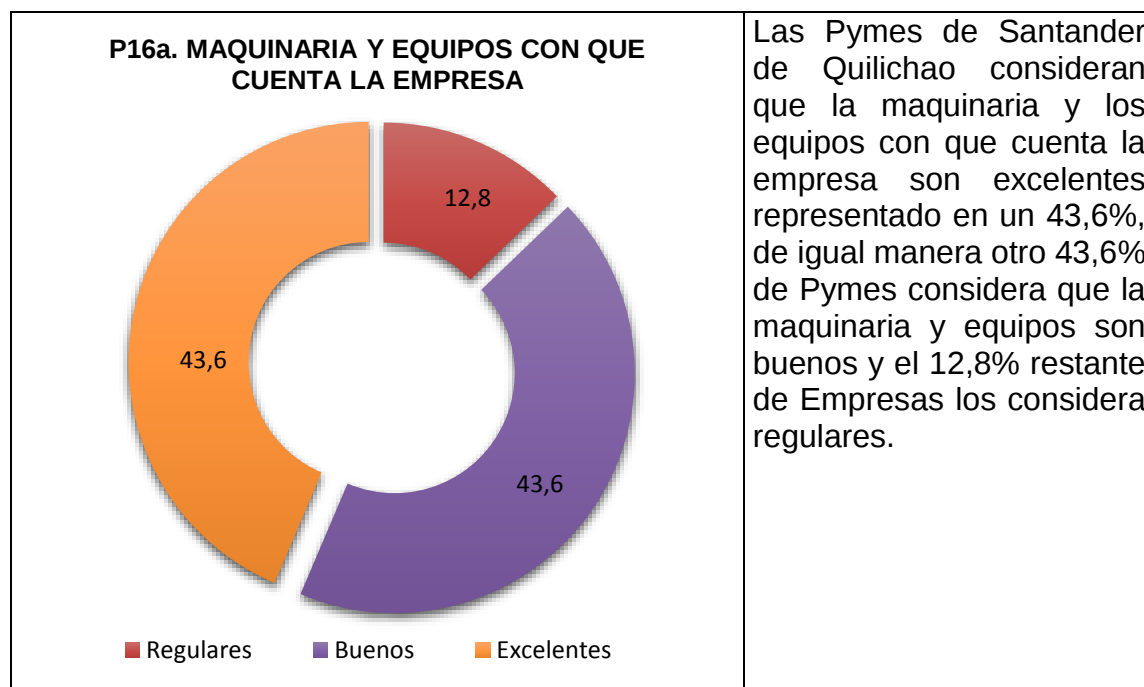
Gráfica 35. Estabilidad de los costos



Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

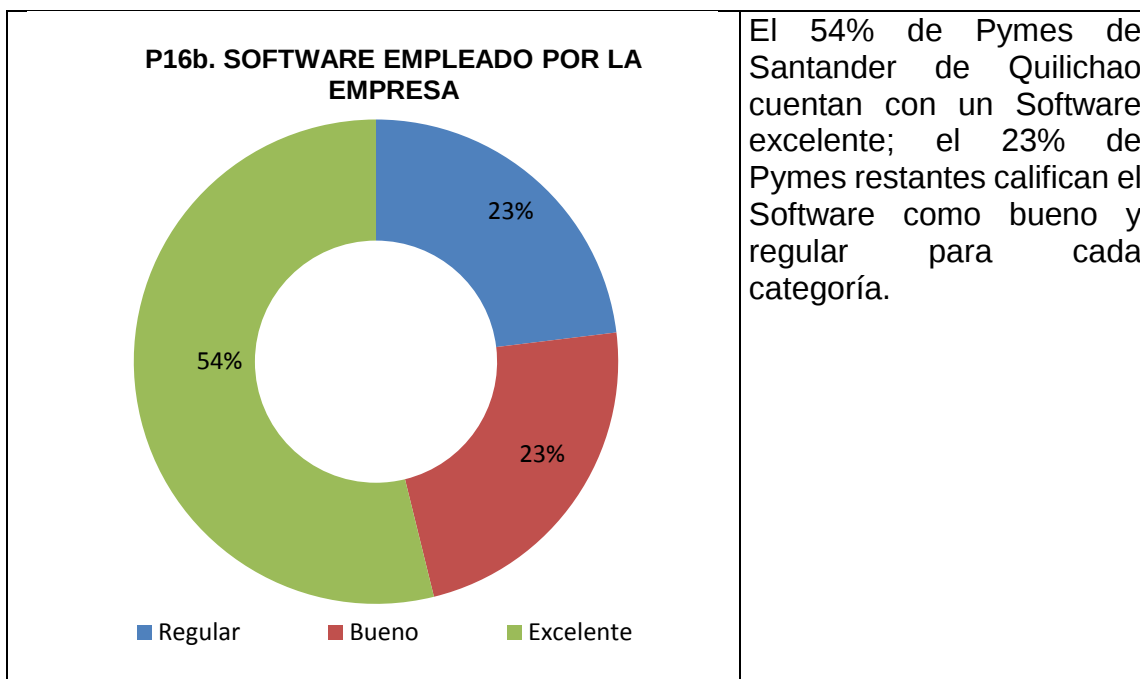
6.3.7. Aspectos Técnicos

Gráfica 36. Maquinaria y equipos con que cuenta la empresa



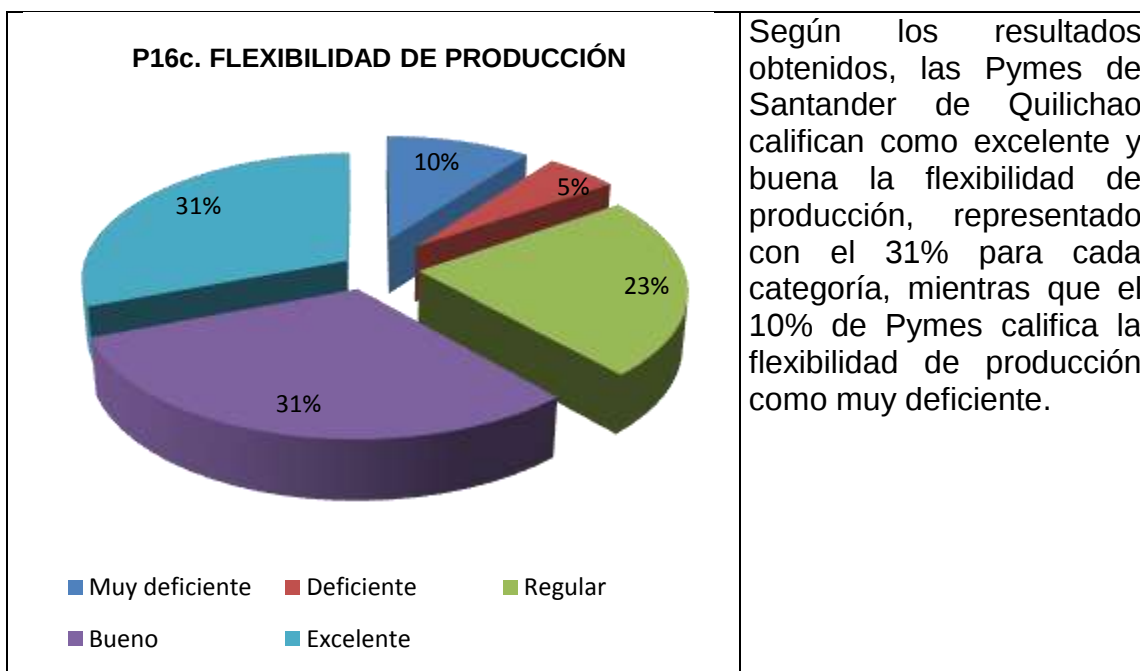
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 37. Software empleado por la empresa



Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

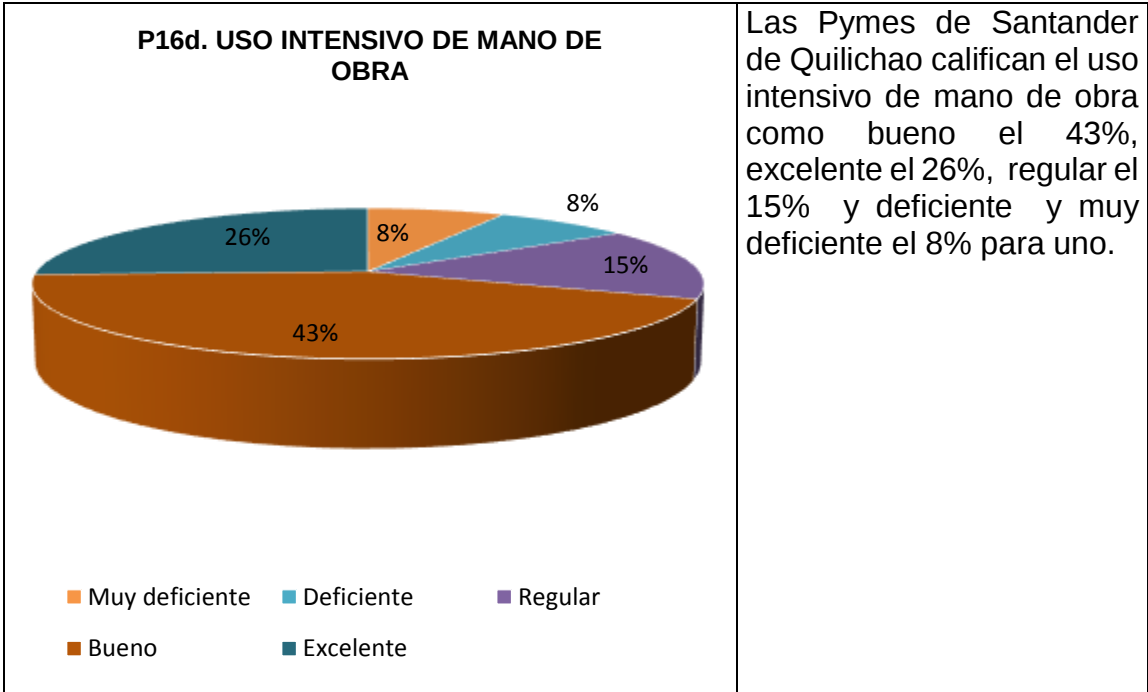
Gráfica 38. Flexibilidad de producción



Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

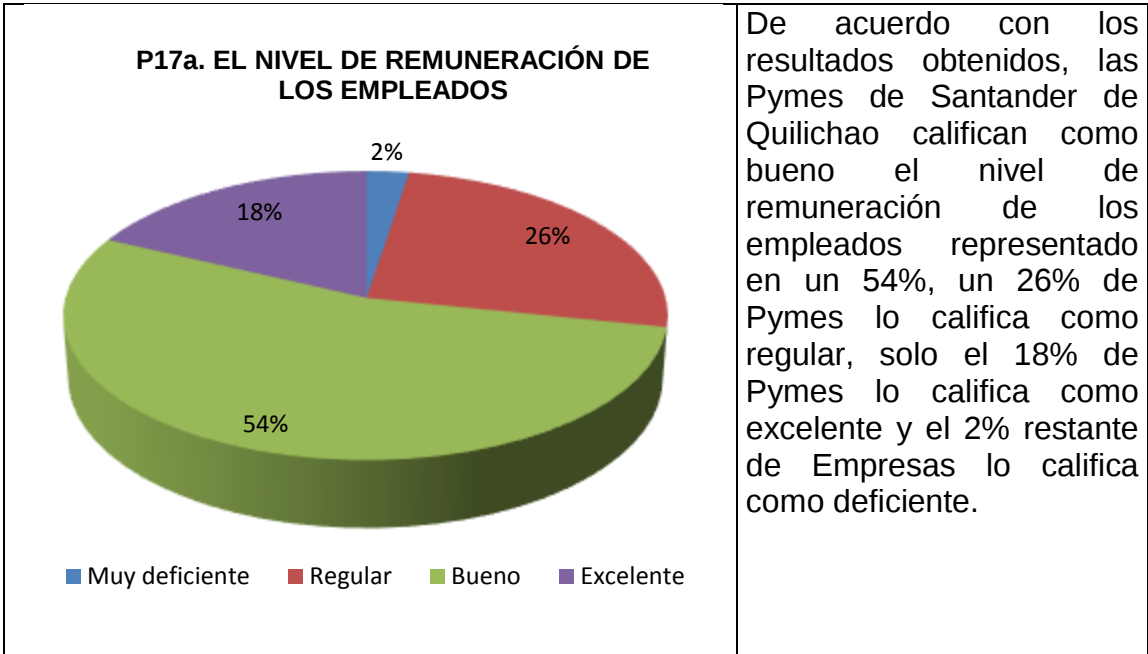
6.3.8. Aspectos del Talento Humano

Gráfica 39. Mano de obra



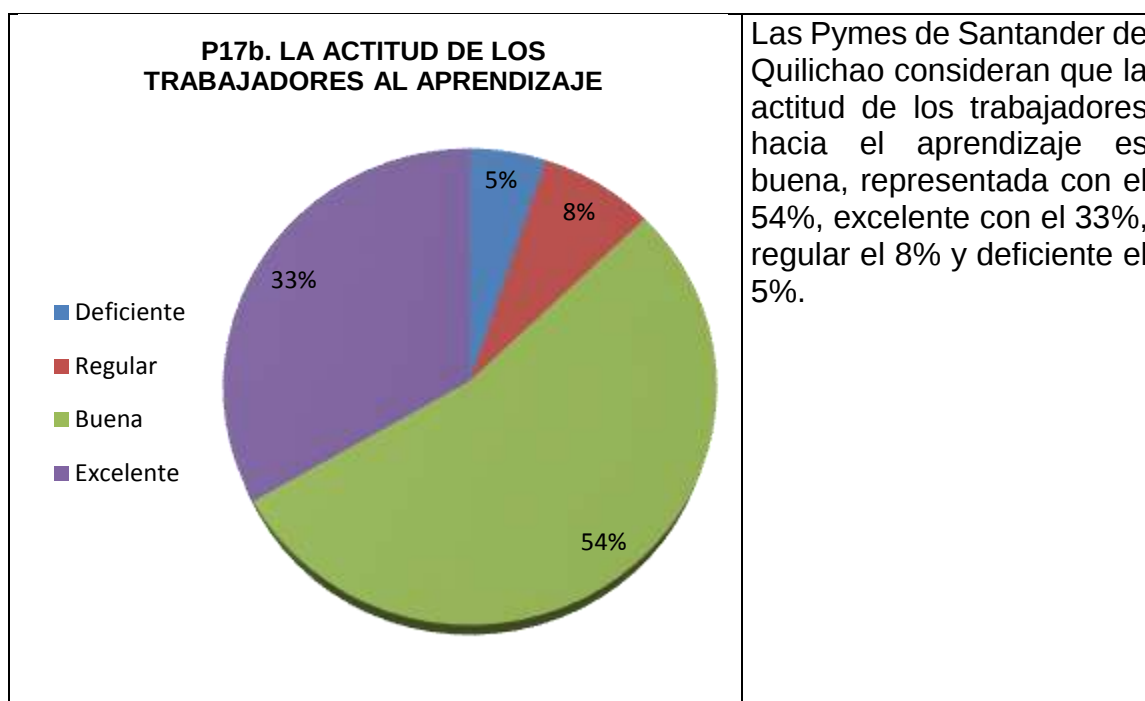
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 40. Nivel de remuneración



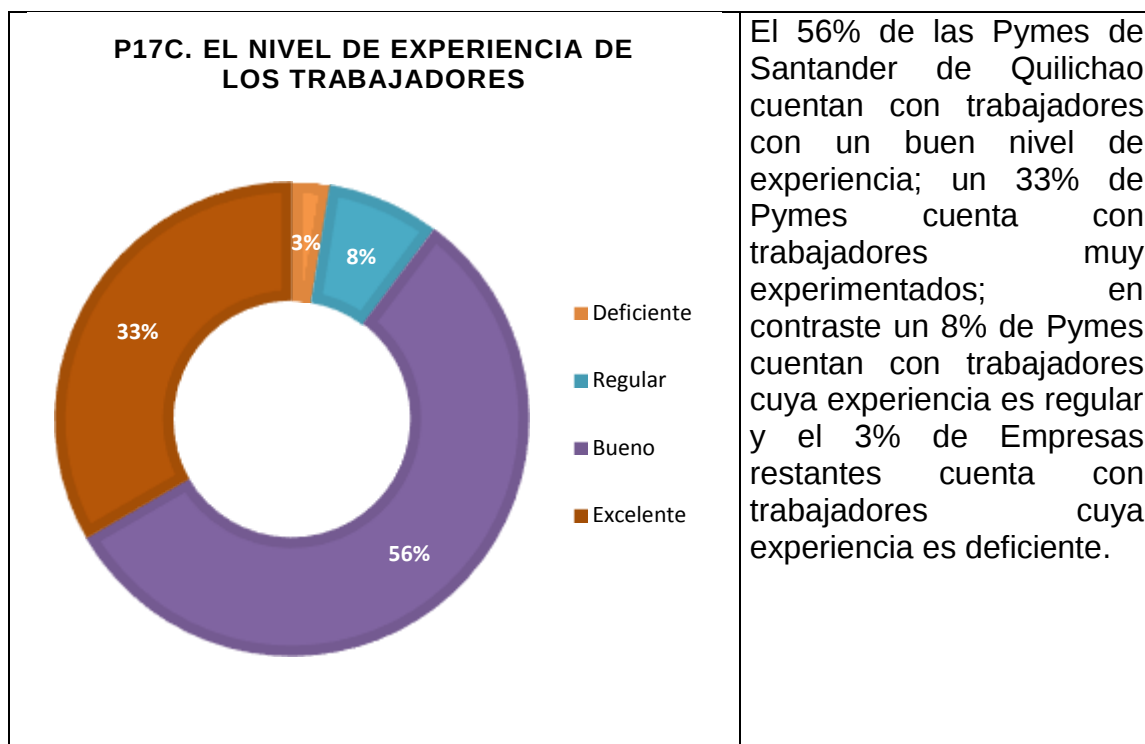
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 41. Actitud de los empleados al aprendizaje



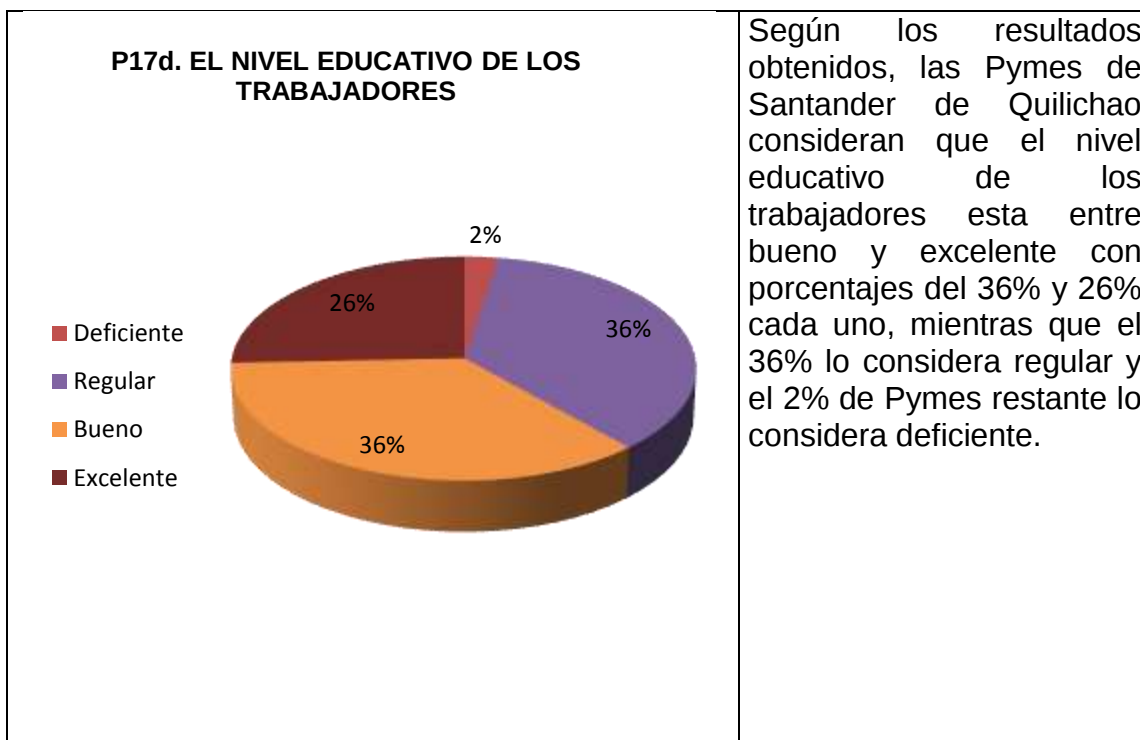
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 42. Nivel de experiencia de los trabajadores



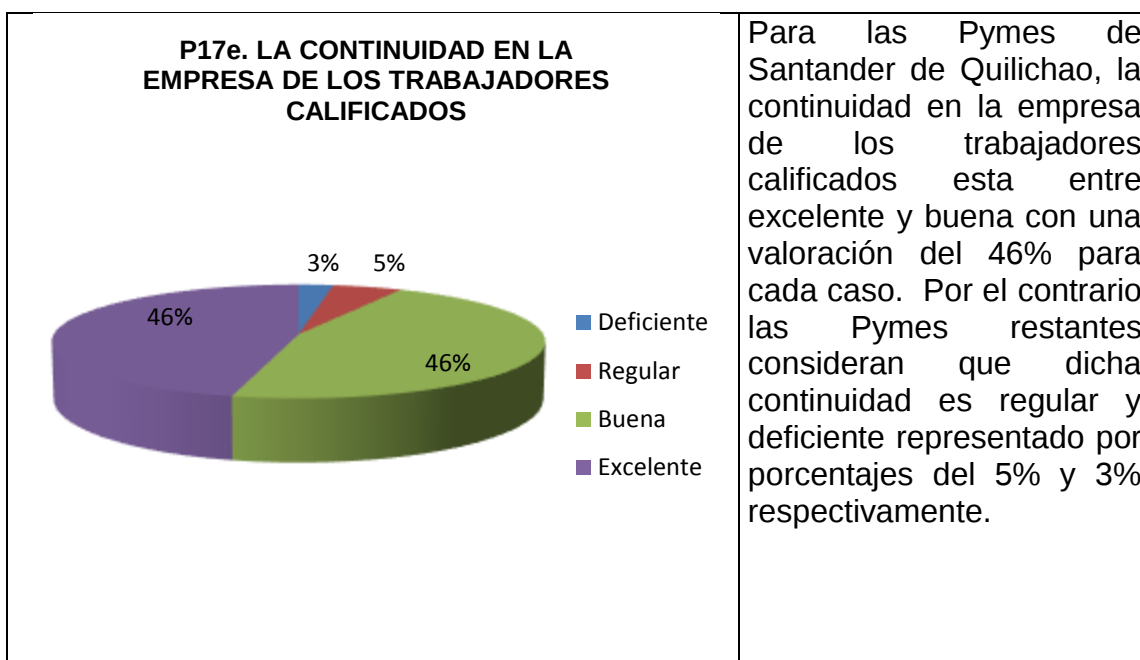
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 43. Nivel educativo de los trabajadores



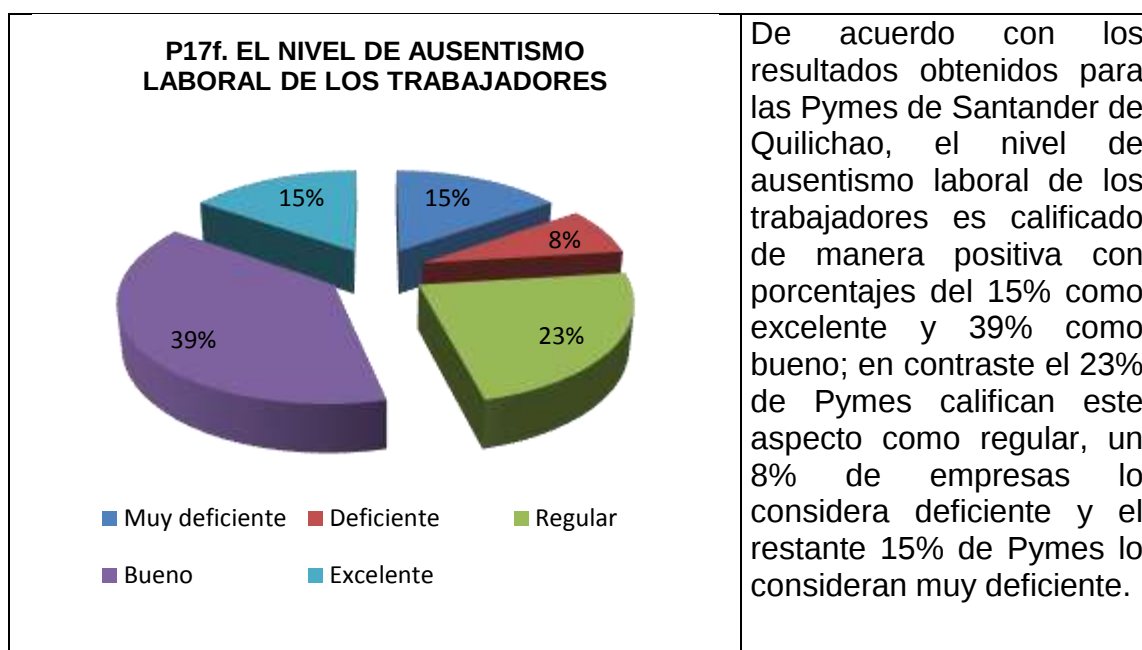
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 44. Estabilidad laboral



Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

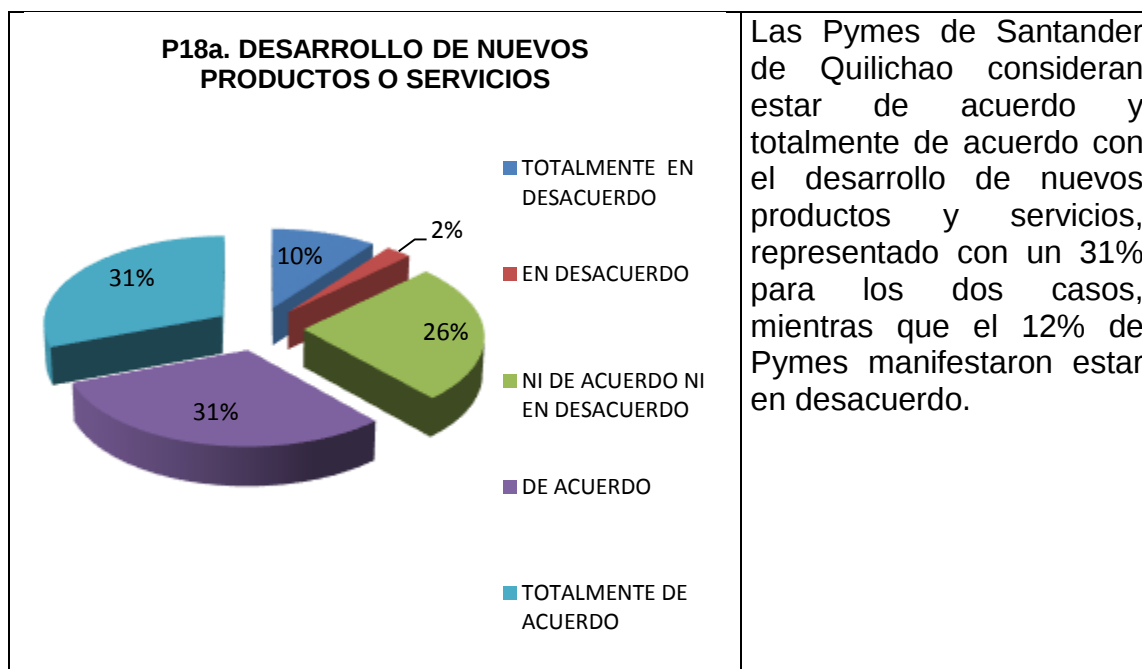
Gráfica 45. Nivel de ausentismo laboral



Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

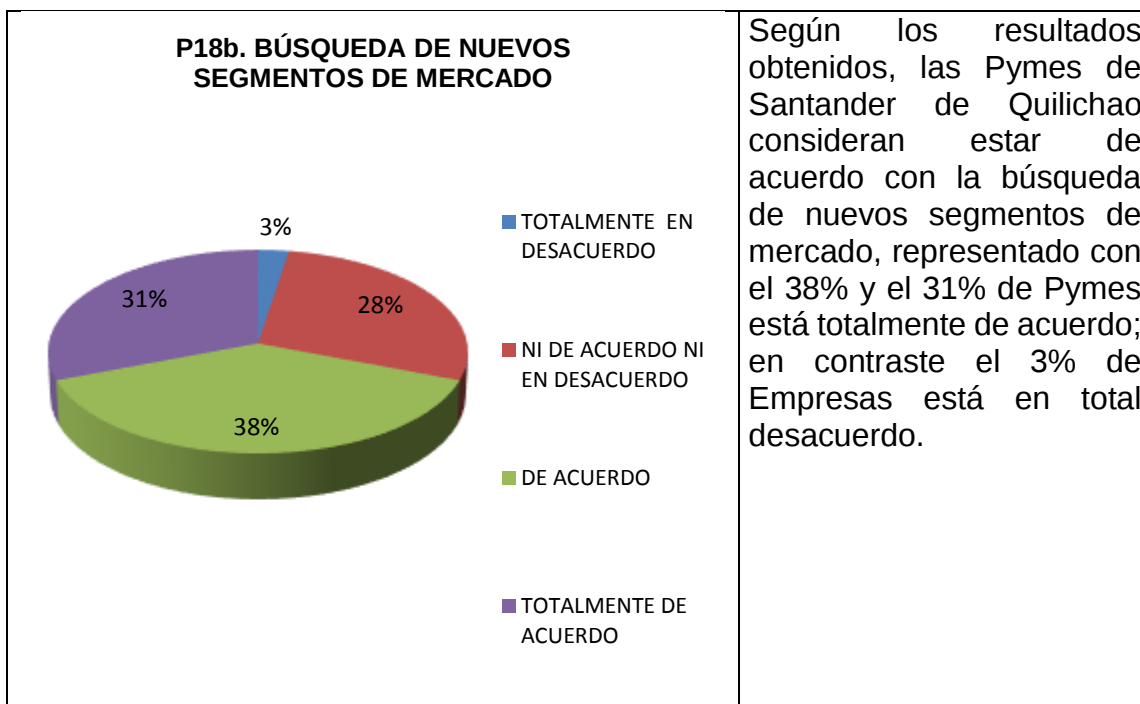
6.3.9. Acciones frente a los cambios en el entorno

Gráfica 46. Desarrollo de nuevos productos o servicios



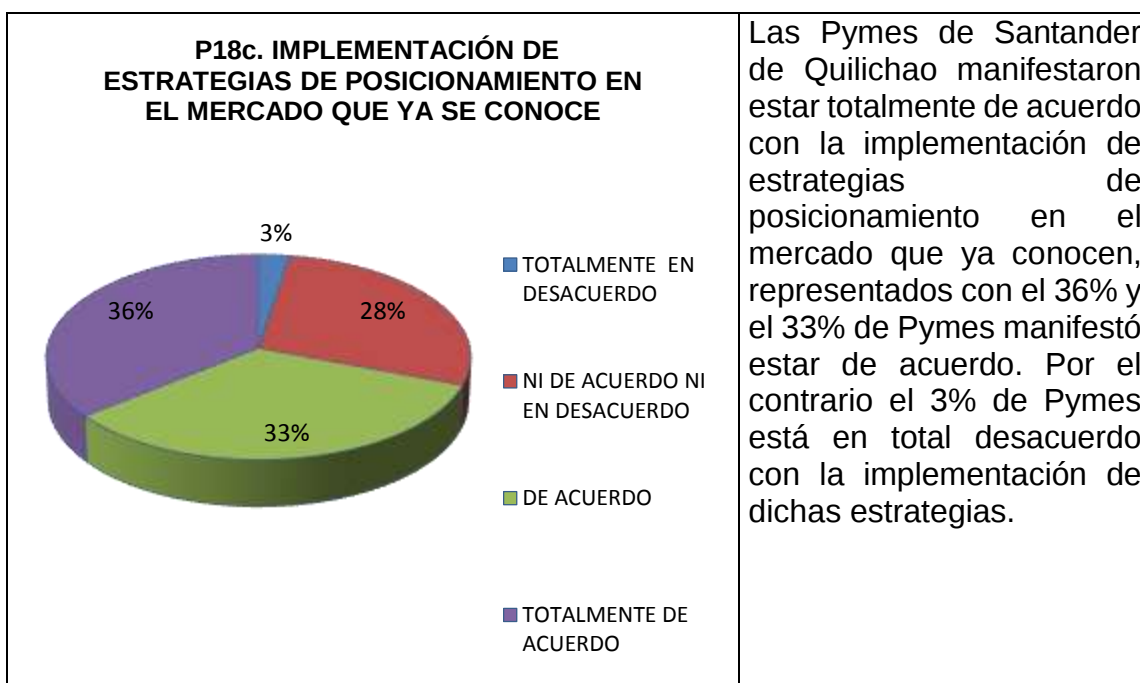
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 47. Búsqueda de nuevos segmentos de mercados



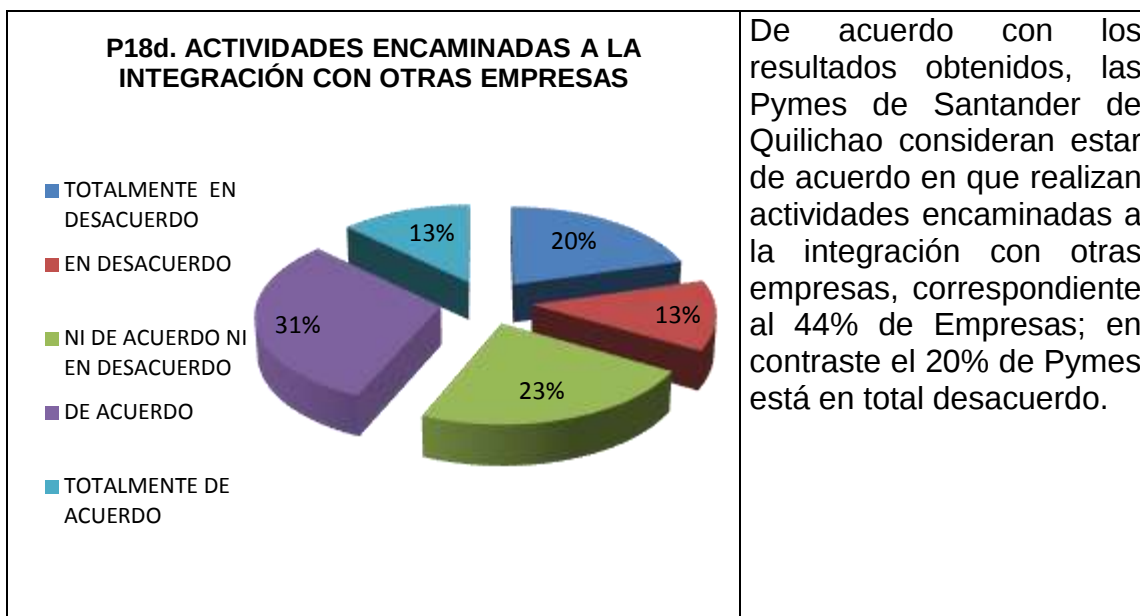
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 48. Estrategias de posicionamiento en el mercado



Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 49. Integración con otras empresas

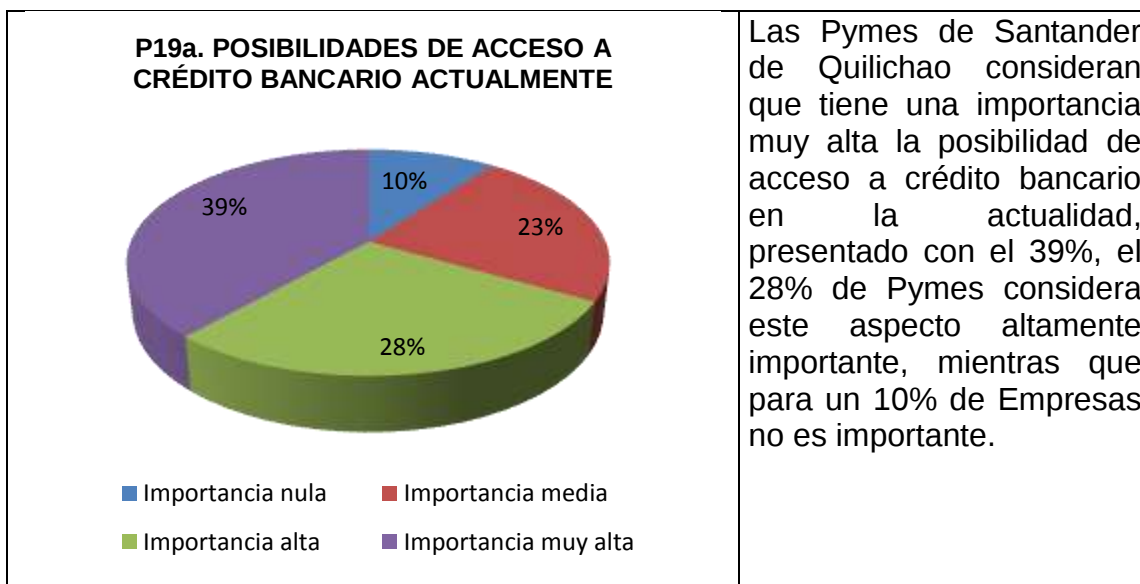


Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

6.4. DIAGNÓSTICO EXTERNO DE LAS PYMES DE SANTANDER DE QUILICHAO

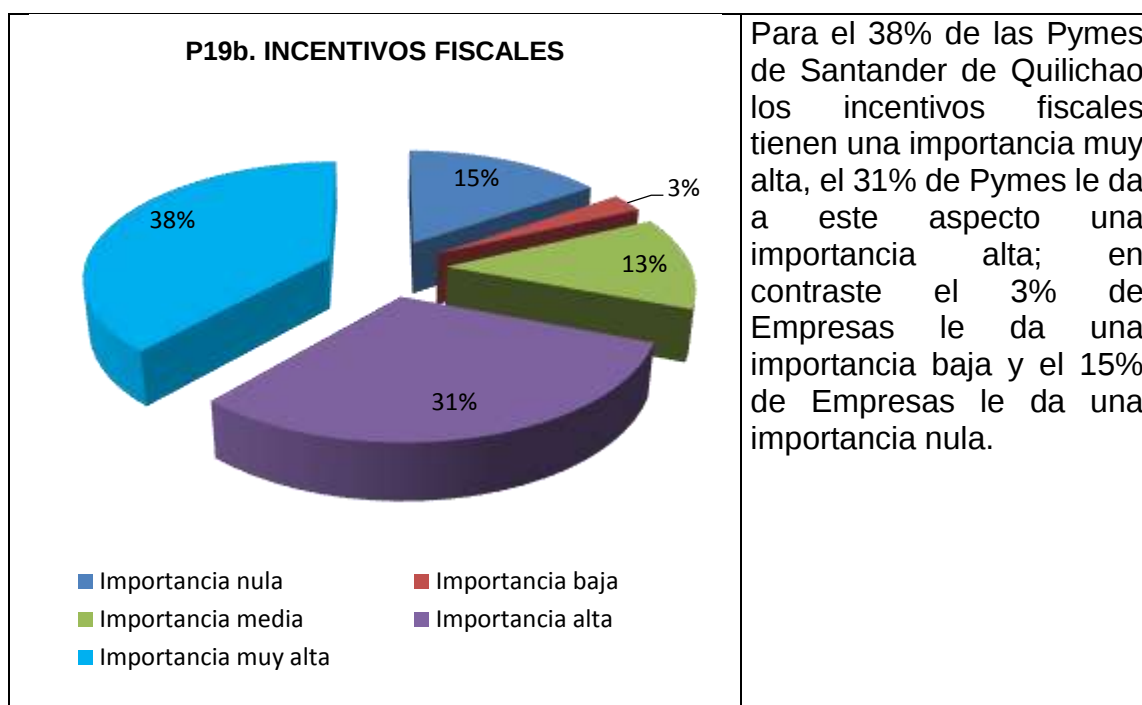
6.4.1. Factores Económicos

Gráfica 50. Acceso al crédito bancario



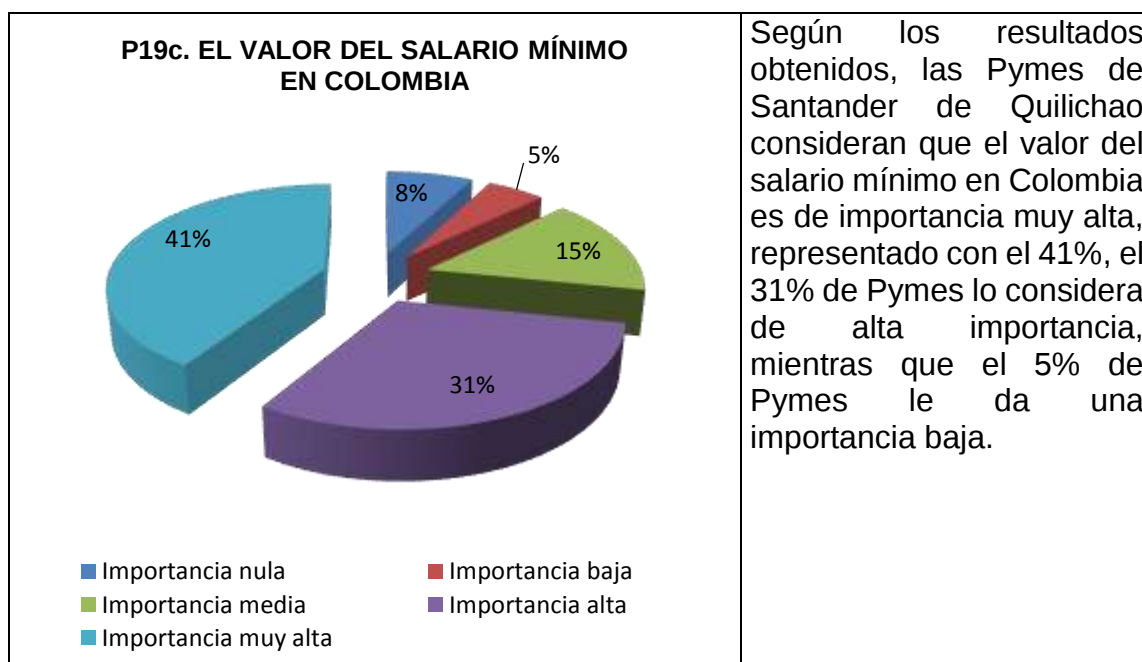
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 51. Incentivos fiscales



Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

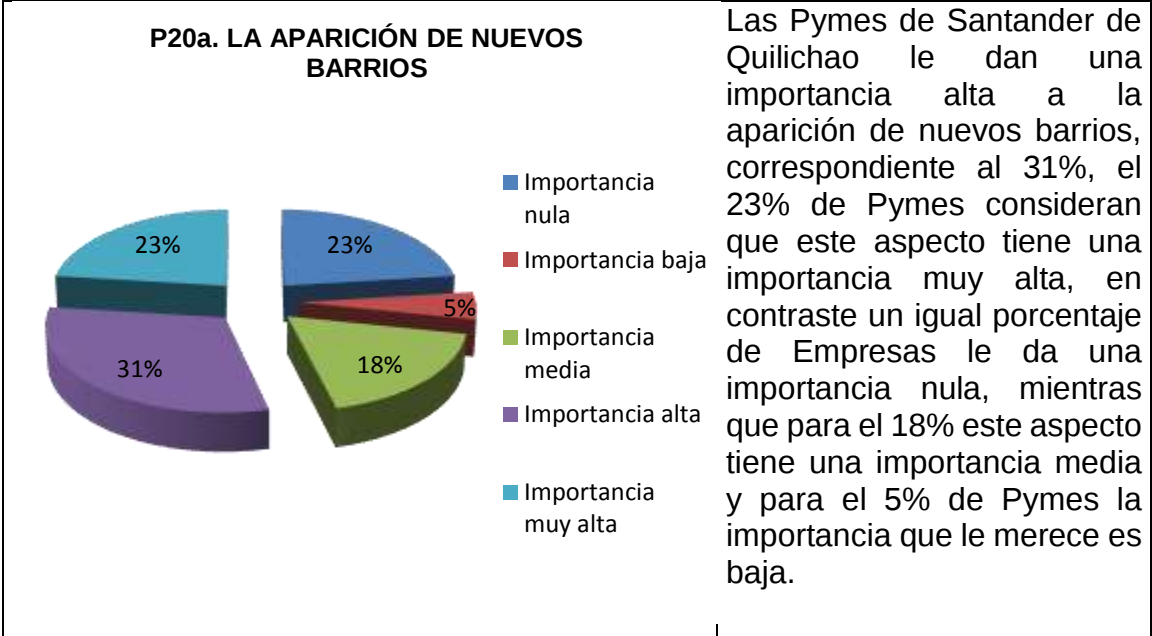
Gráfica 52. Valor del salario mínimo



Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

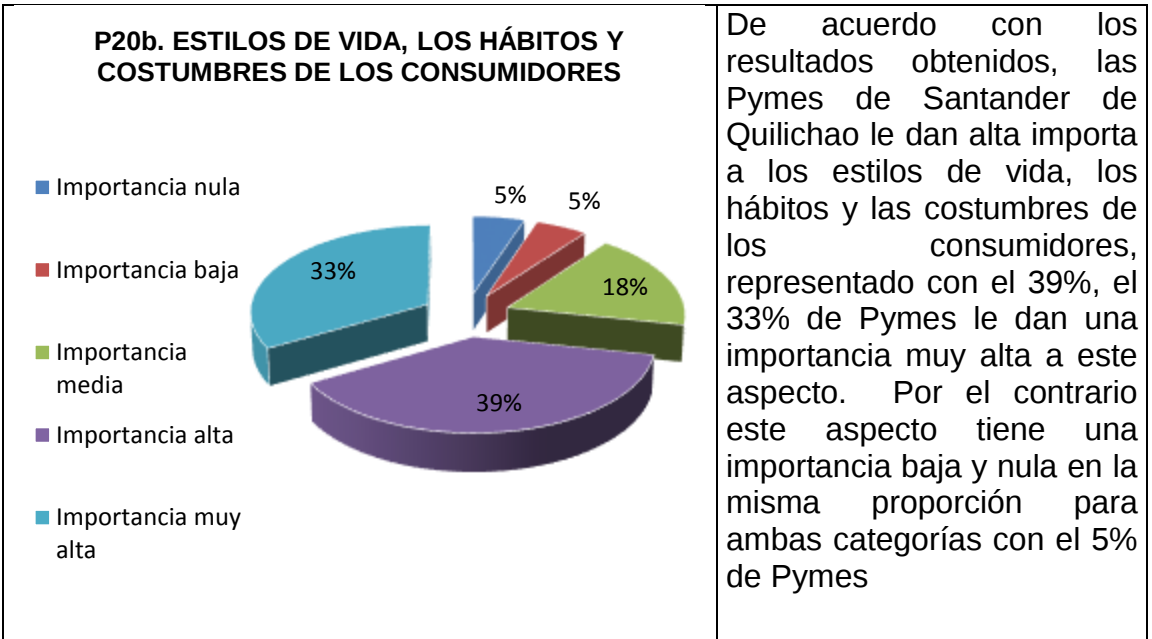
6.4.2. Factores Socio-Culturales

Gráfica 53. Aparición de nuevos barrios



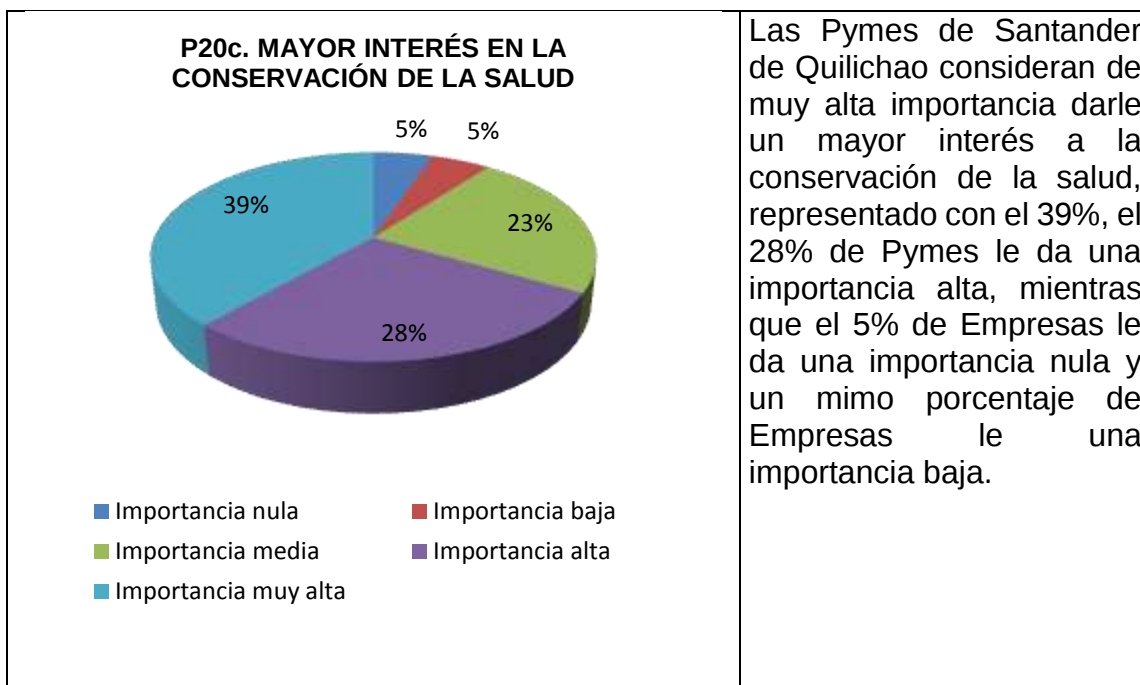
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 54. Estilos de vida, hábitos y costumbres de los consumidores



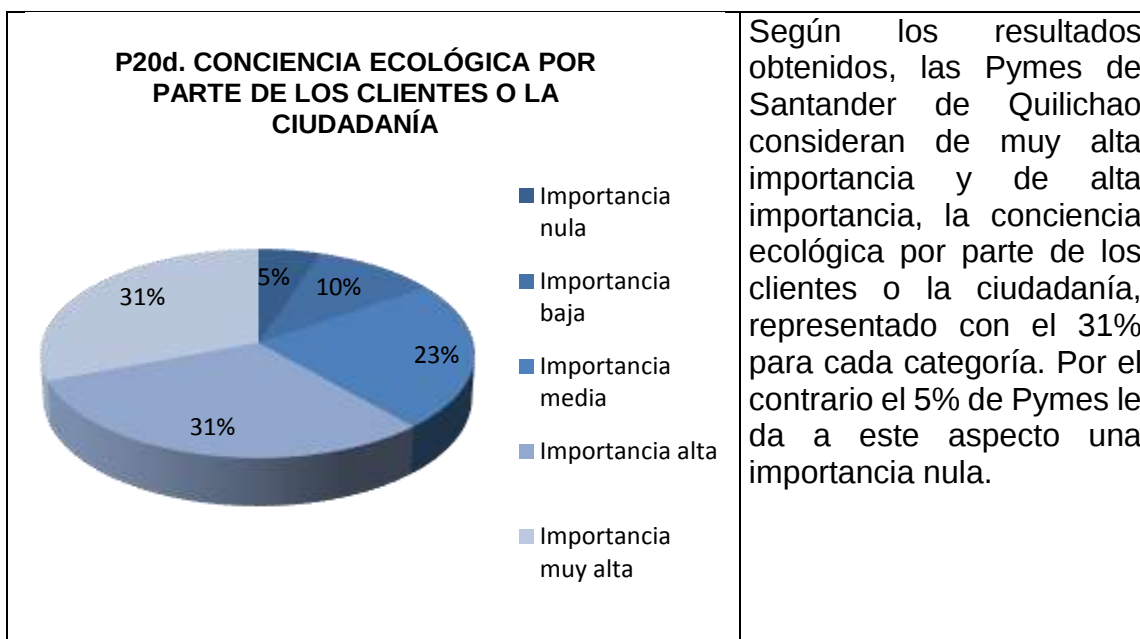
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 55. Interés en la conservación de la salud



Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

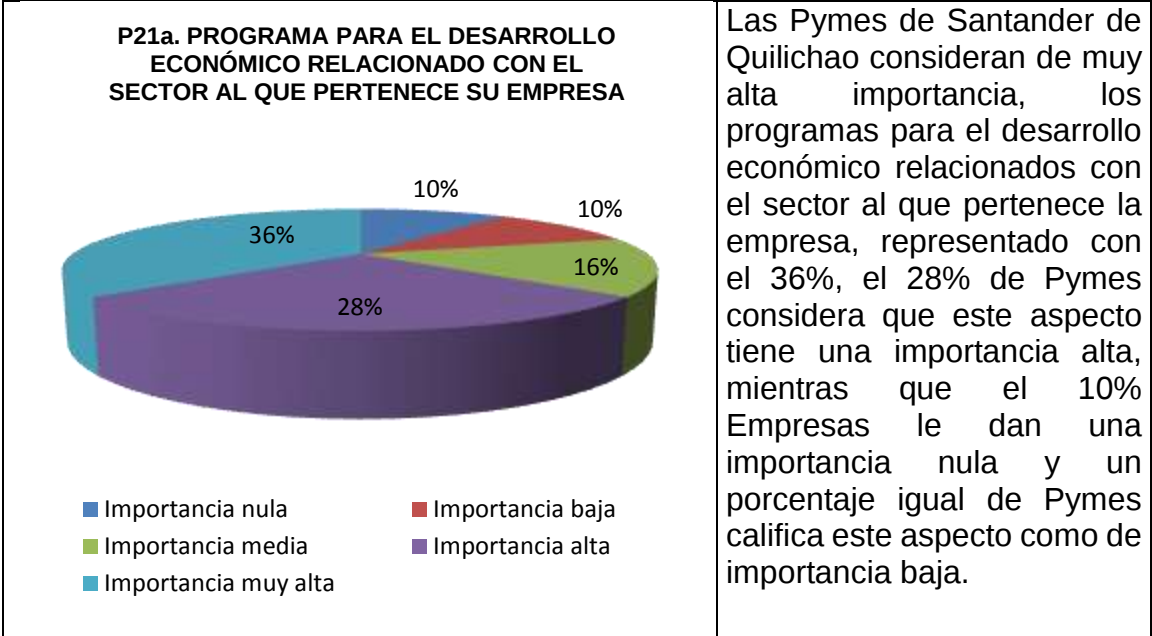
Gráfica 56. Conciencia ecológica por parte de los clientes



Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

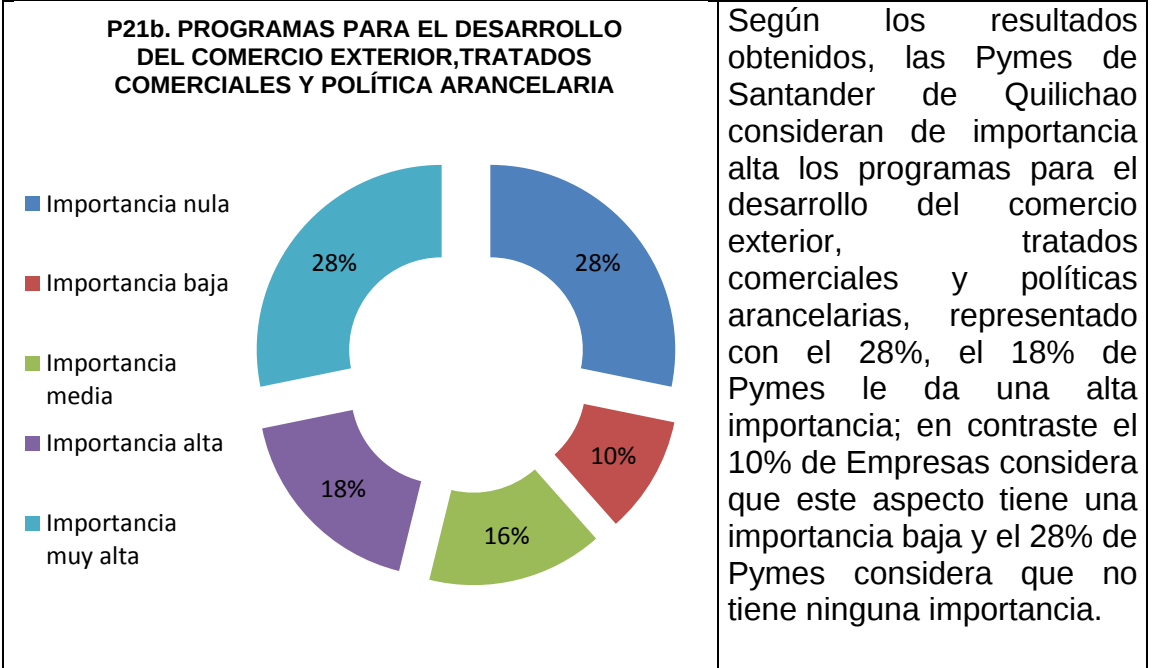
6.4.3. Factores Gubernamentales

Gráfica 57. Programas de desarrollo económico relacionado con el sector



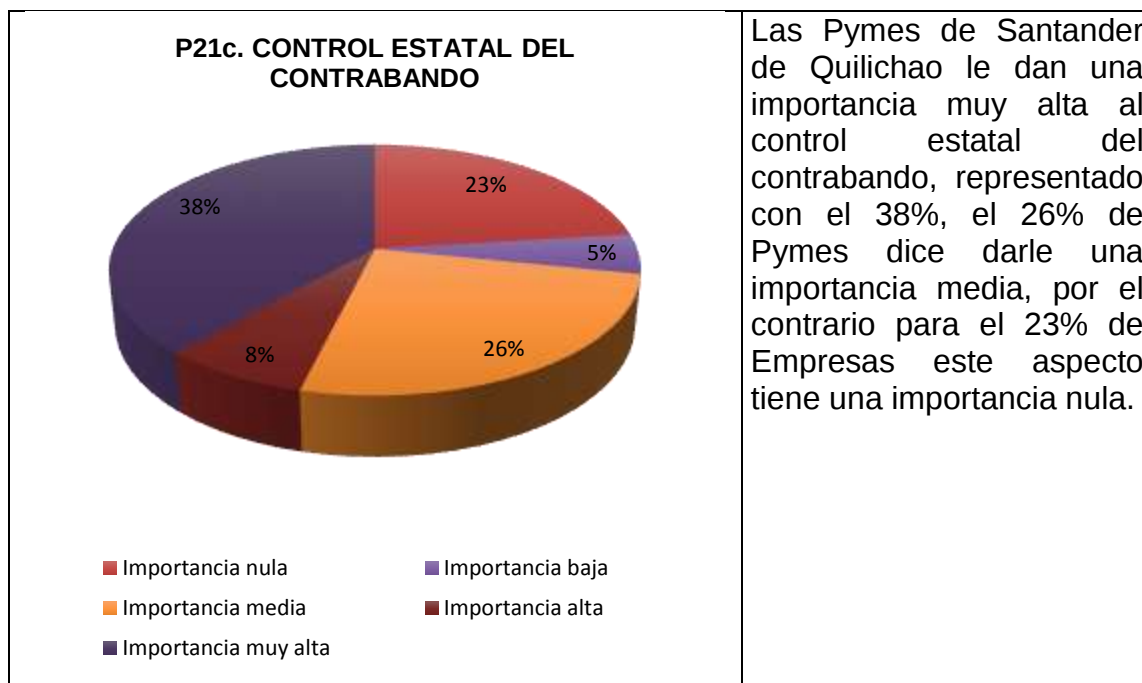
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 58. Desarrollo del comercio exterior, tratados comerciales y política arancelaria



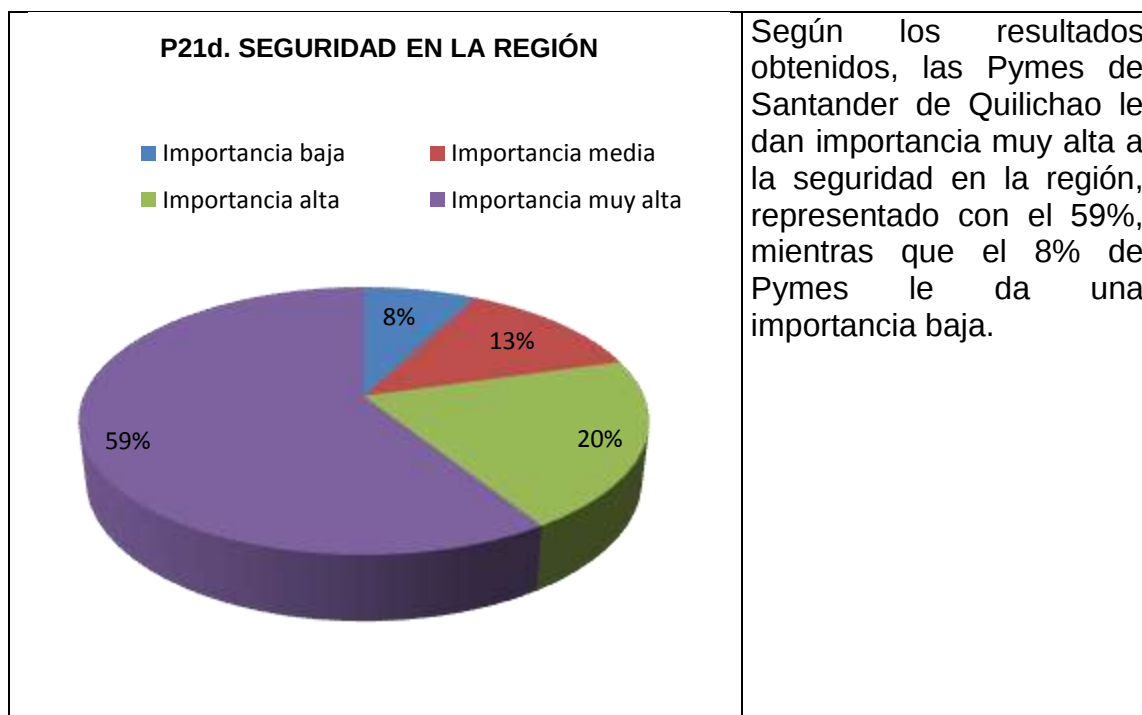
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 59. Control del contrabando



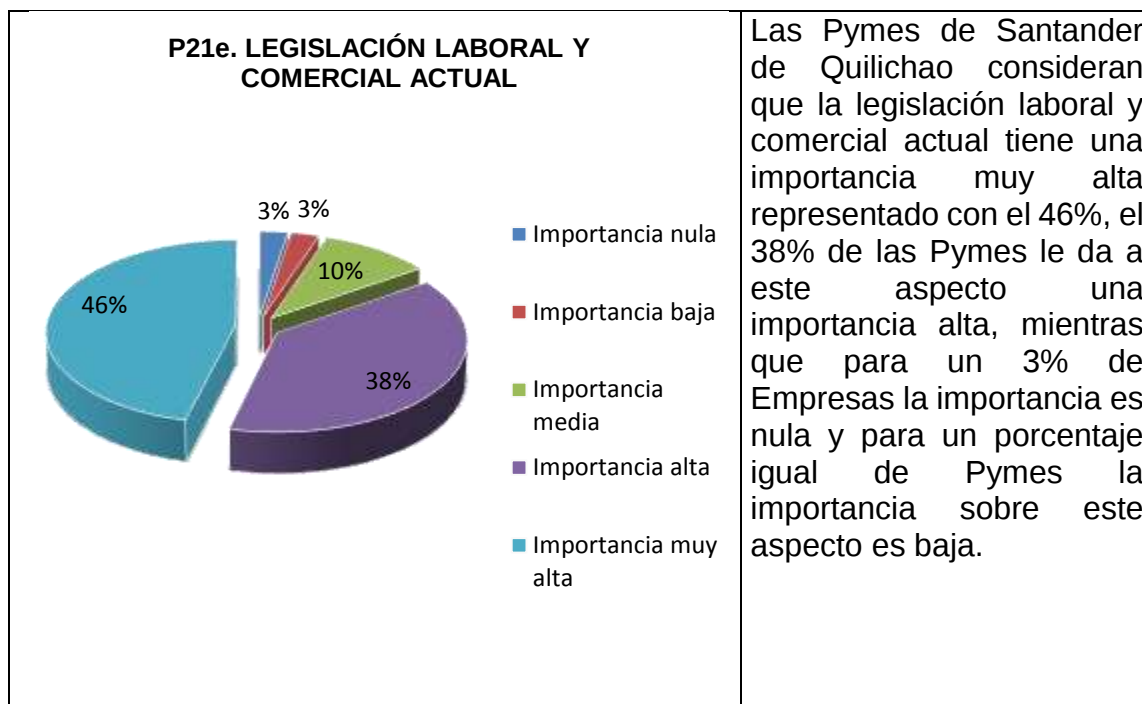
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 60. Seguridad en la región



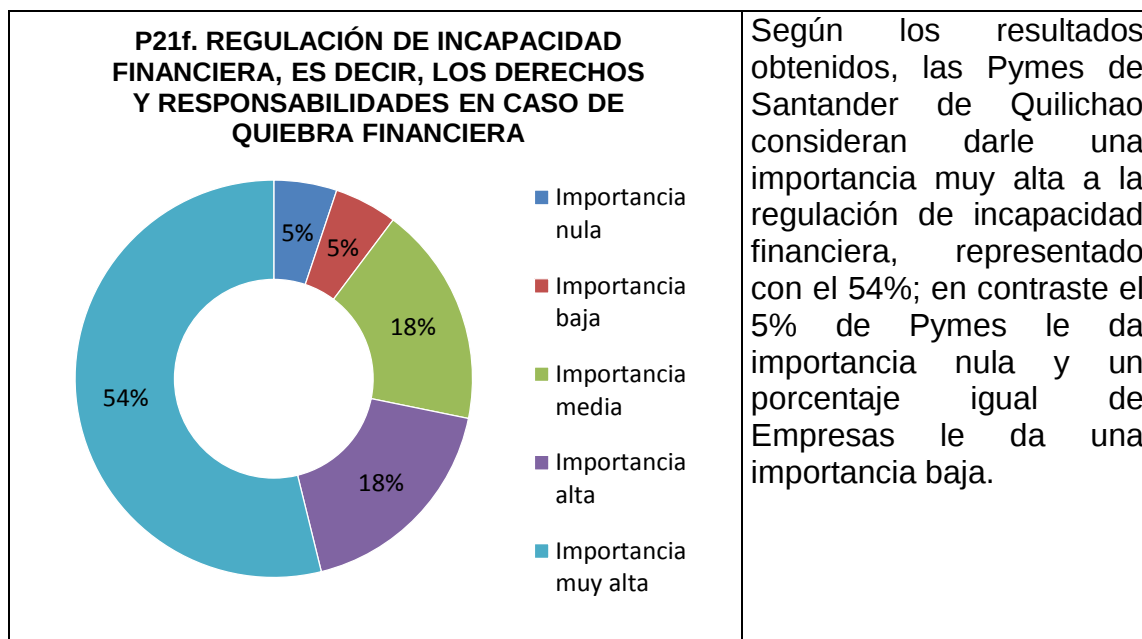
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 61. Legislación laboral y comercial



Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

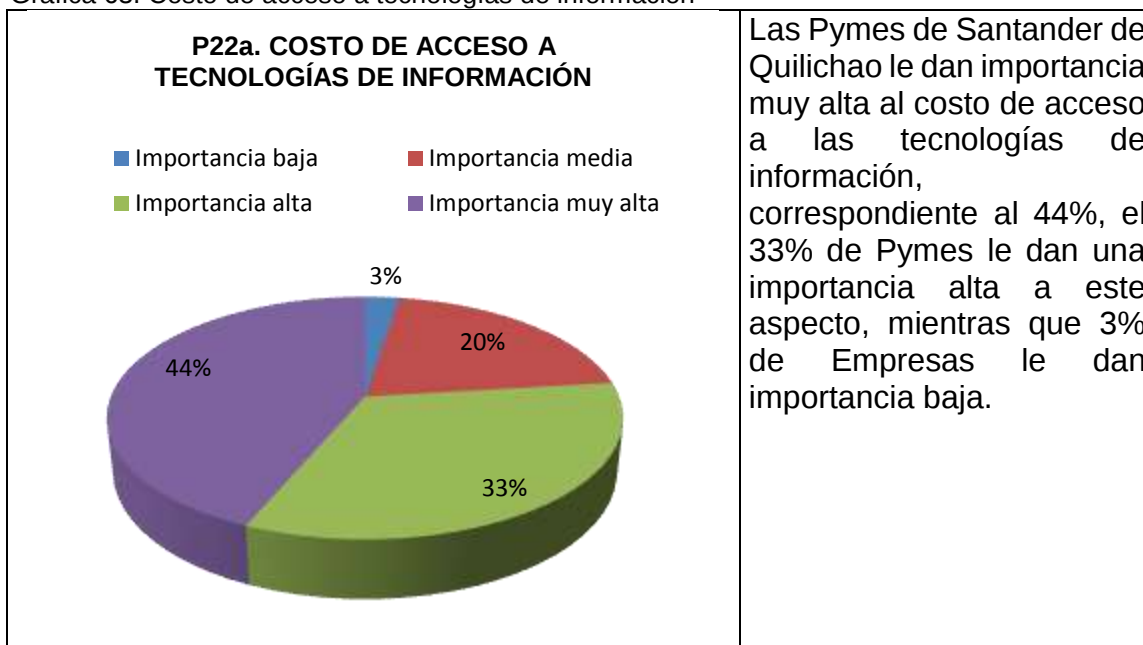
Gráfica 62. Responsabilidades financieras en caso de una quiebra



Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

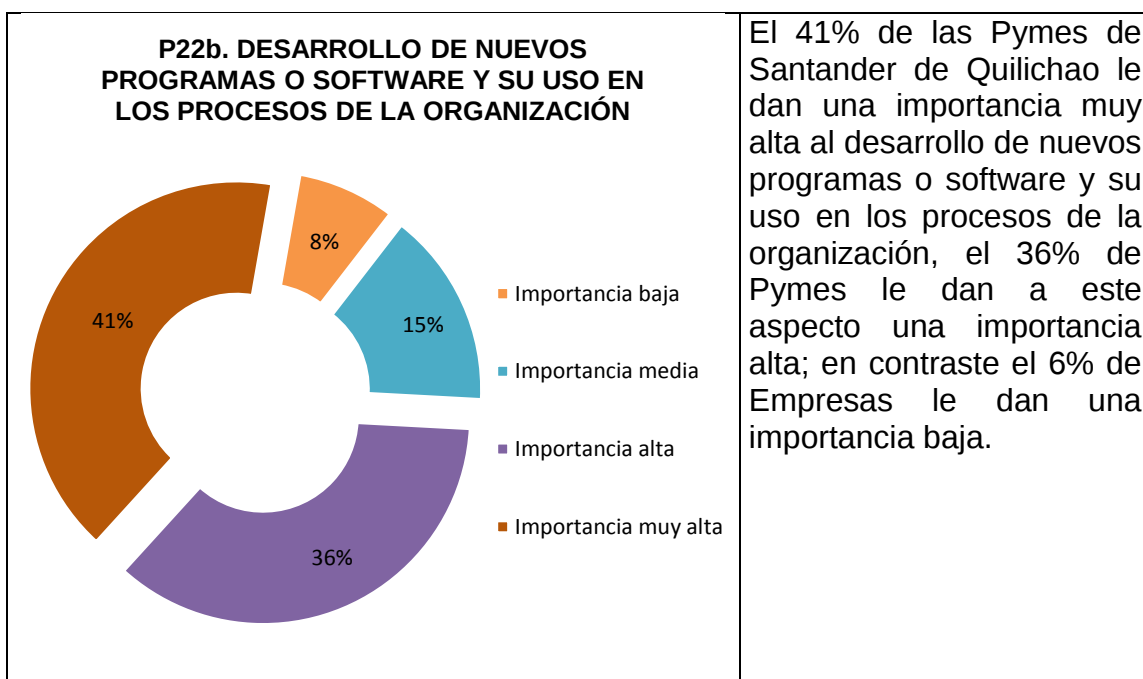
6.4.4. Factores Tecnológicos

Gráfica 63. Costo de acceso a tecnologías de información



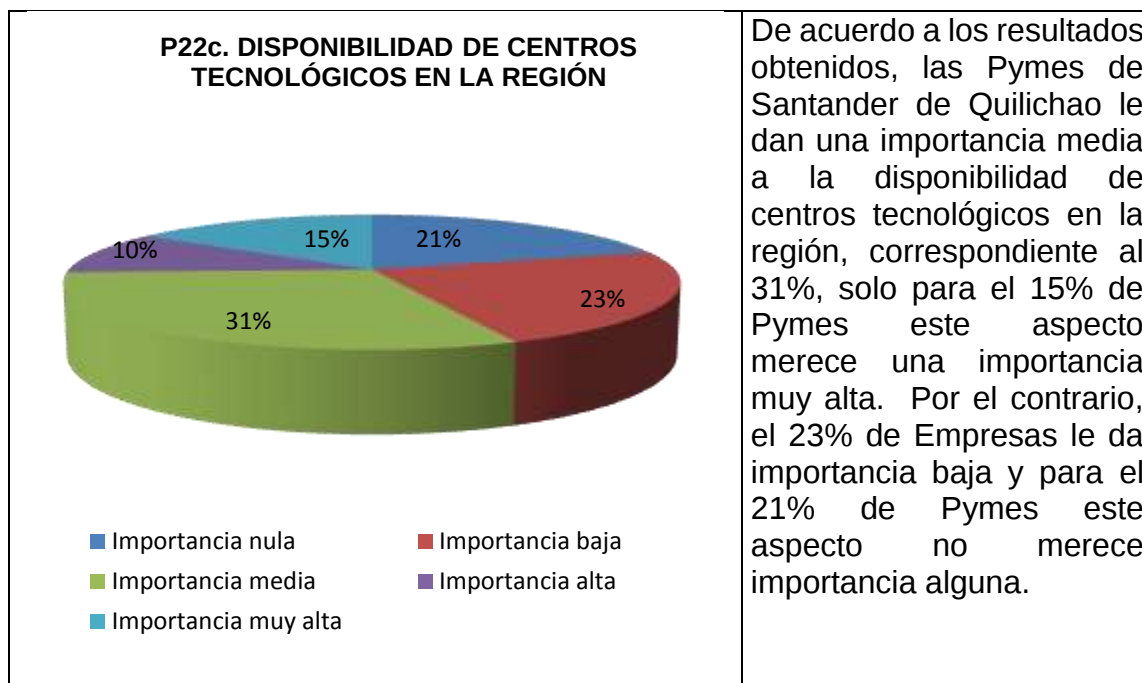
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 64. Desarrollo de tecnologías de la información



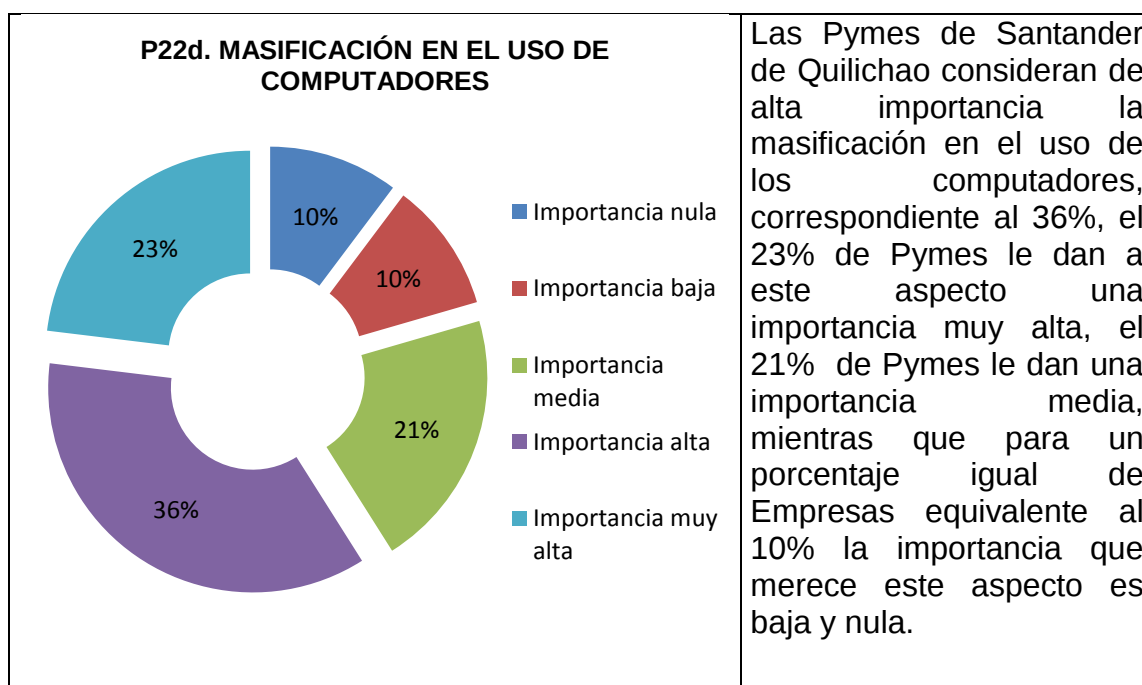
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 65. Centros tecnológicos



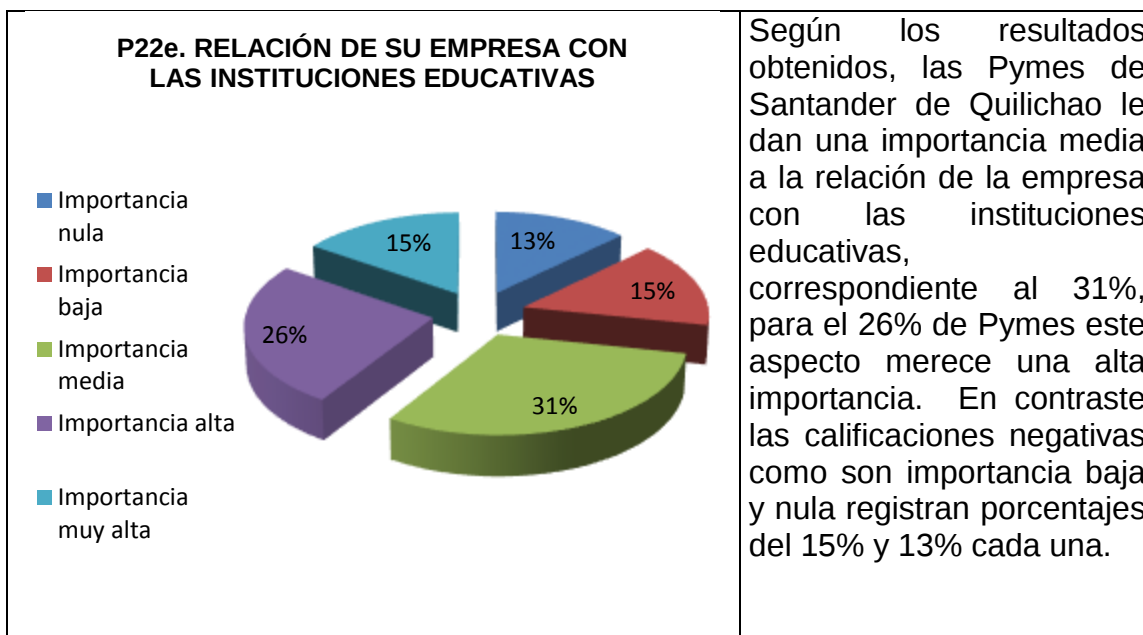
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 66. Masificación en el uso de computadores



Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

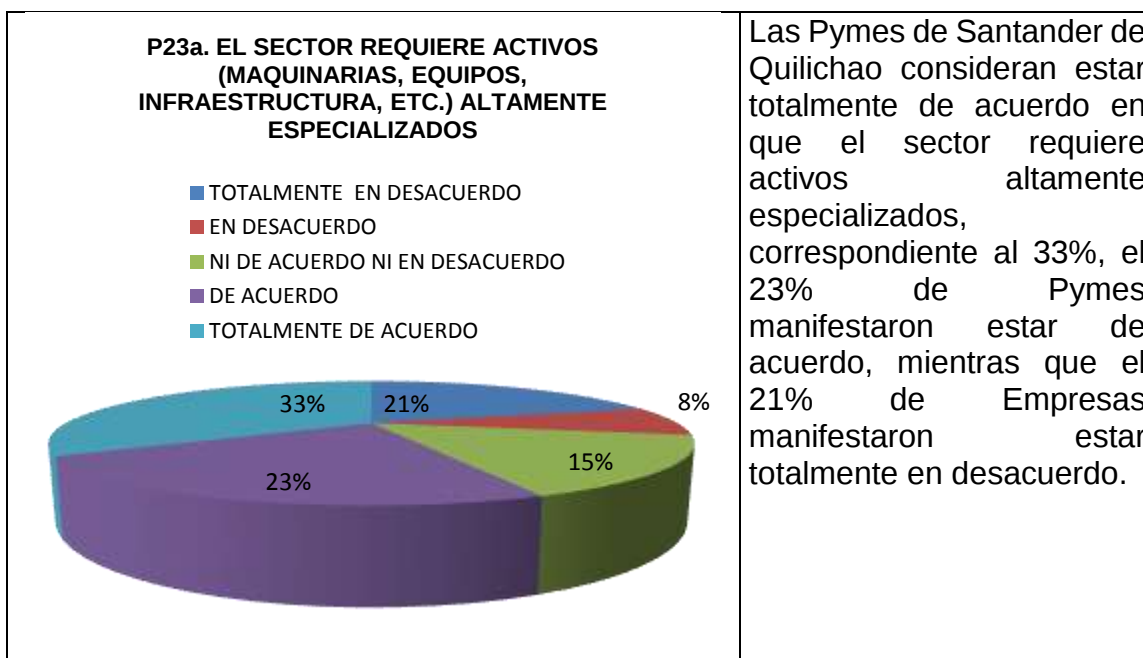
Gráfica 67. Relaciones con las instituciones educativas



Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

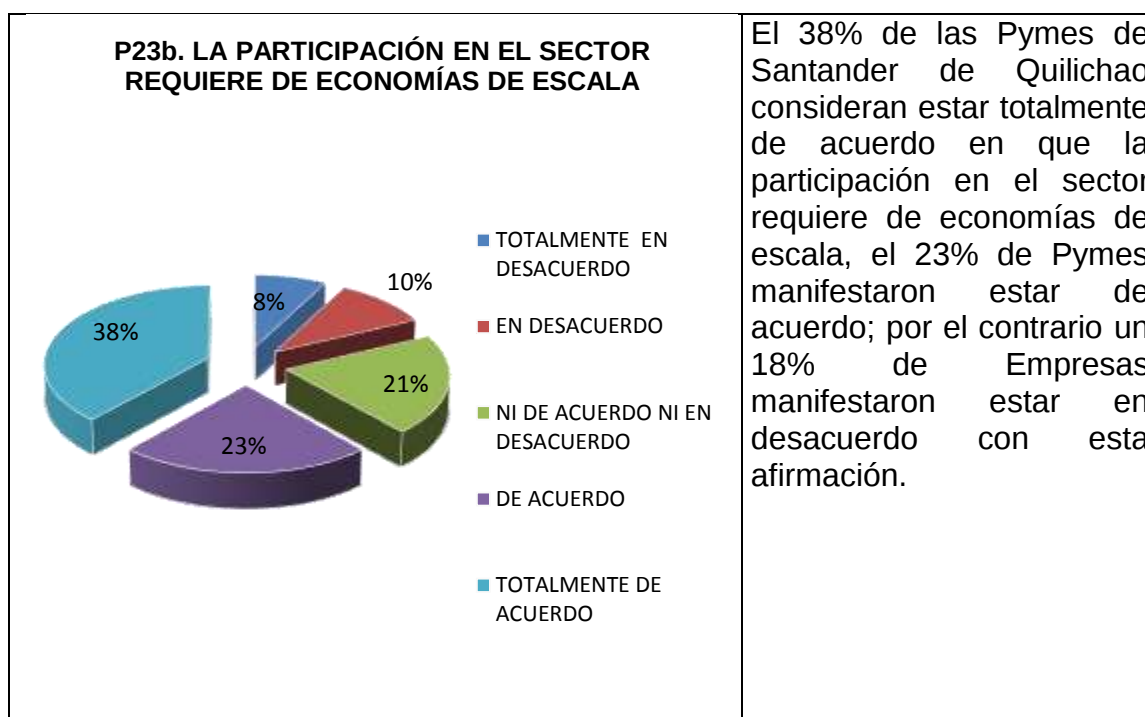
6.4.5. Aspectos Competitivos

Gráfica 68. El sector requiere activos altamente especializados



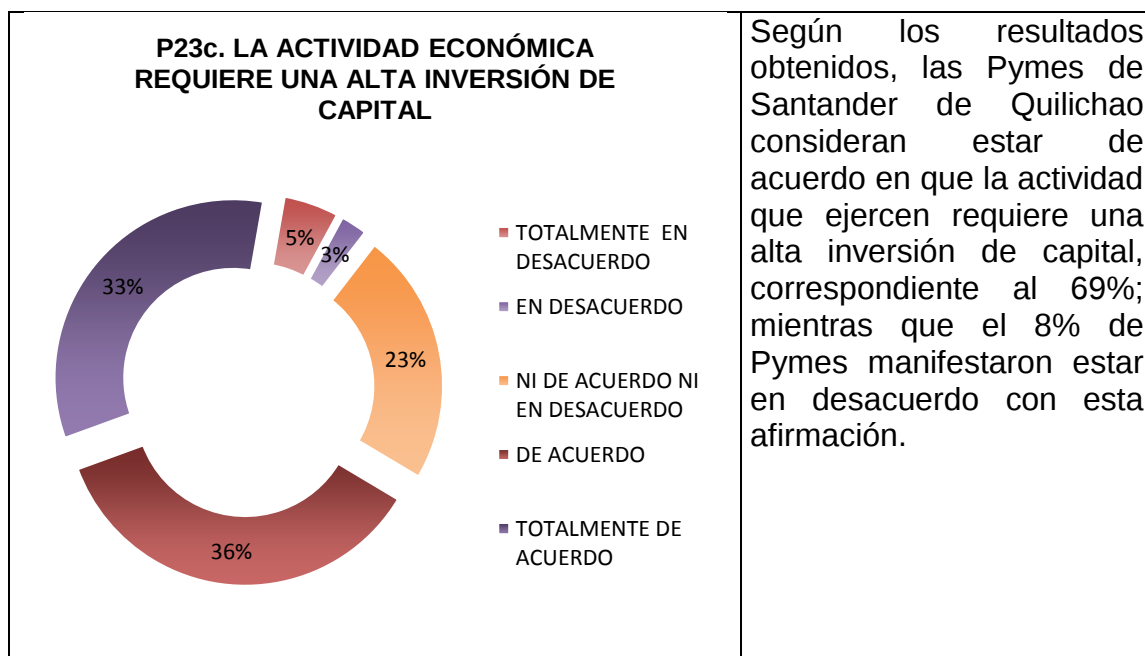
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 69. Economías de escala



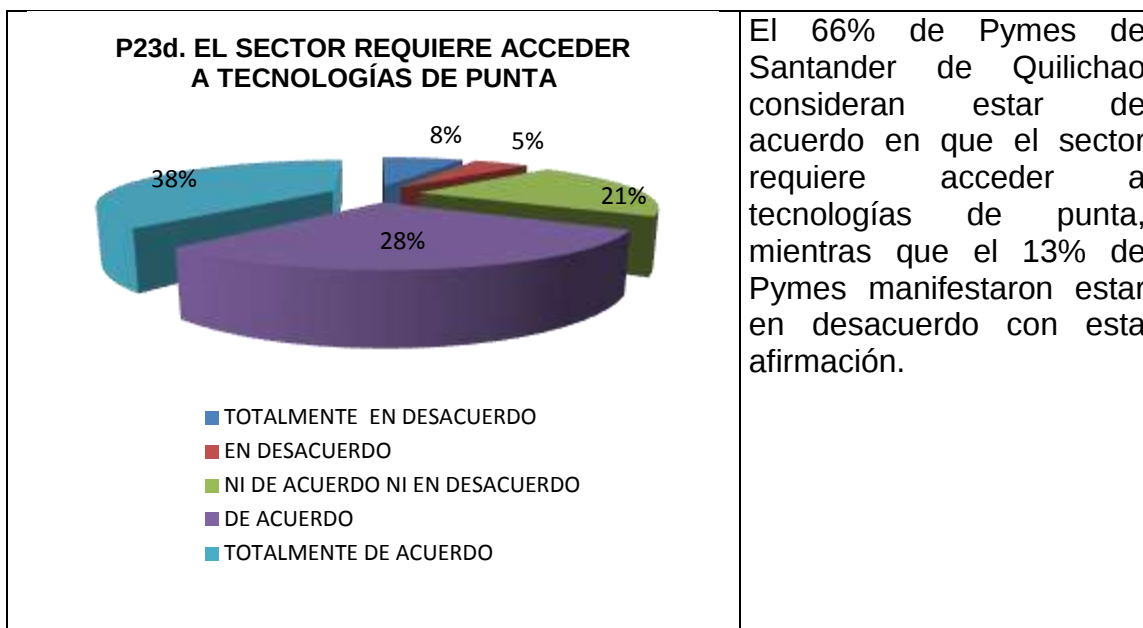
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 70. Inversión de capital



Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

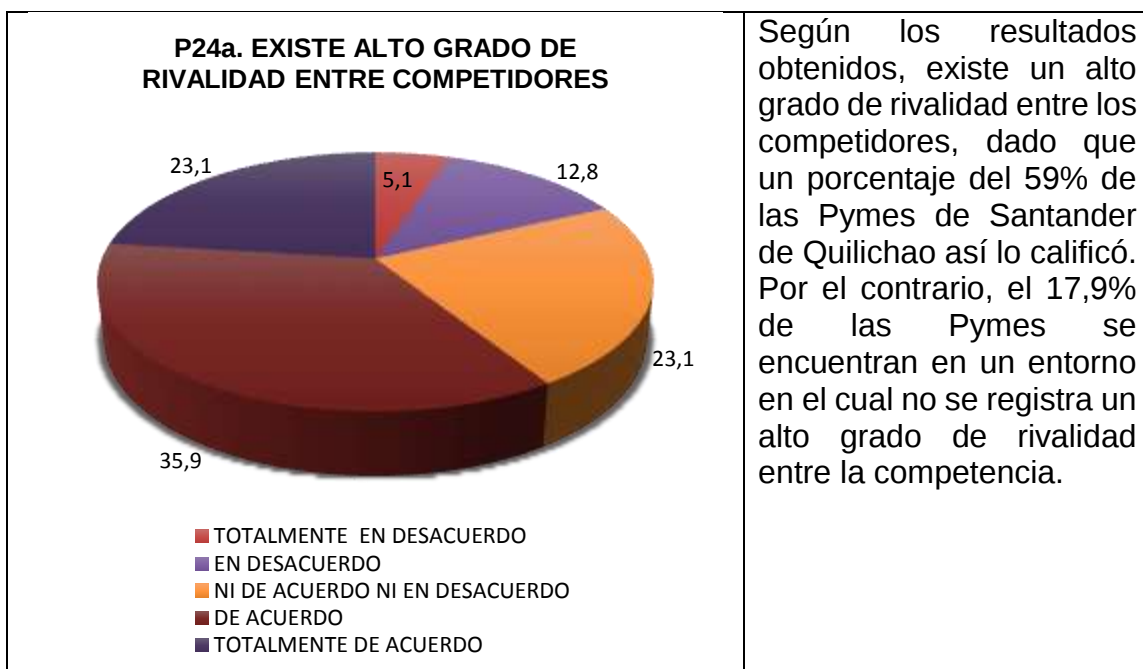
Gráfica 71. Acceso a tecnologías de punta



Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

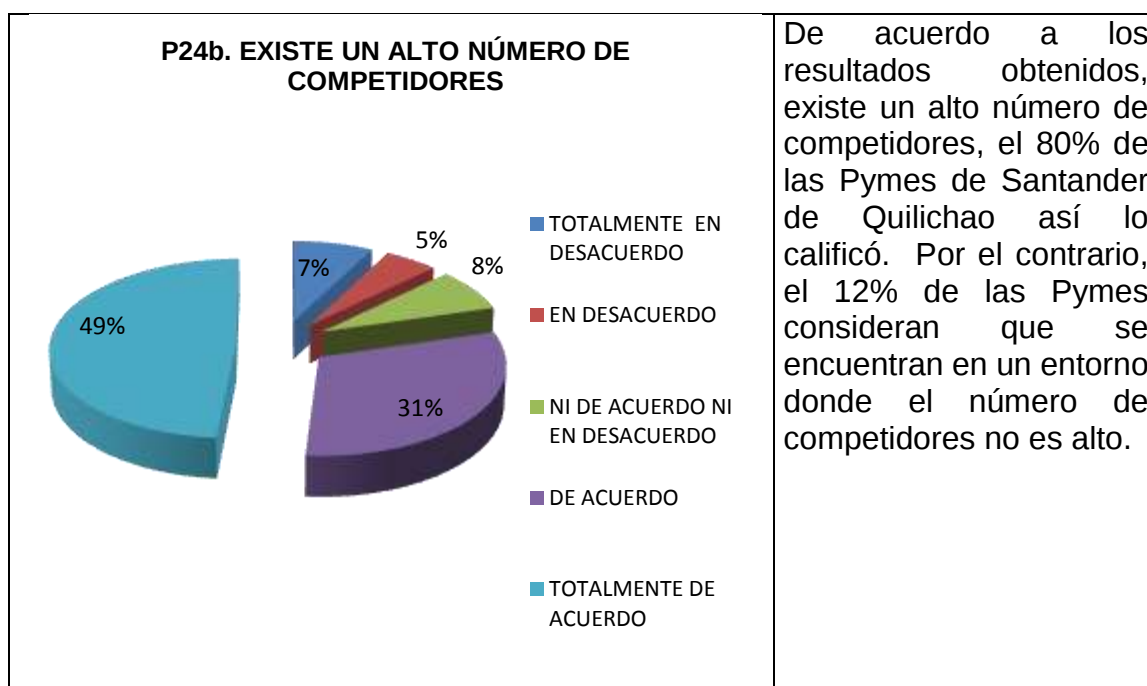
6.4.6. Aspectos relacionados con los Competidores

Gráfica 72. Rivalidad entre los competidores



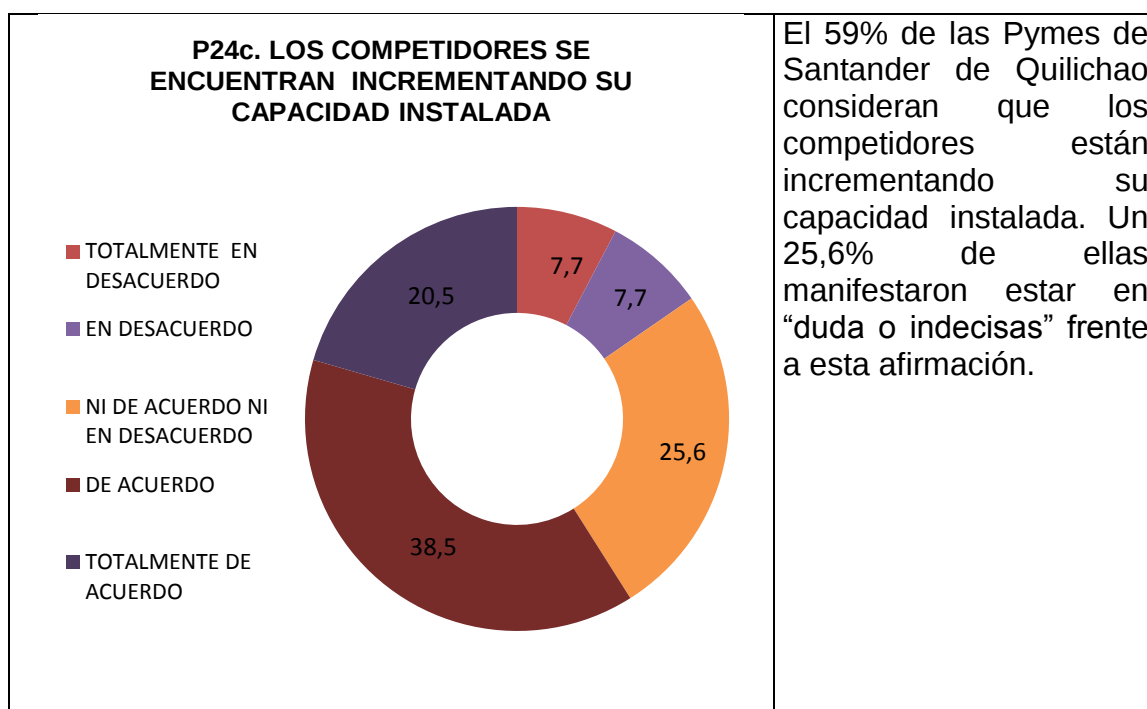
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 73. Número de competidores



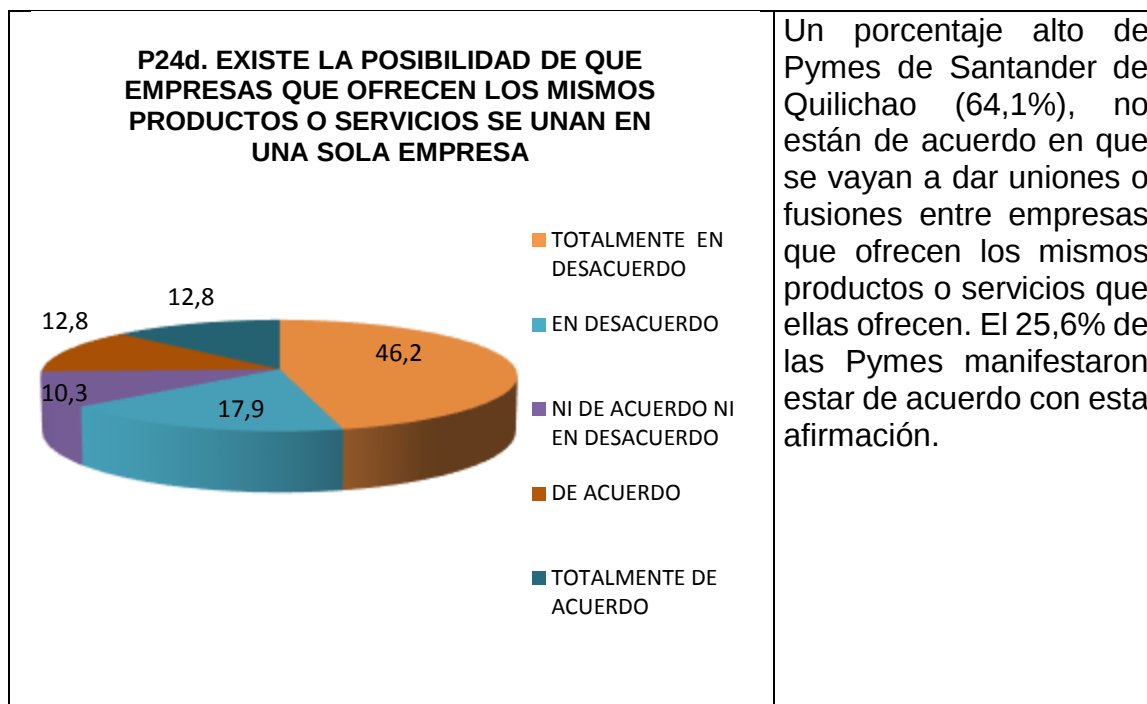
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 74. Capacidad instalada de los competidores



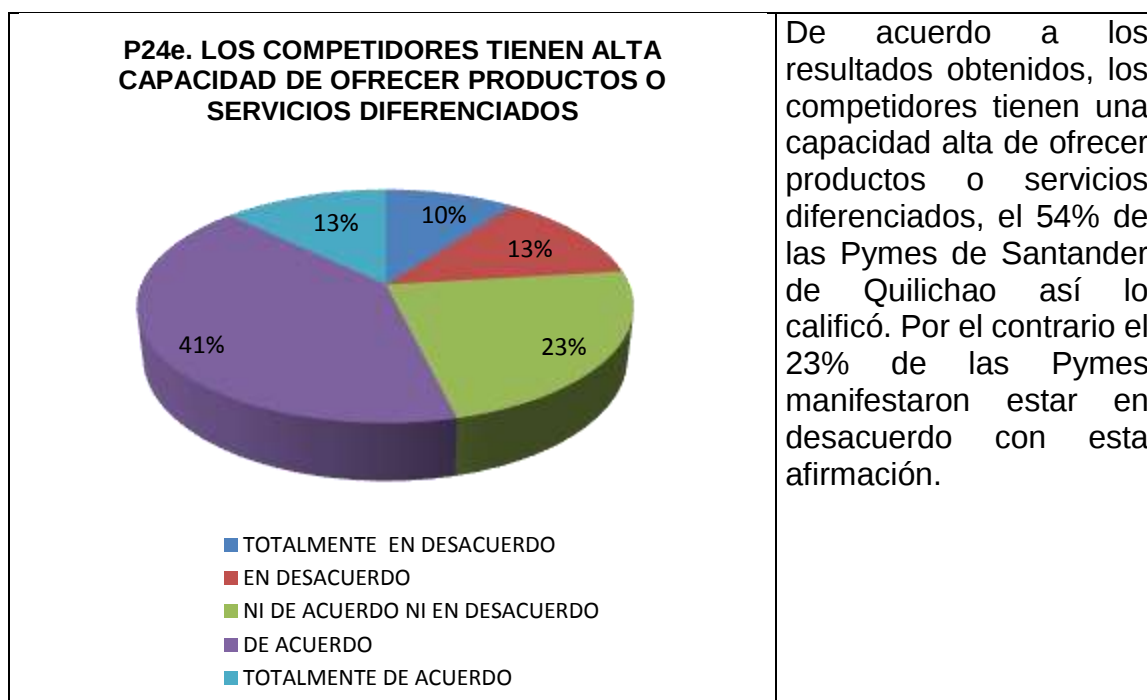
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 75. Unión o fusión de competidores



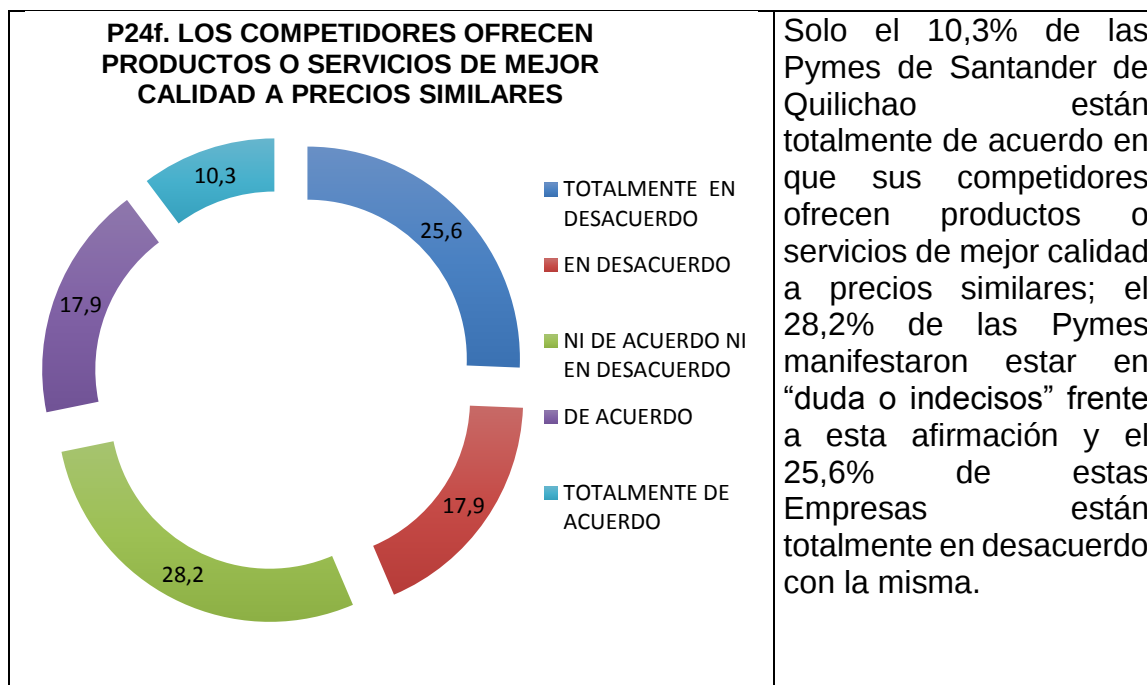
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 76. Capacidad para ofrecer productos o servicios diferenciados

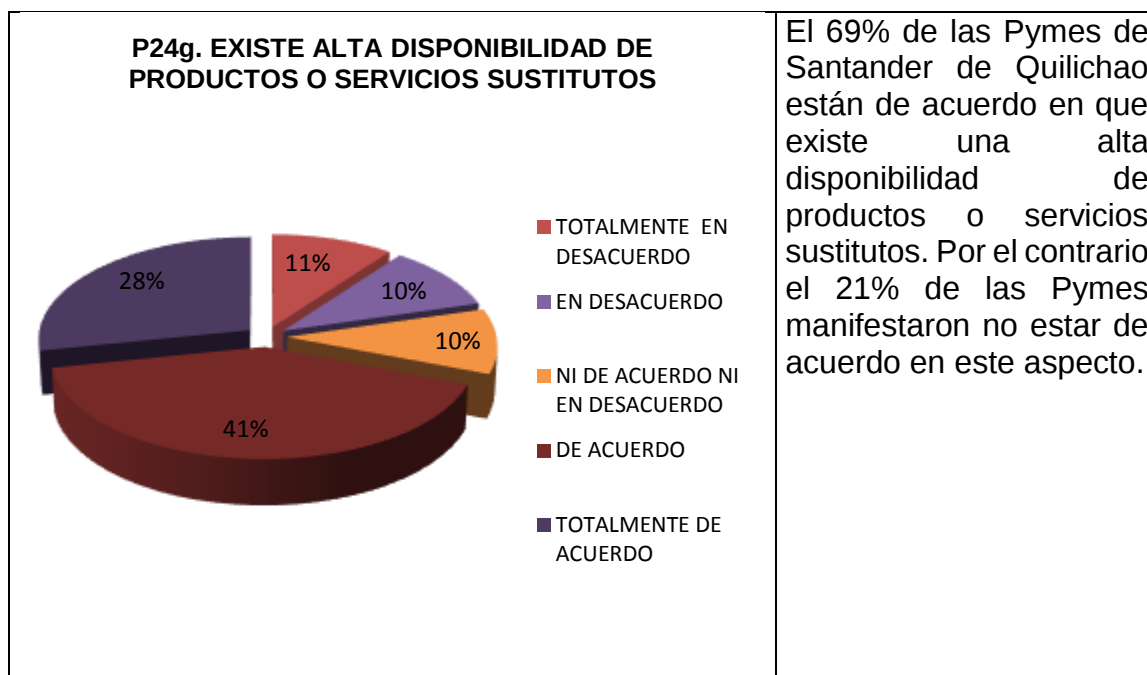


Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

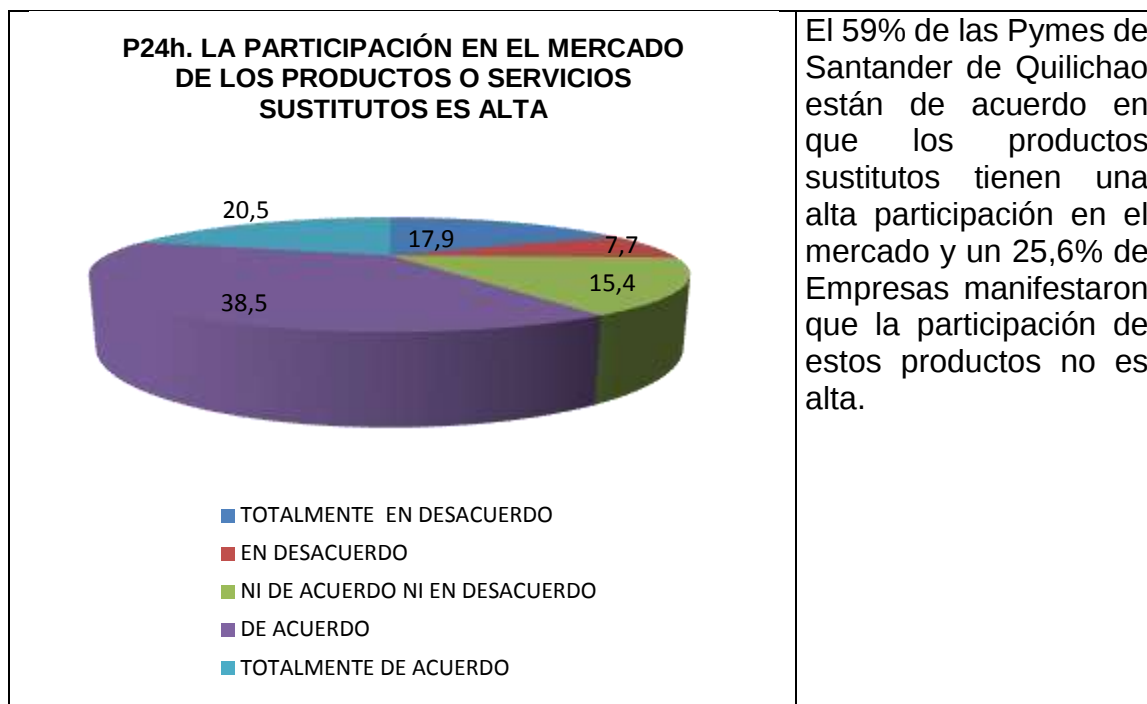
Gráfica 77. Calidad y precios de los productos o servicios



Gráfica 78. Disponibilidad de productos o servicios sustitutos

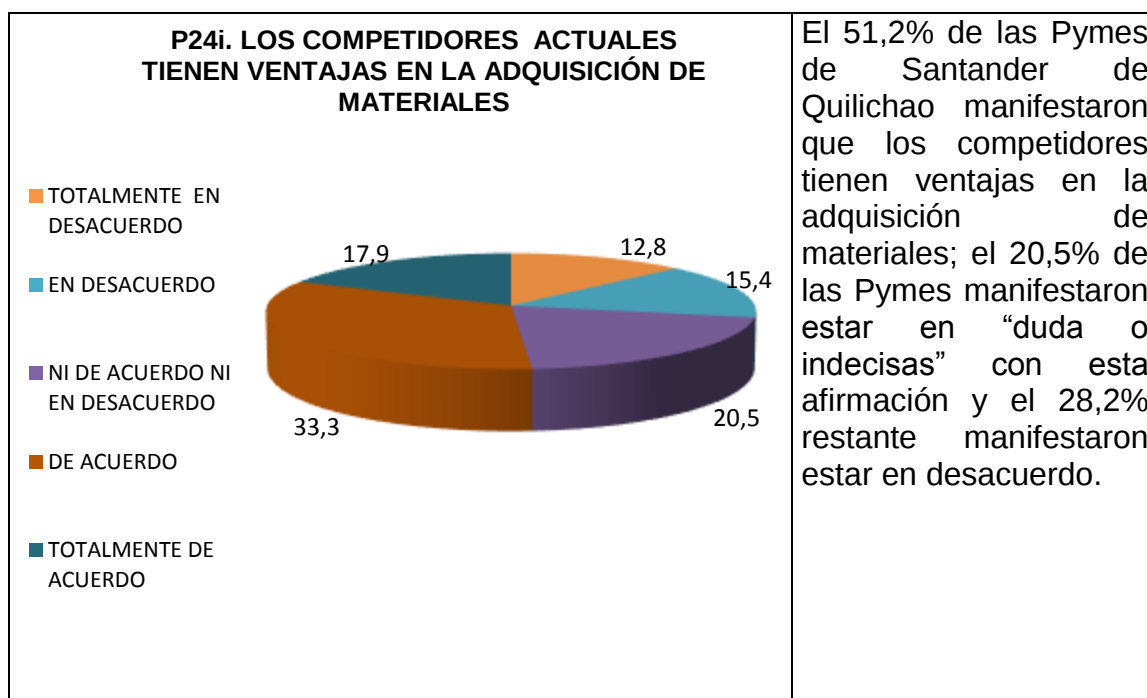


Gráfica 79. Participación en el mercado de productos o servicios sustitutos



Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

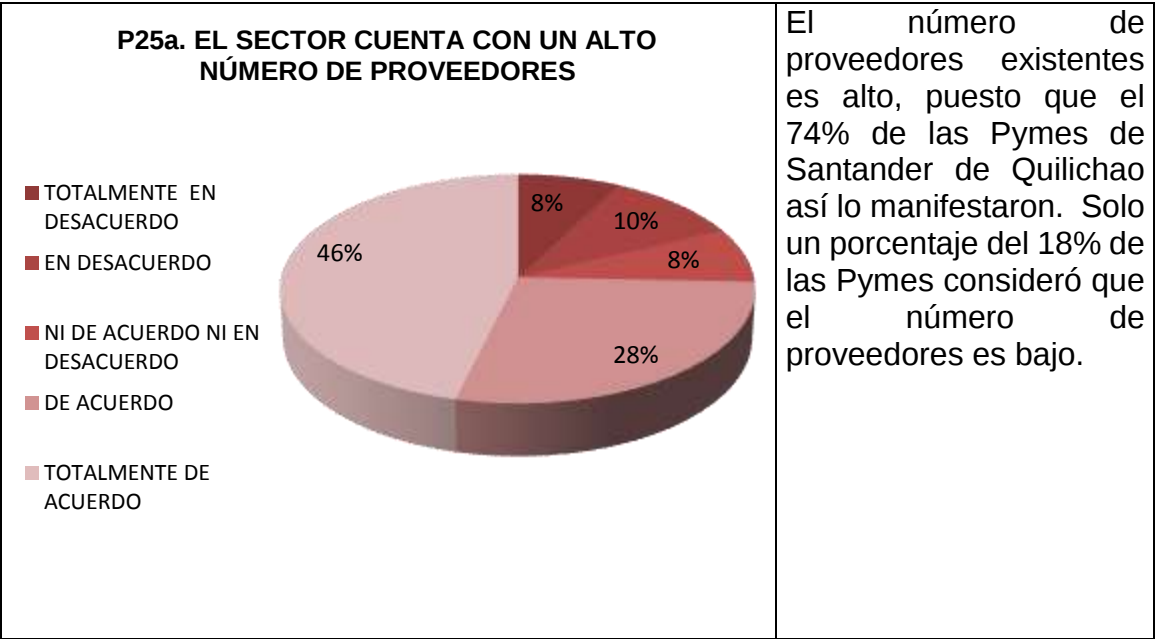
Gráfica 80. Ventajas de los competidores en adquisición de materiales



Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

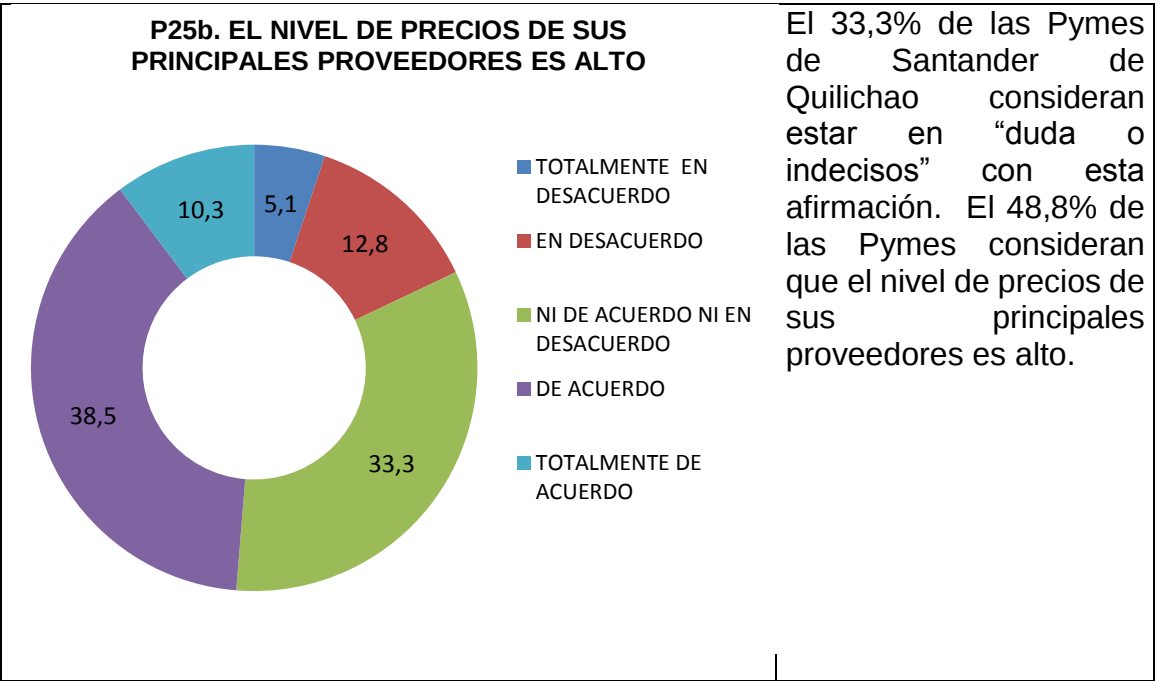
6.4.7. Aspectos relacionados con los Proveedores

Gráfica 81. Número de proveedores



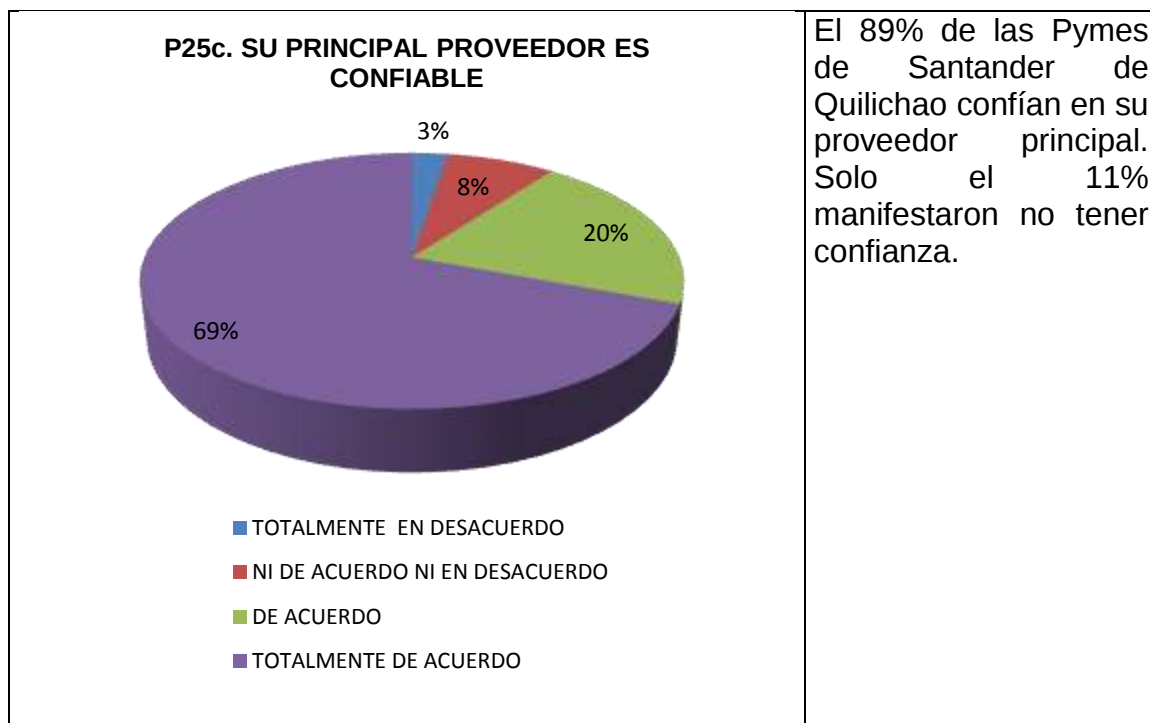
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 82. Nivel de precios de los proveedores



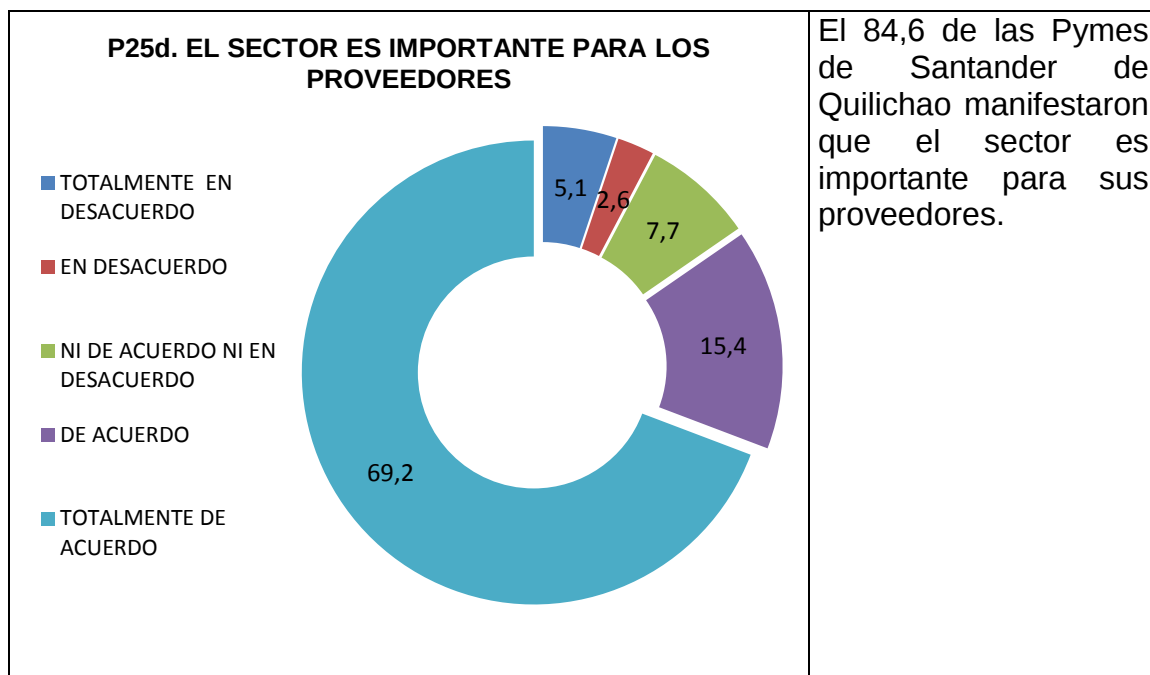
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 83. Confianza en el proveedor



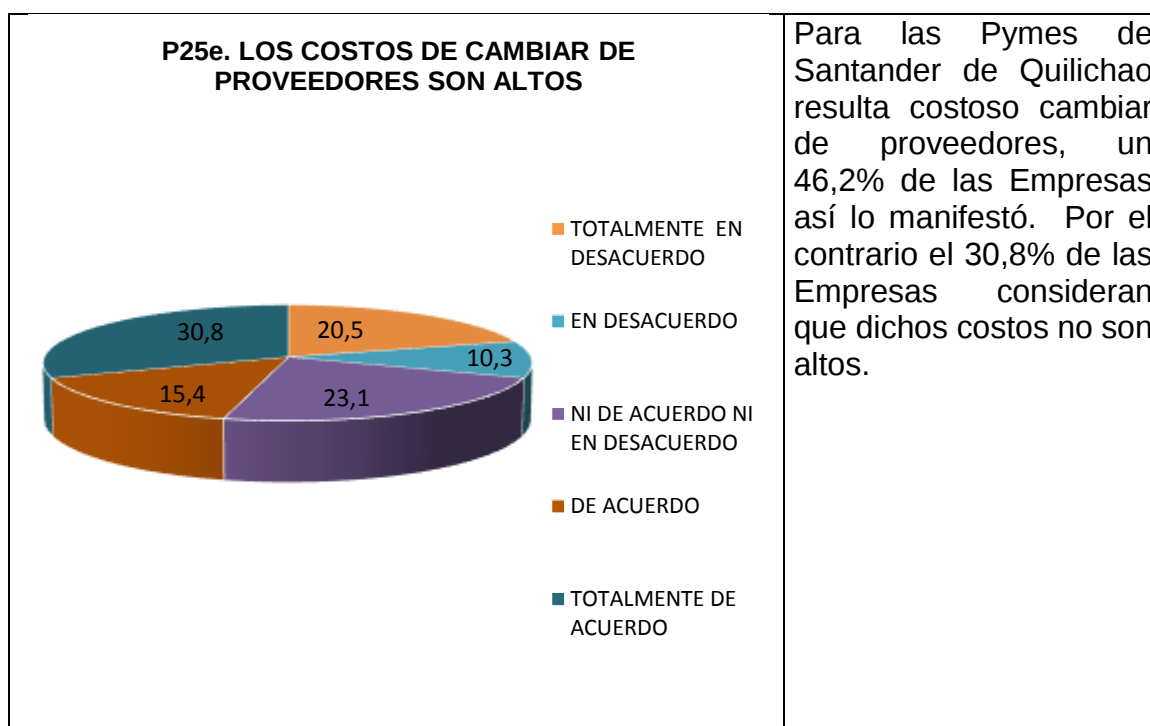
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 84. Importancia del sector para los proveedores



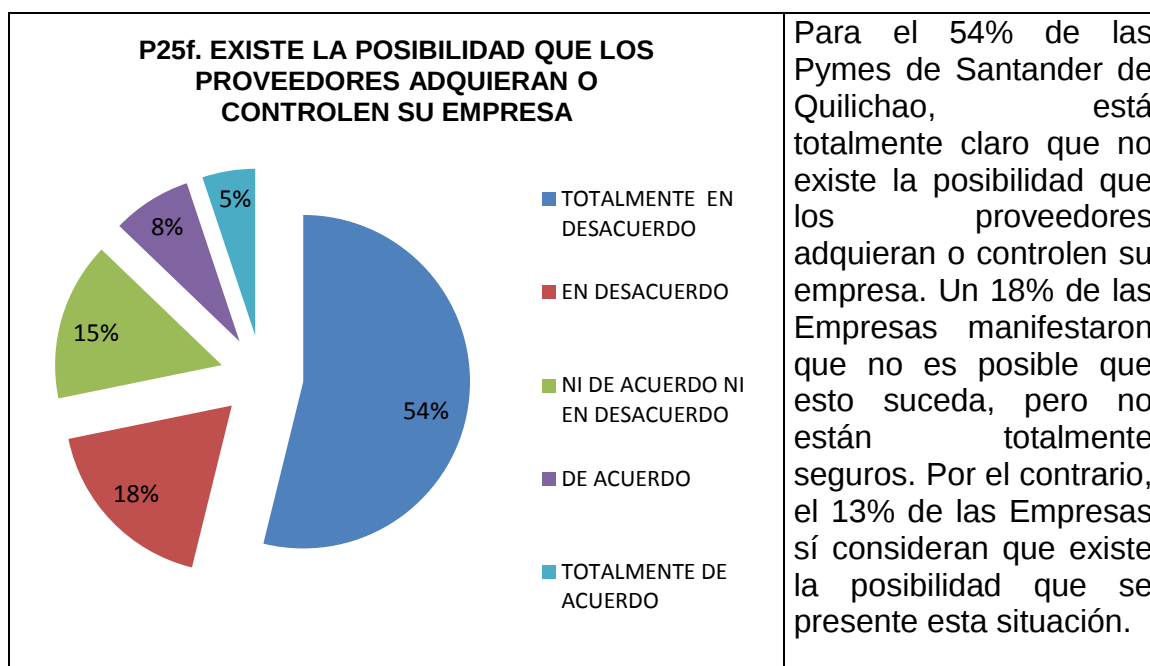
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 85. Costos en el cambio de proveedores



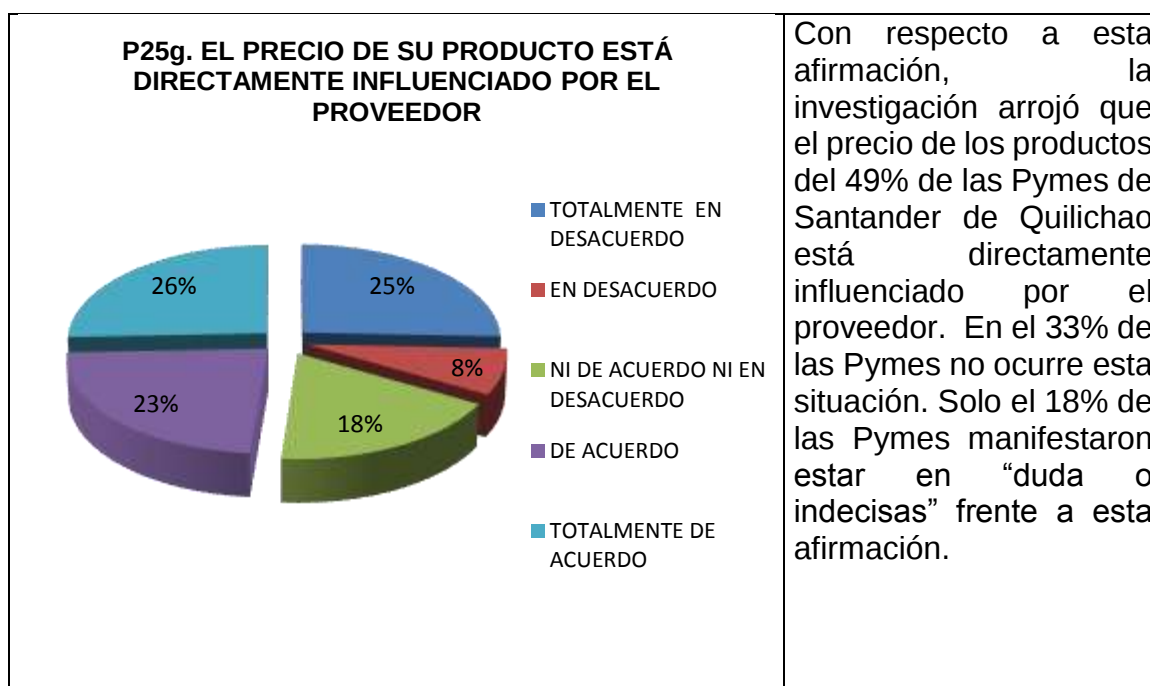
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 86. Posibilidad de control o adquisición de la empresa por parte de los proveedores



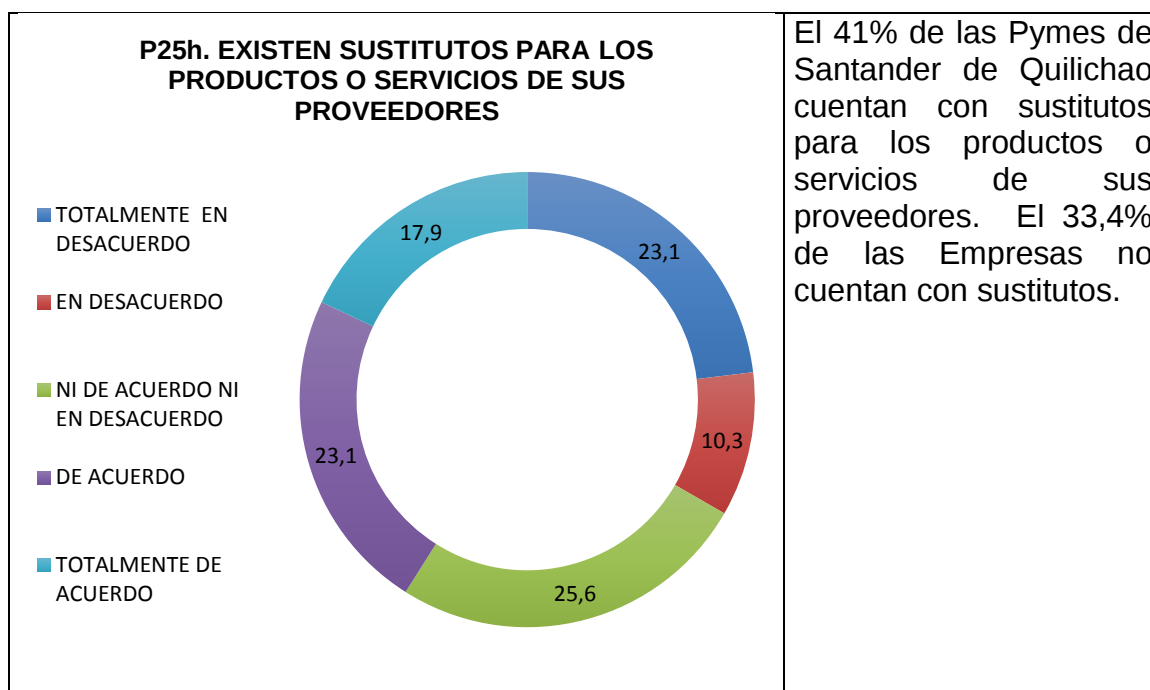
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 87. Influencia de los proveedores en el precio de los productos



Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

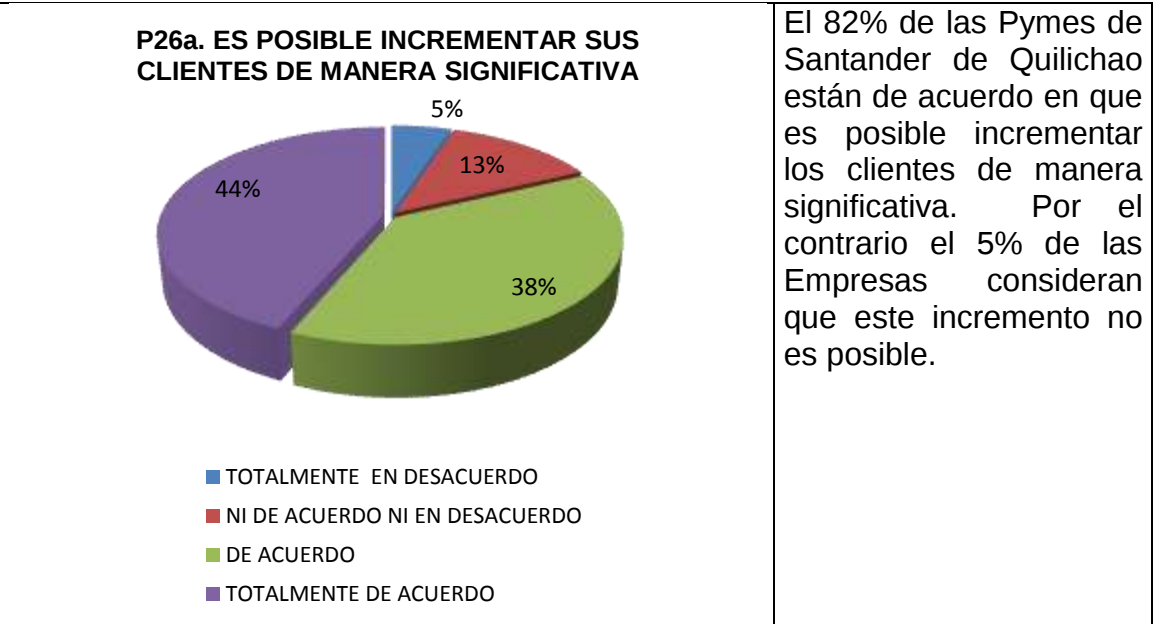
Gráfica 88. Sustitutos para los productos o servicios de los proveedores



Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

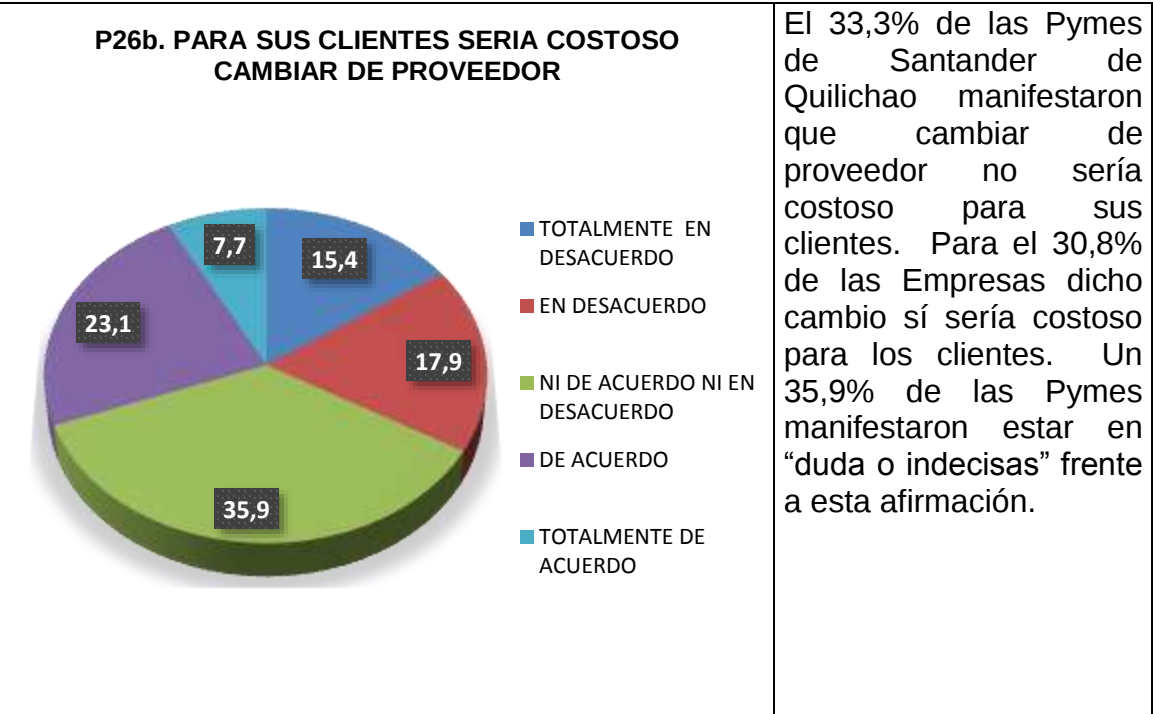
6.4.8. Aspectos relacionados con los Clientes

Gráfica 89. Incremento de clientes

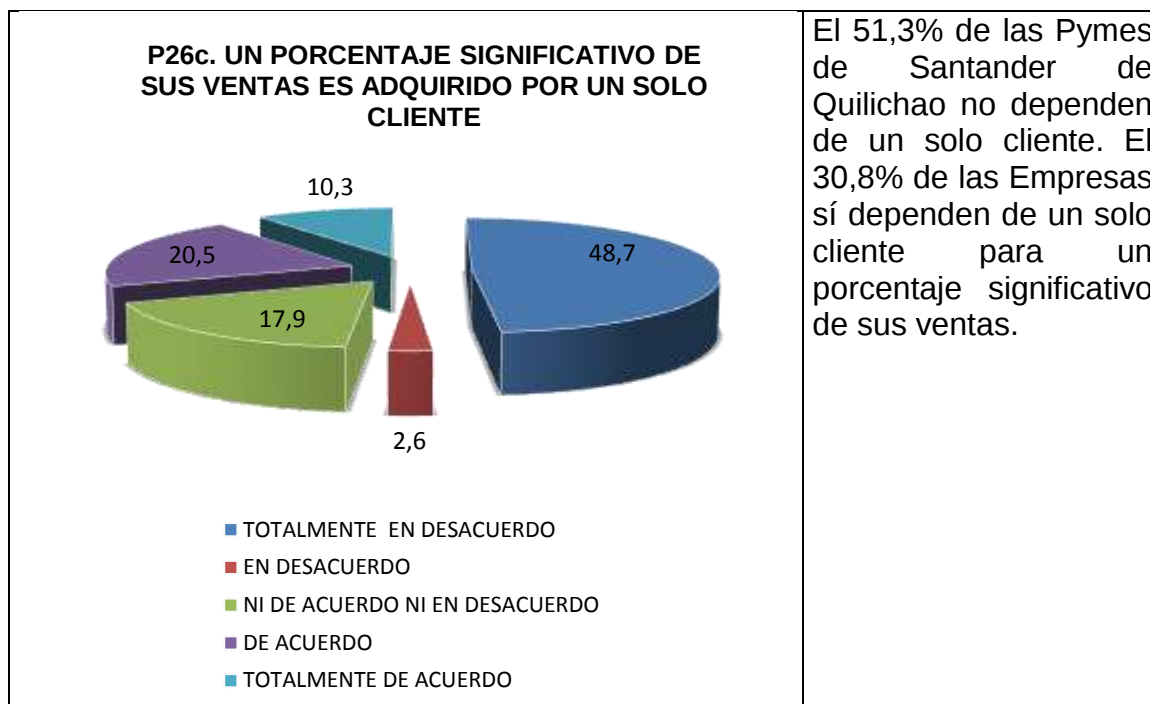


Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 90. Costo por cambio de proveedor

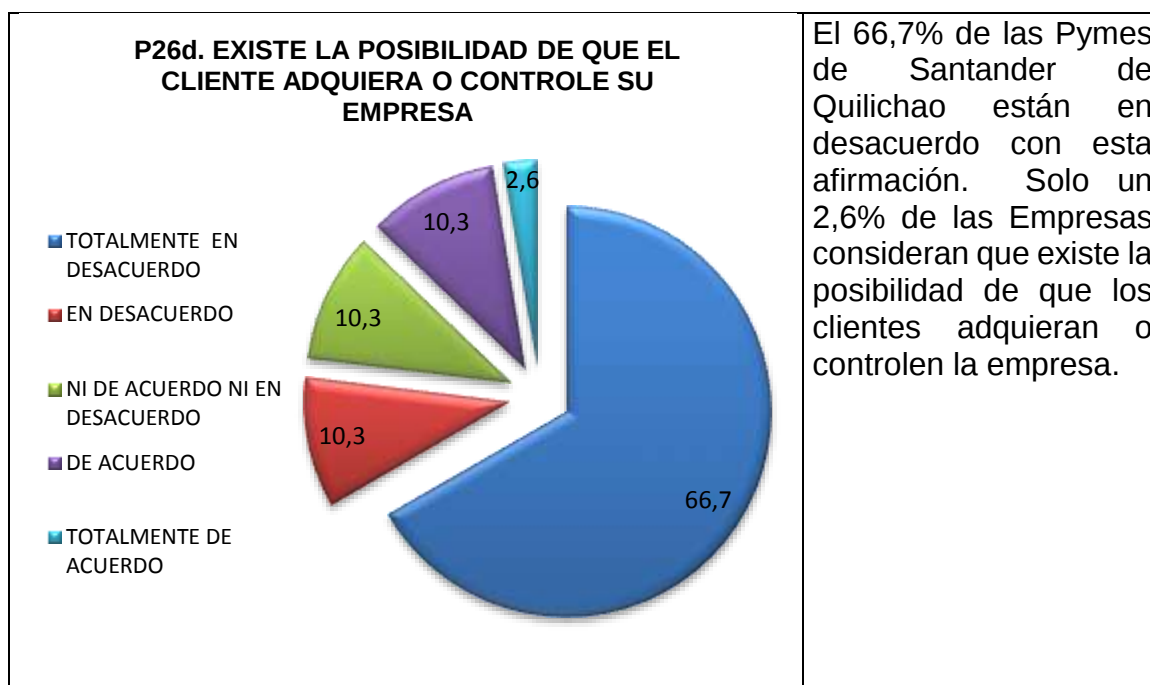


Gráfica 91. Dependencia de un solo cliente



Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 92. Control del cliente sobre la empresa

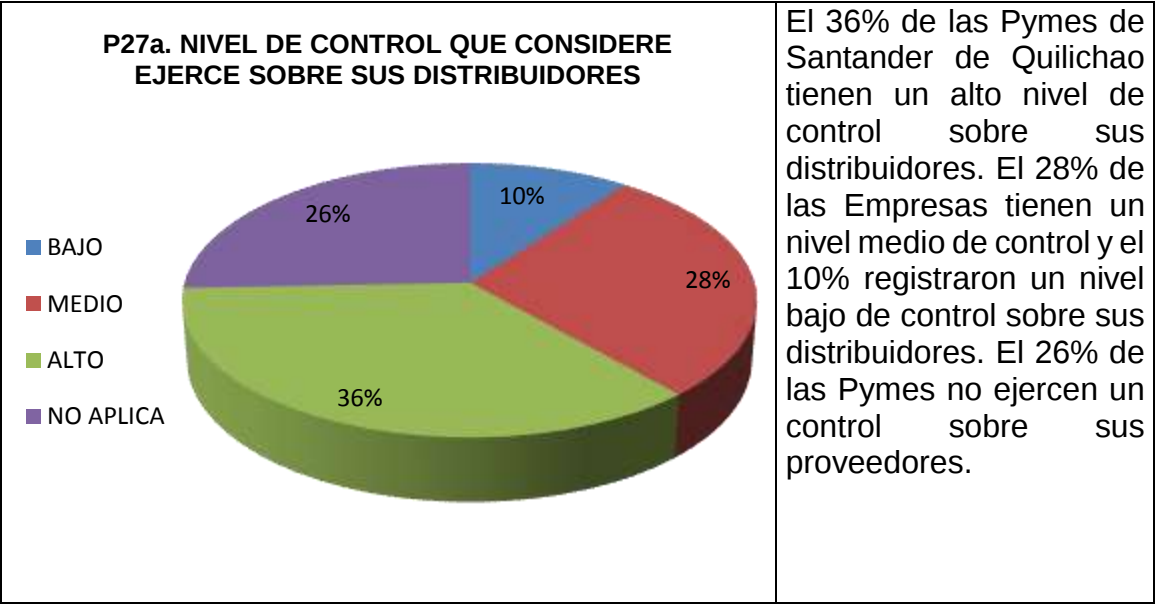


Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

6.5. ELECCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

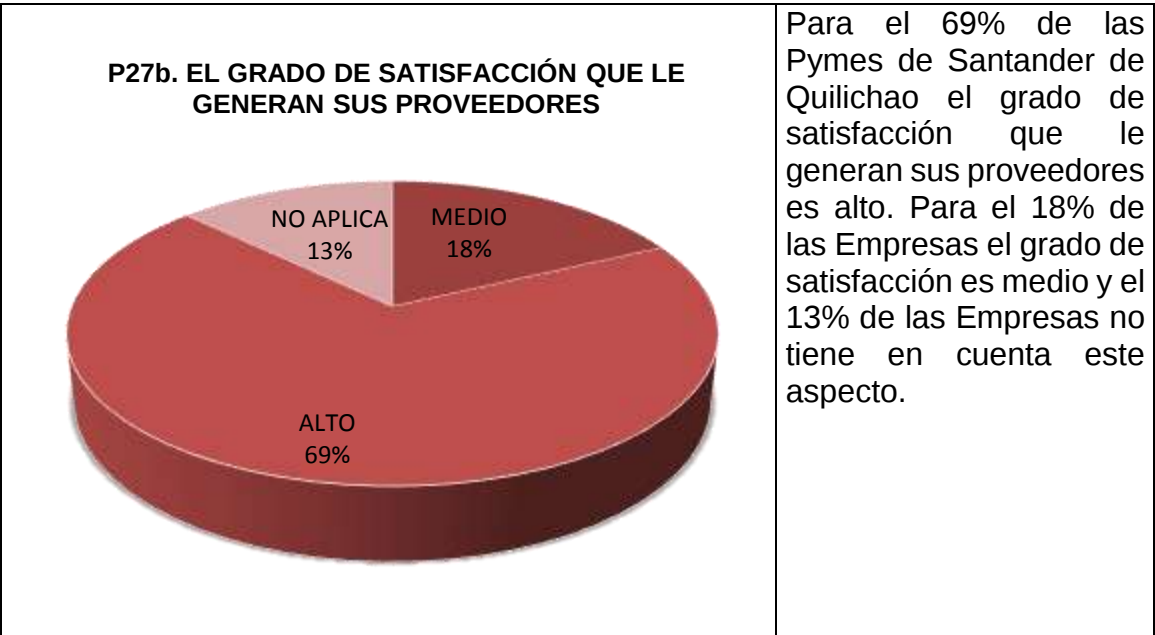
6.5.1. Aspectos relacionados con el Sector Económico en que se encuentran las Pymes

Gráfica 93. Control sobre los distribuidores



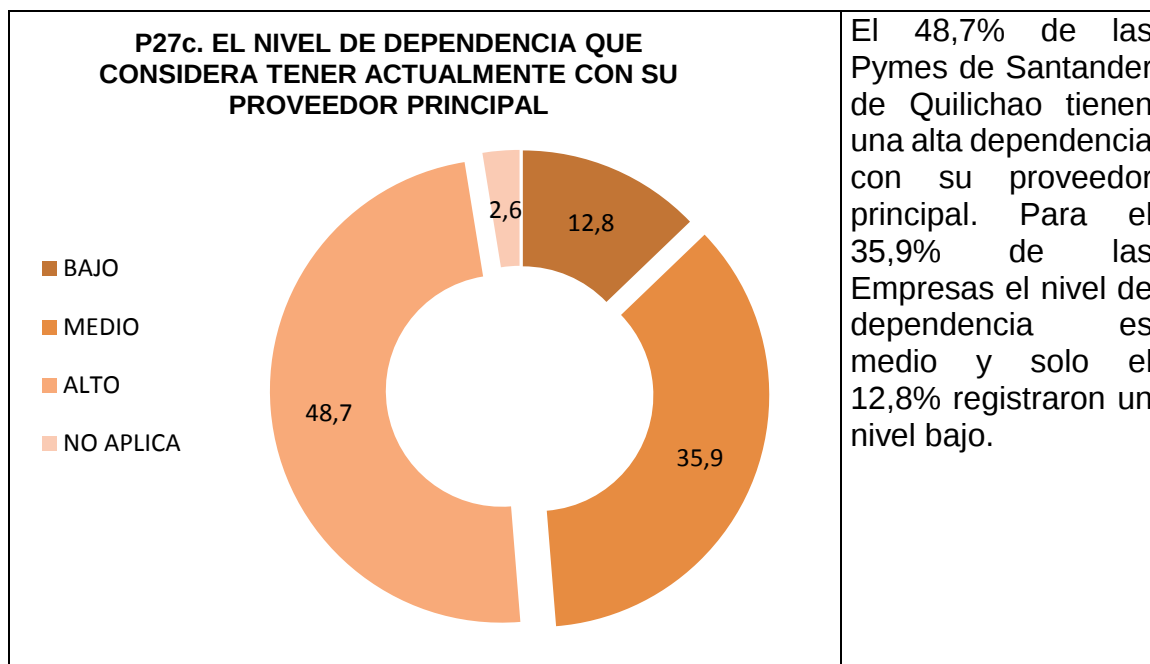
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 94. Satisfacción con los proveedores



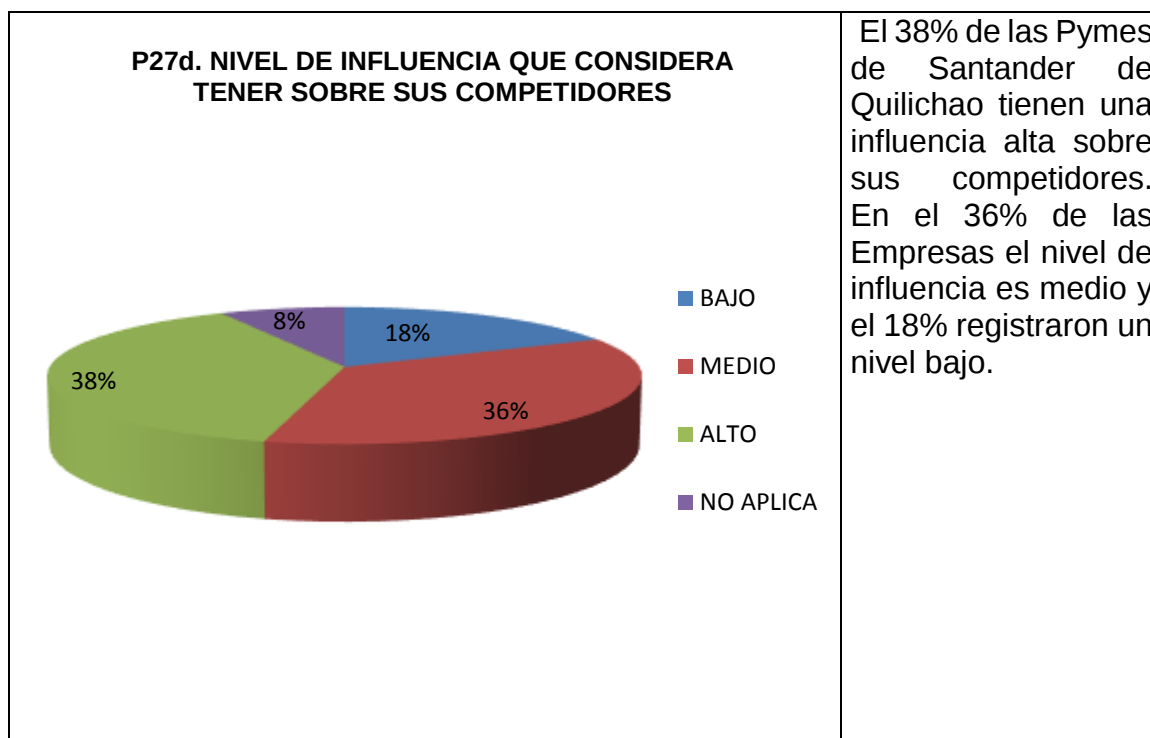
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 95. Dependencia del proveedor principal



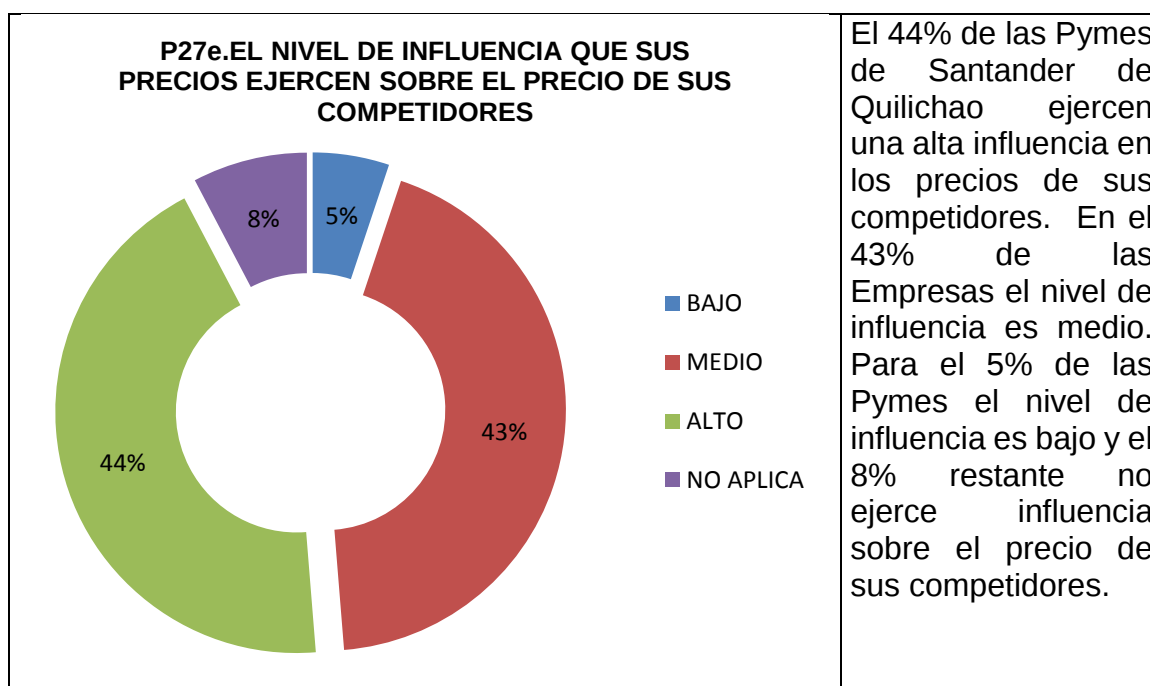
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 96. Influencia sobre los competidores



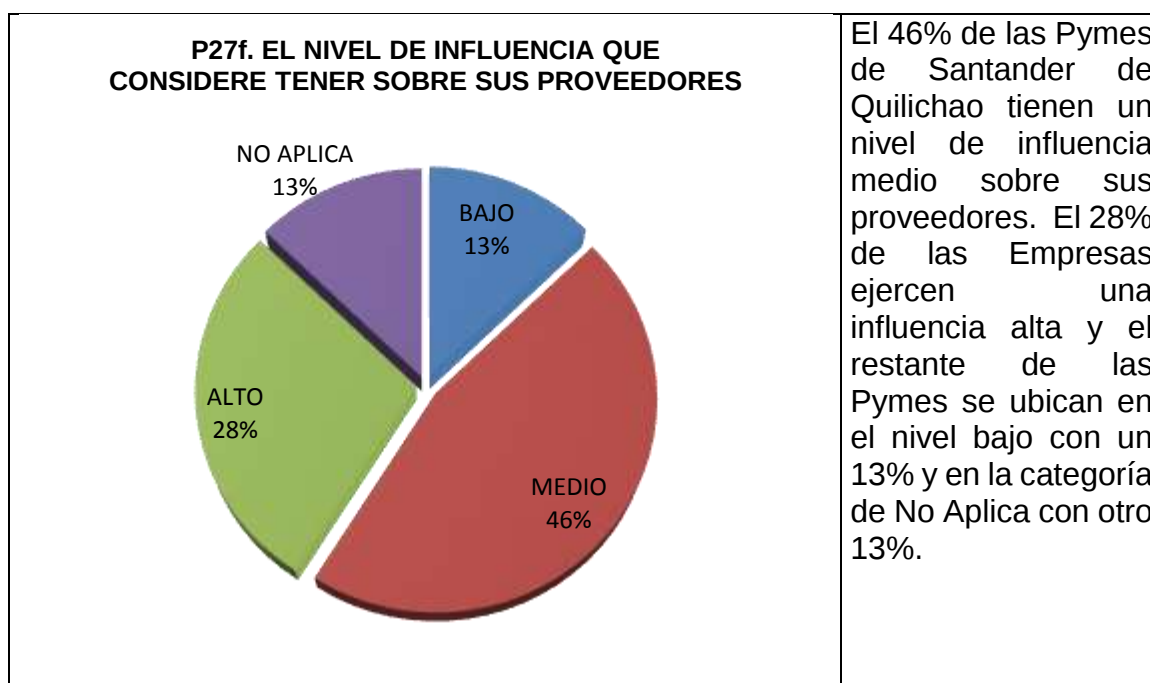
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 97. Influencia sobre el precio de los competidores



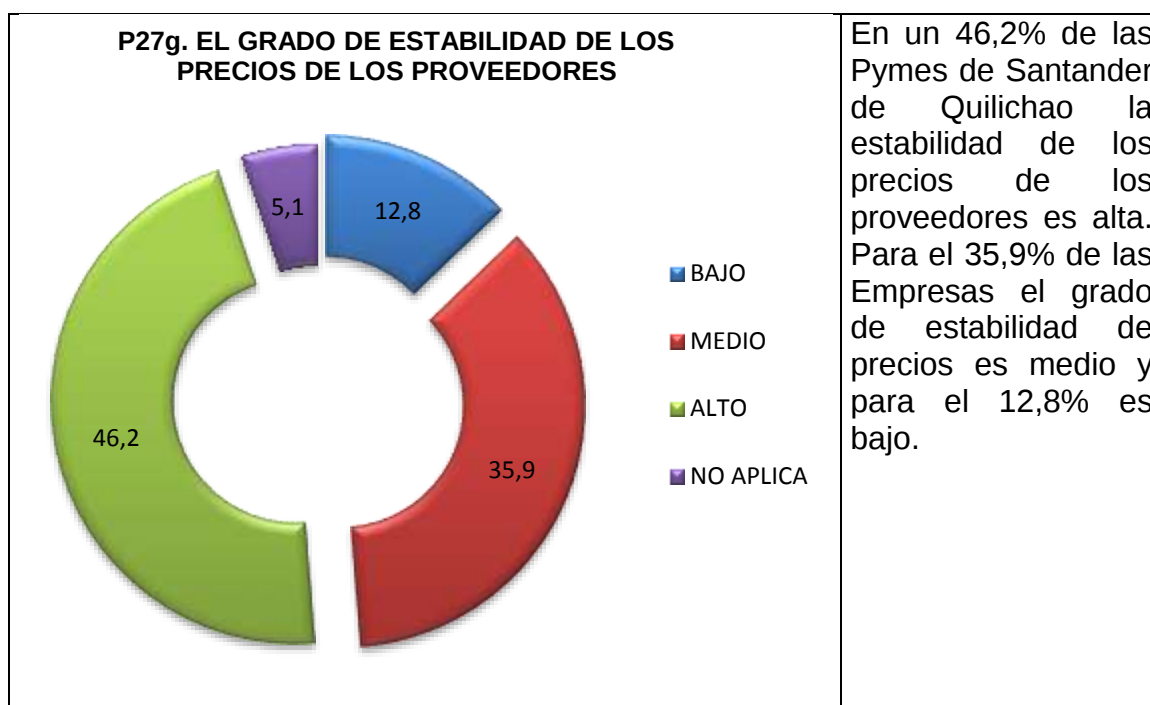
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 98. Influencia sobre los proveedores



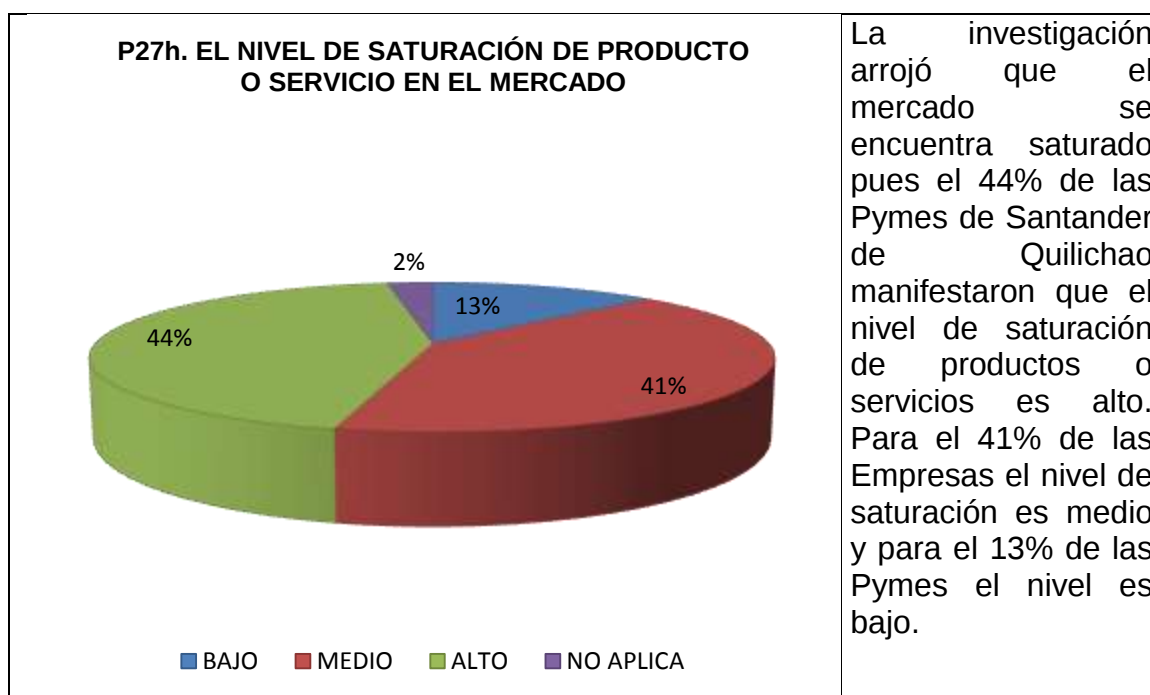
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 99. Estabilidad en los precios de los proveedores



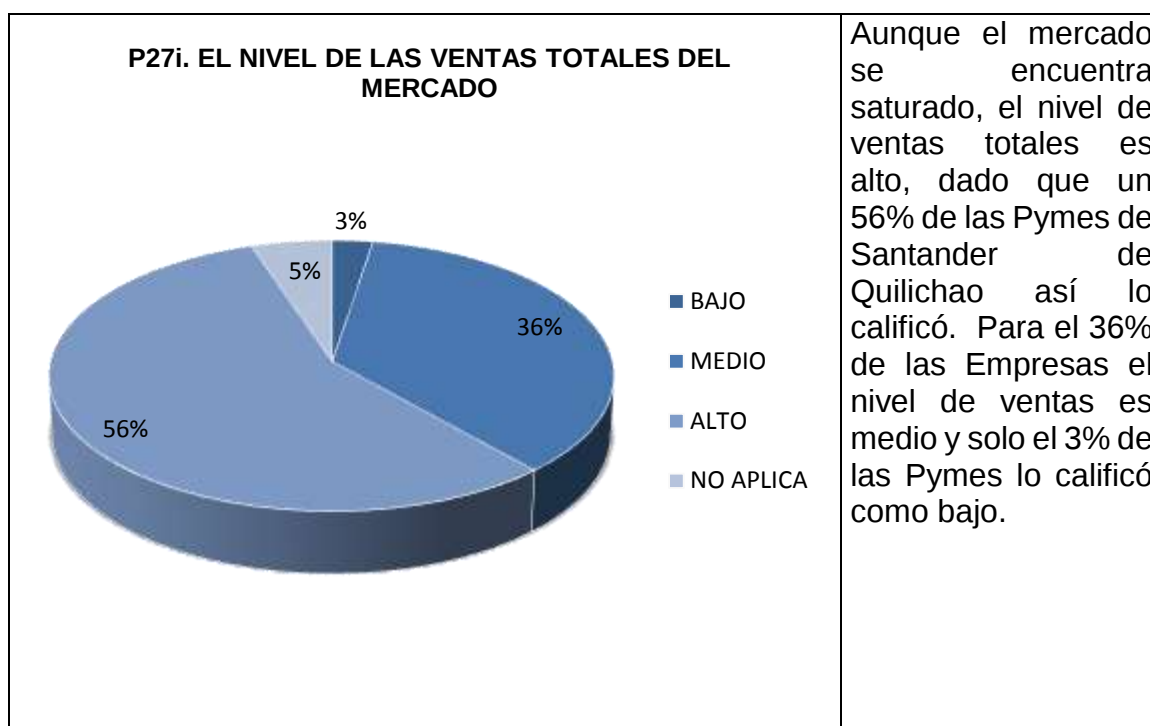
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 100. Saturación de producto o servicio



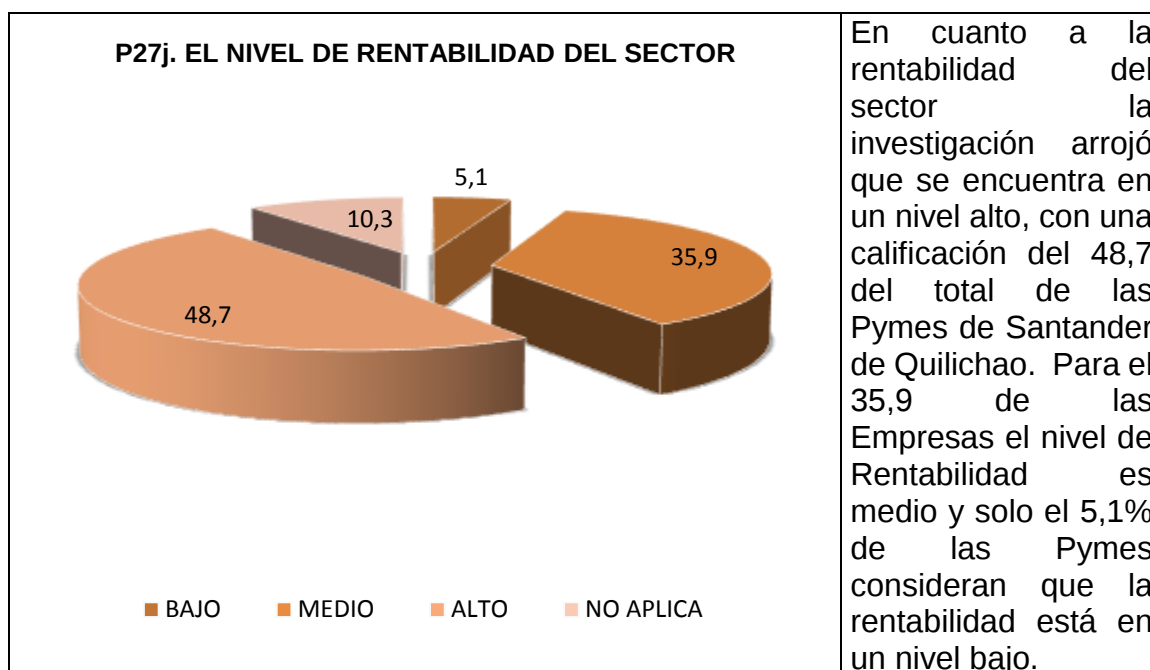
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 101. Ventas totales del mercado



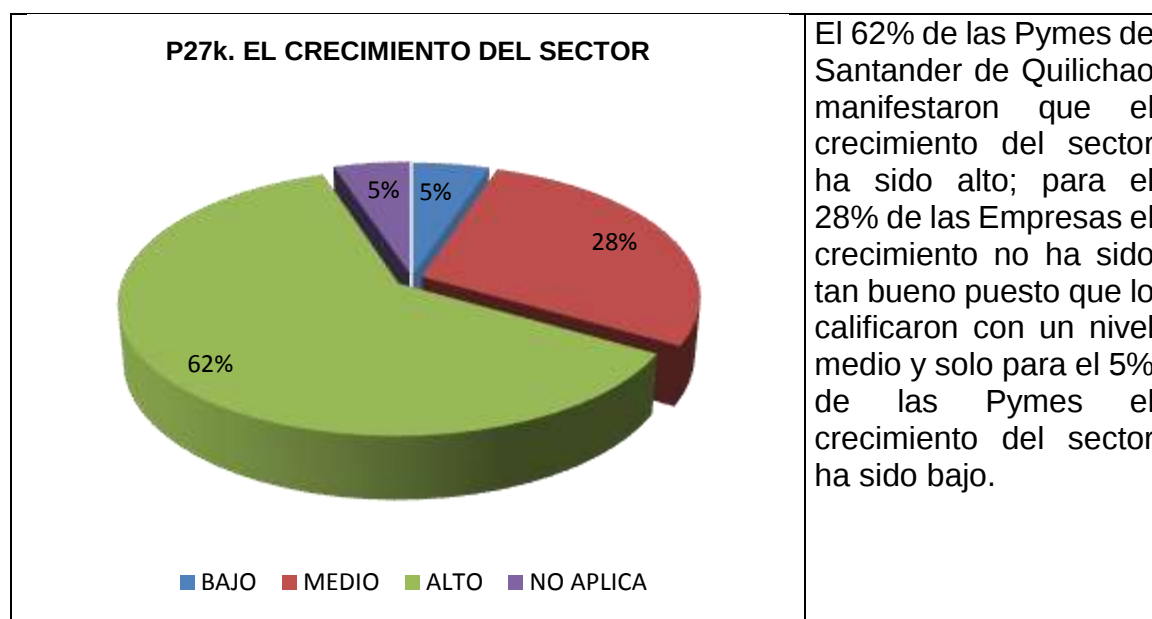
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 102. Rentabilidad del sector



Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

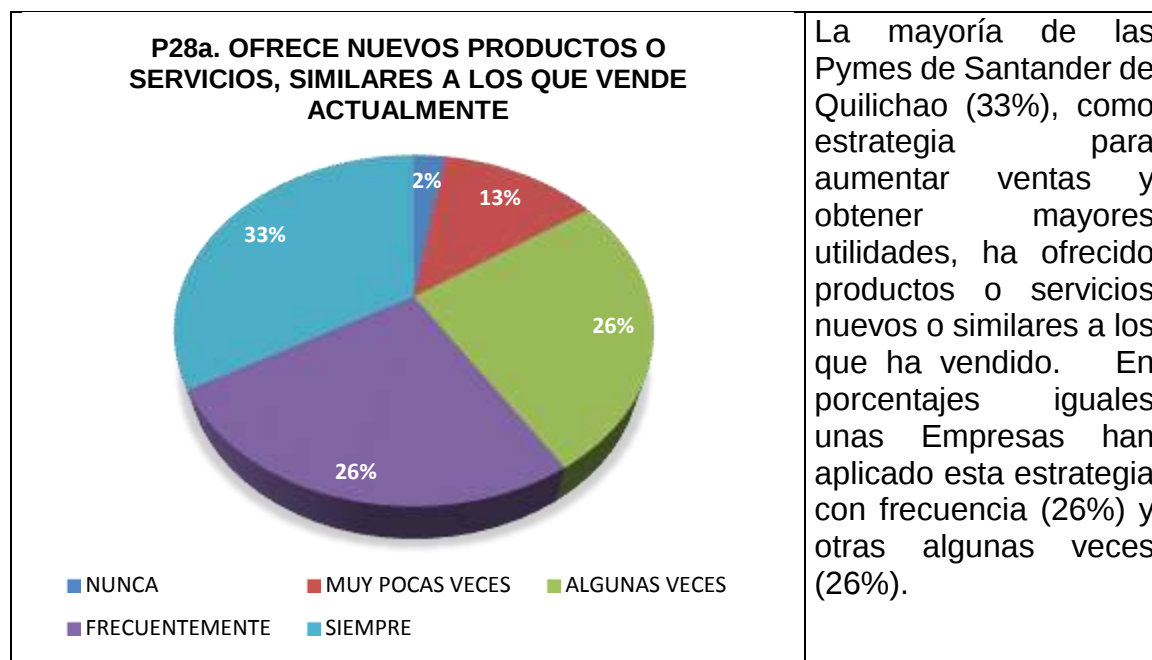
Gráfica 103. Crecimiento del sector



Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

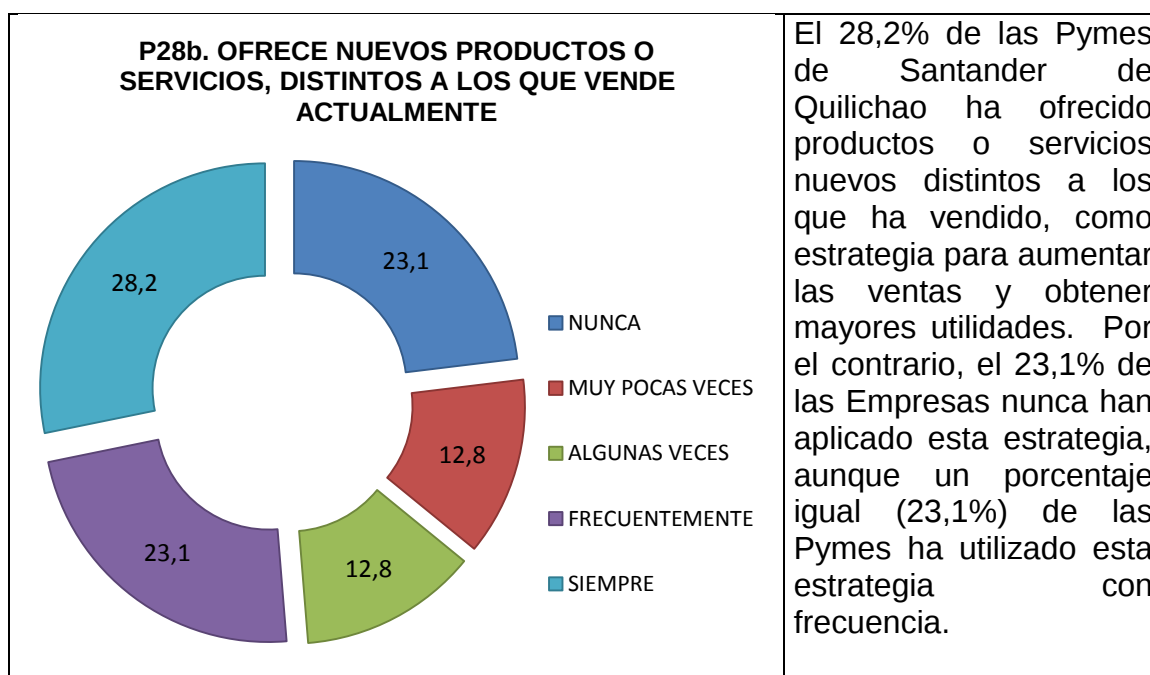
6.5.2. Estrategias para el aumento en las Ventas y obtención de mayores Utilidades

Gráfica 104. Productos o servicios similares



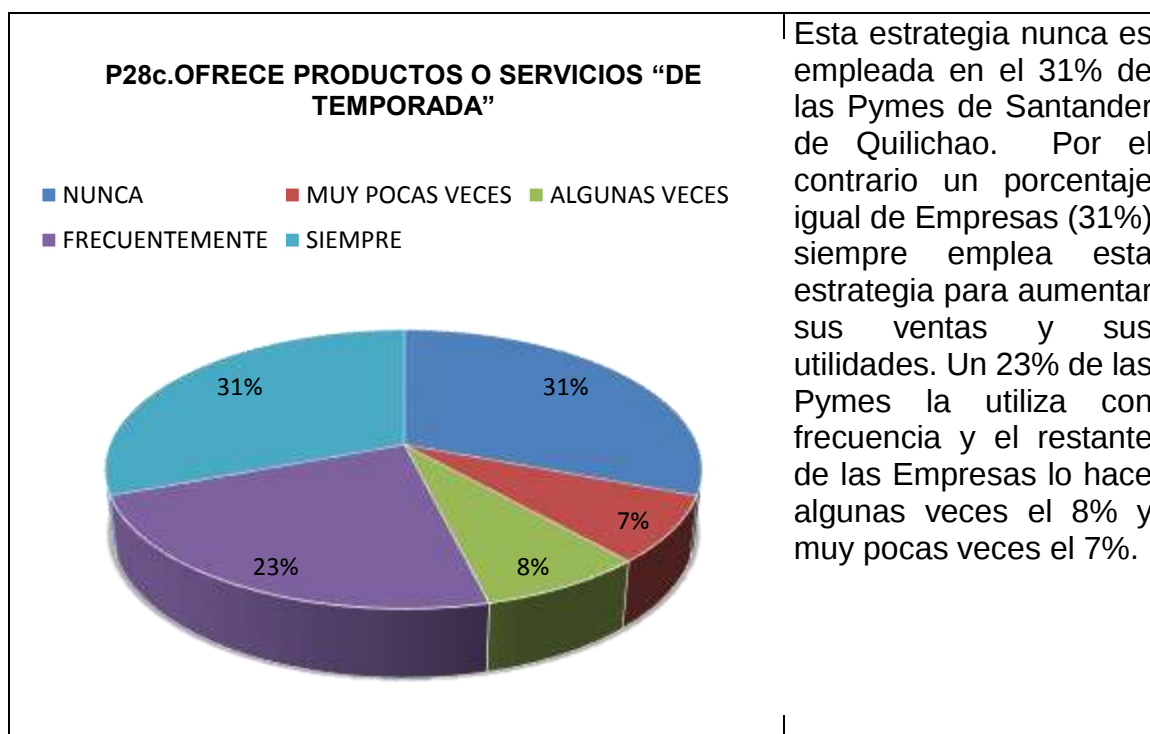
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 105. Productos o servicios distintos



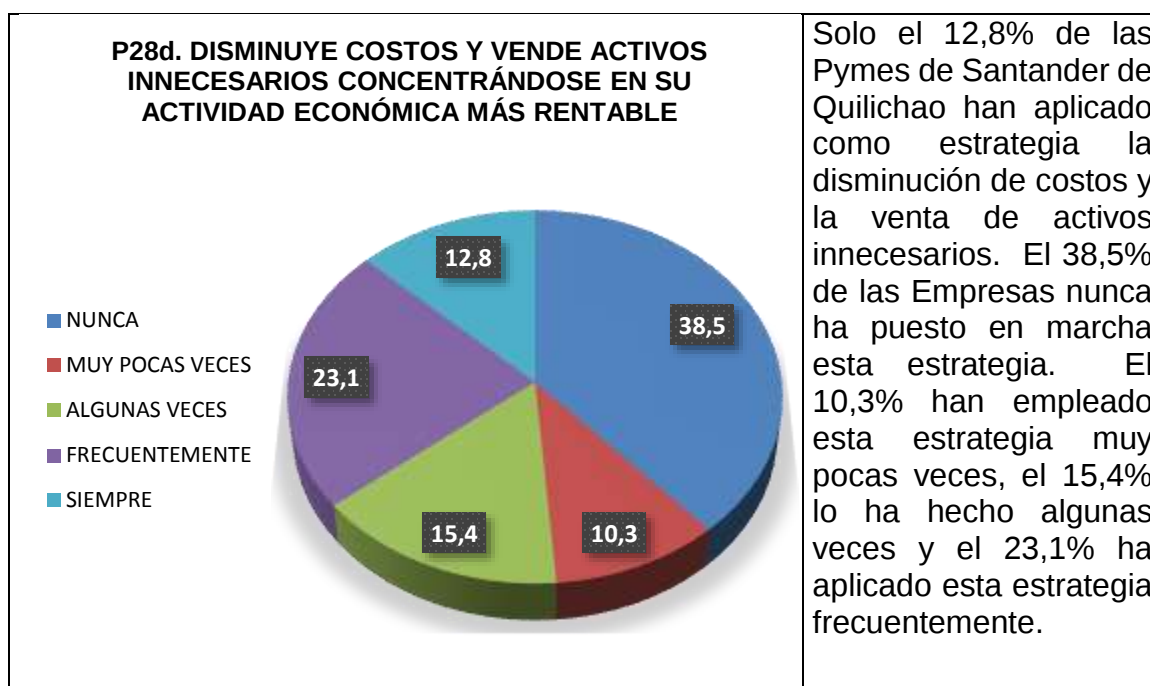
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 106. Productos o servicios de temporada



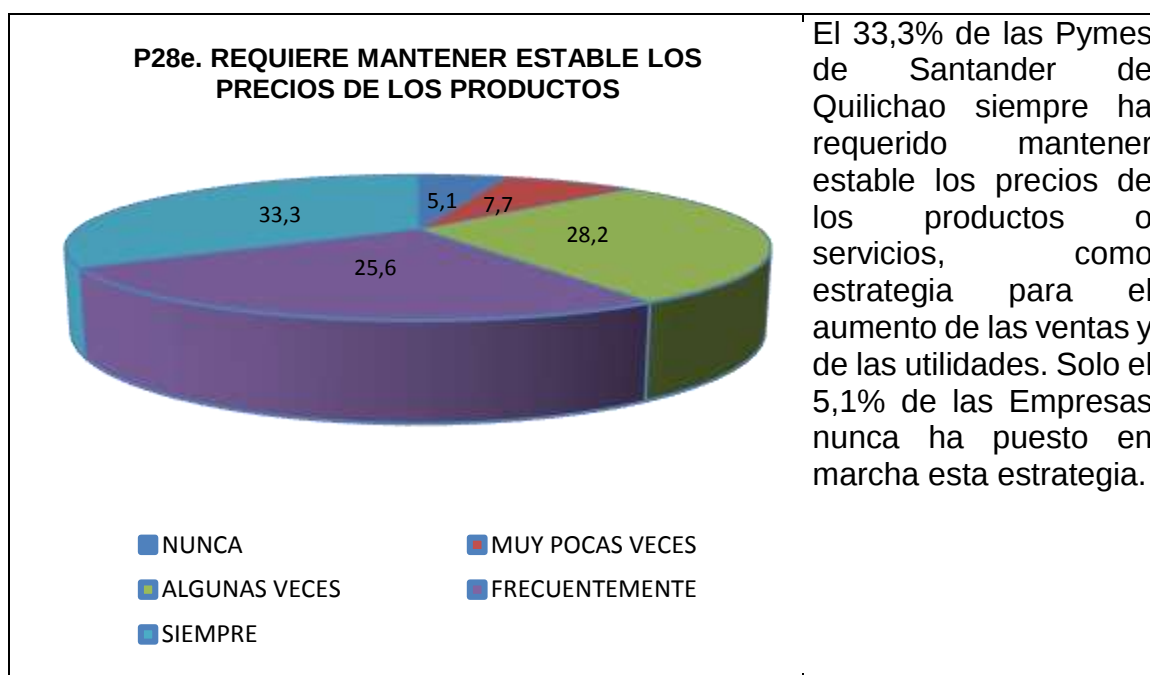
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 107. Disminución de costos y venta de activos



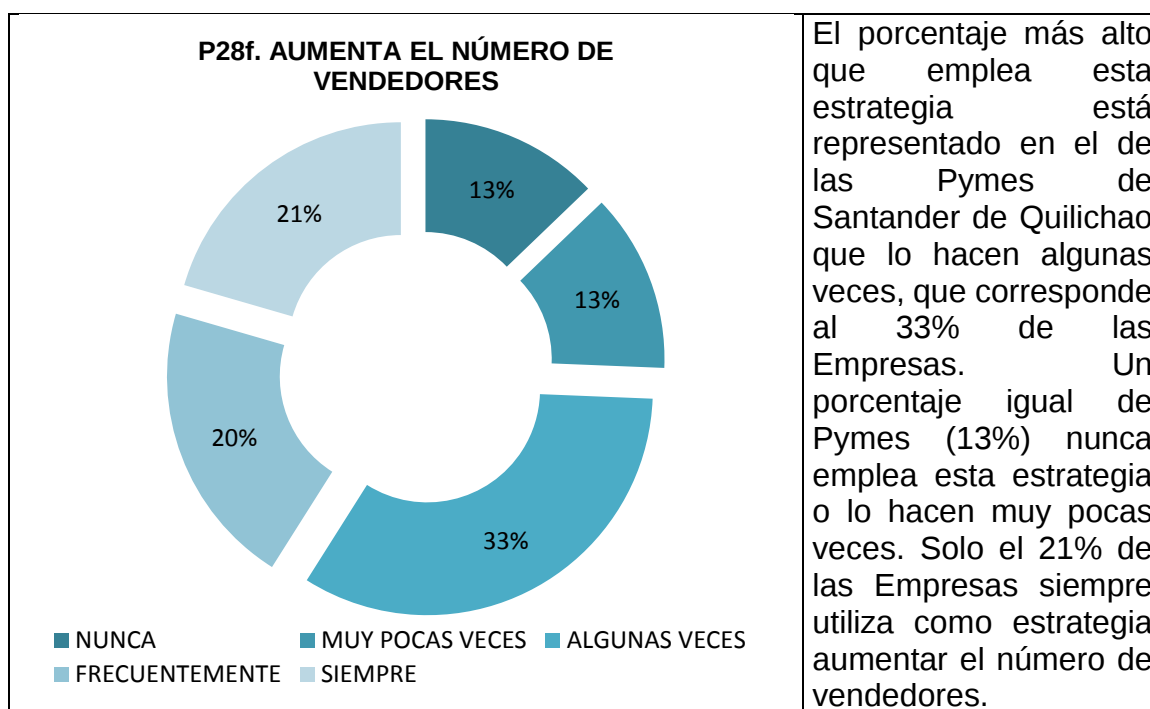
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 108. Estabilidad en los precios



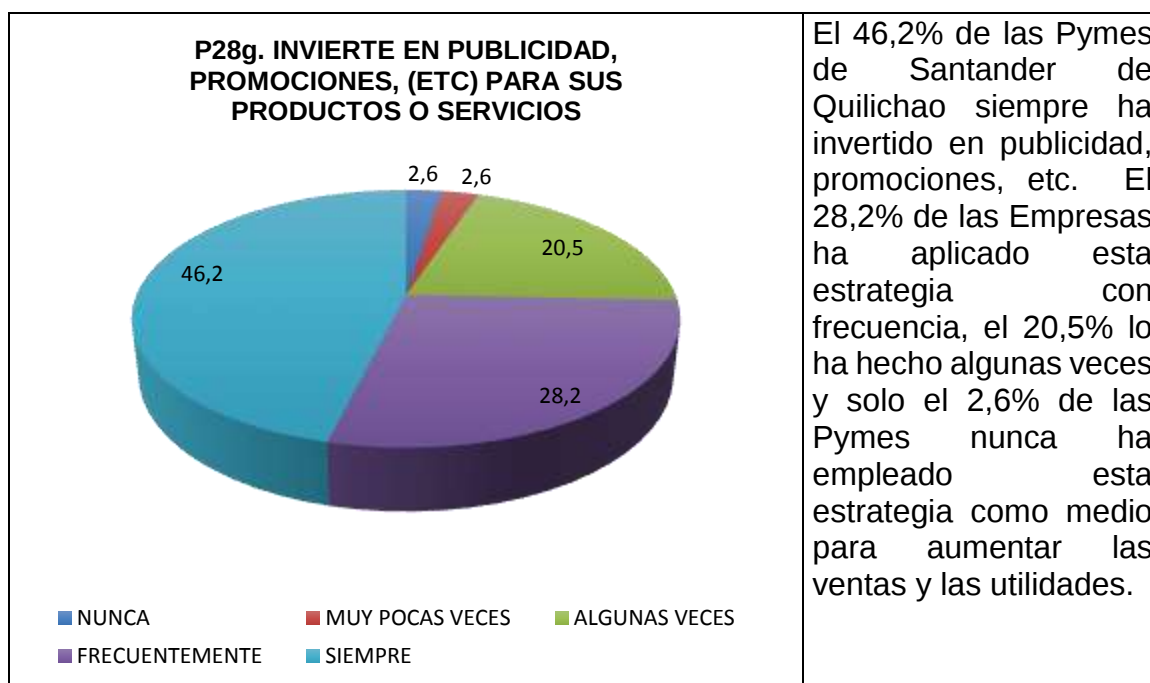
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 109. Vendedores



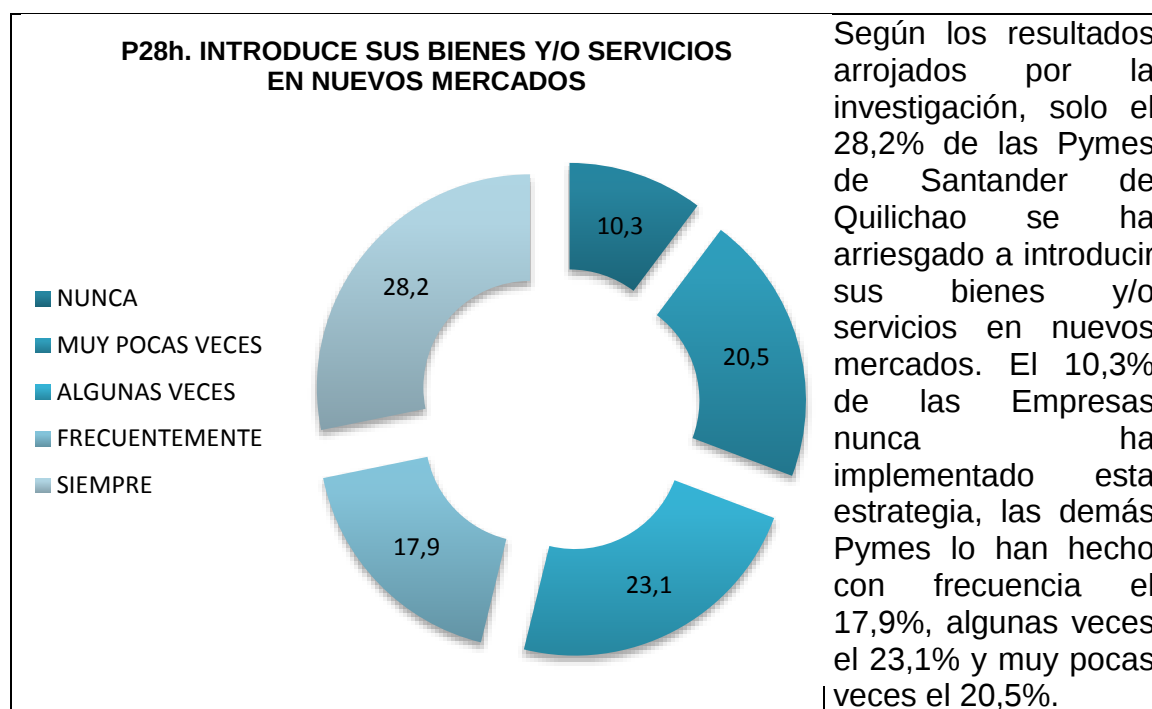
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 110. Publicidad y promoción



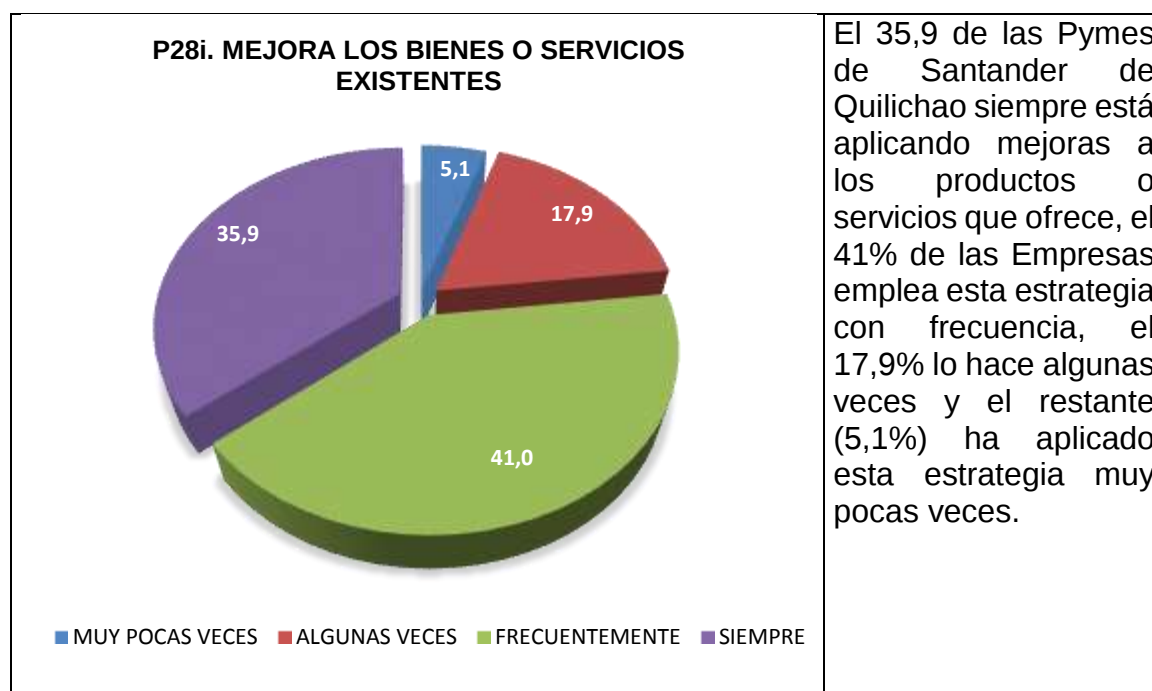
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 111. Nuevos mercados



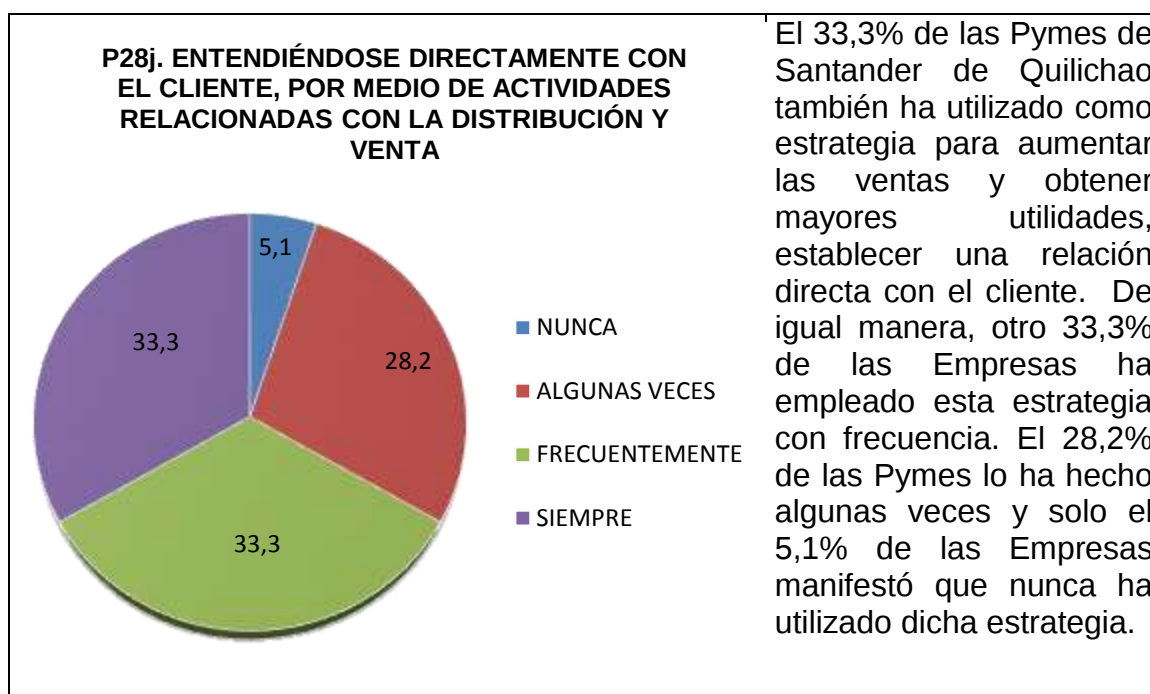
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 112. Mejora en bienes o servicios



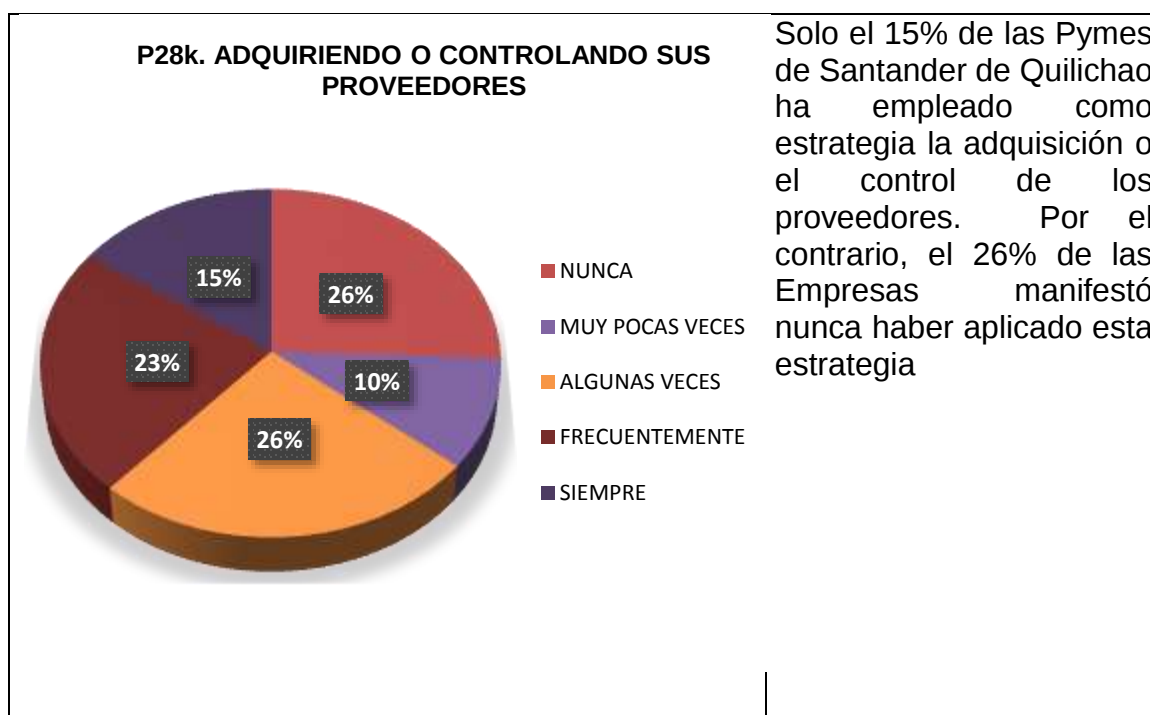
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 113. Relación con el cliente



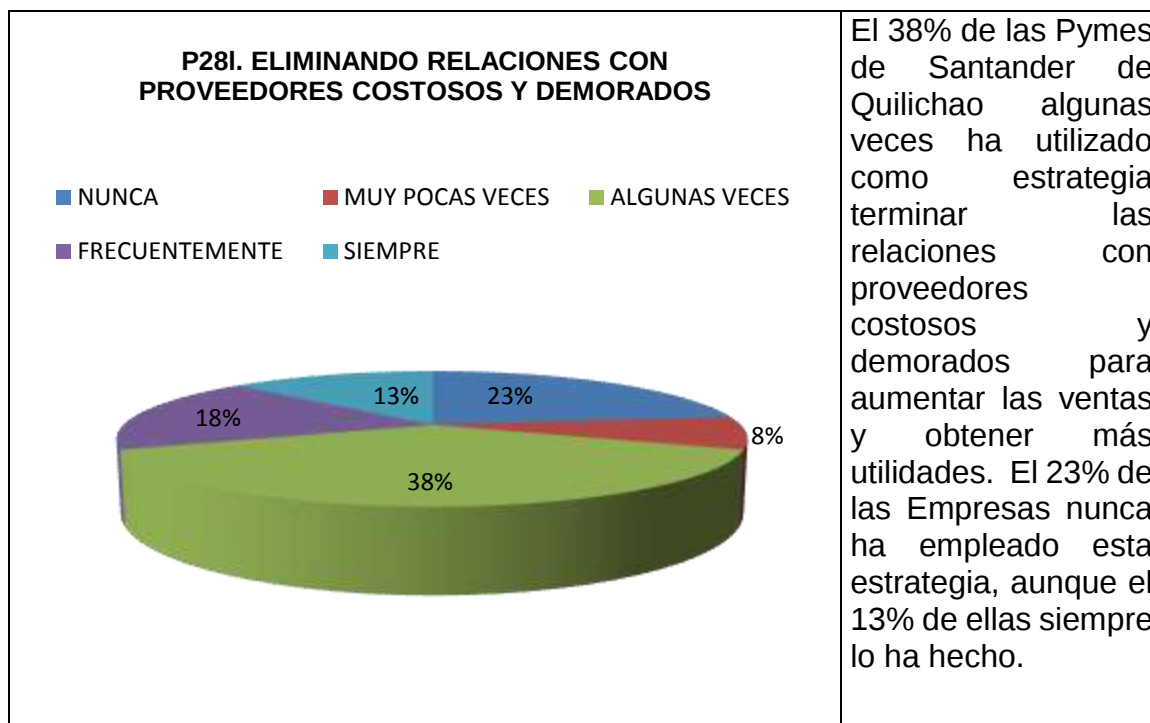
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 114. Control sobre los proveedores



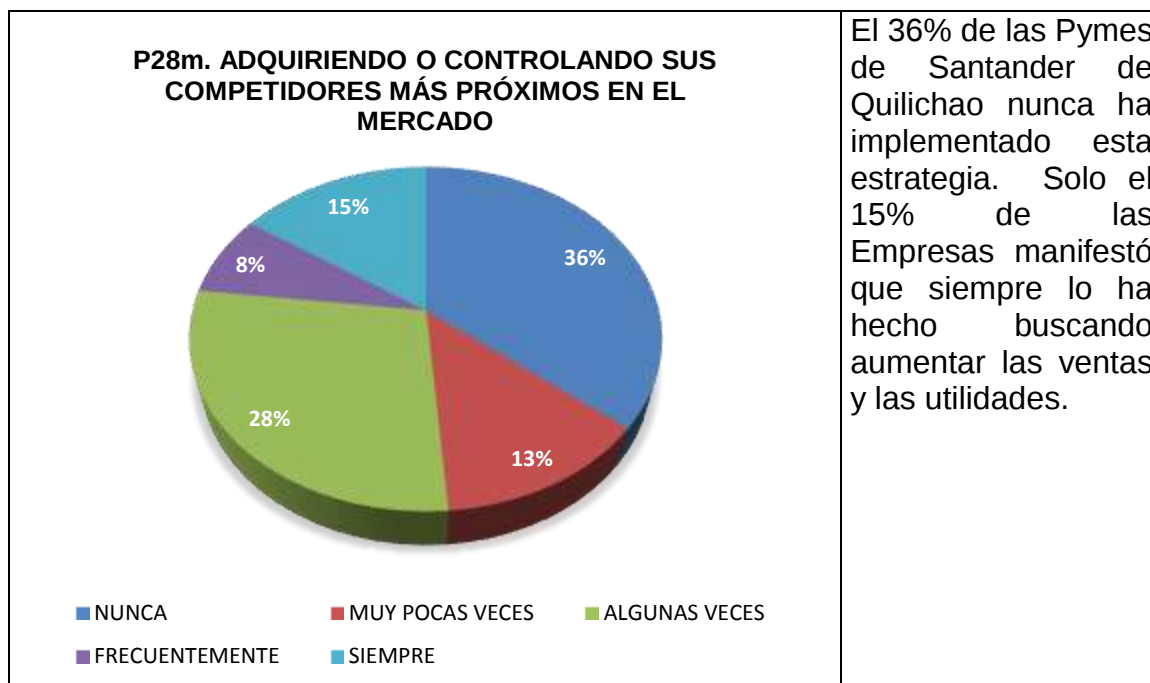
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 115. Relaciones con los proveedores



Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

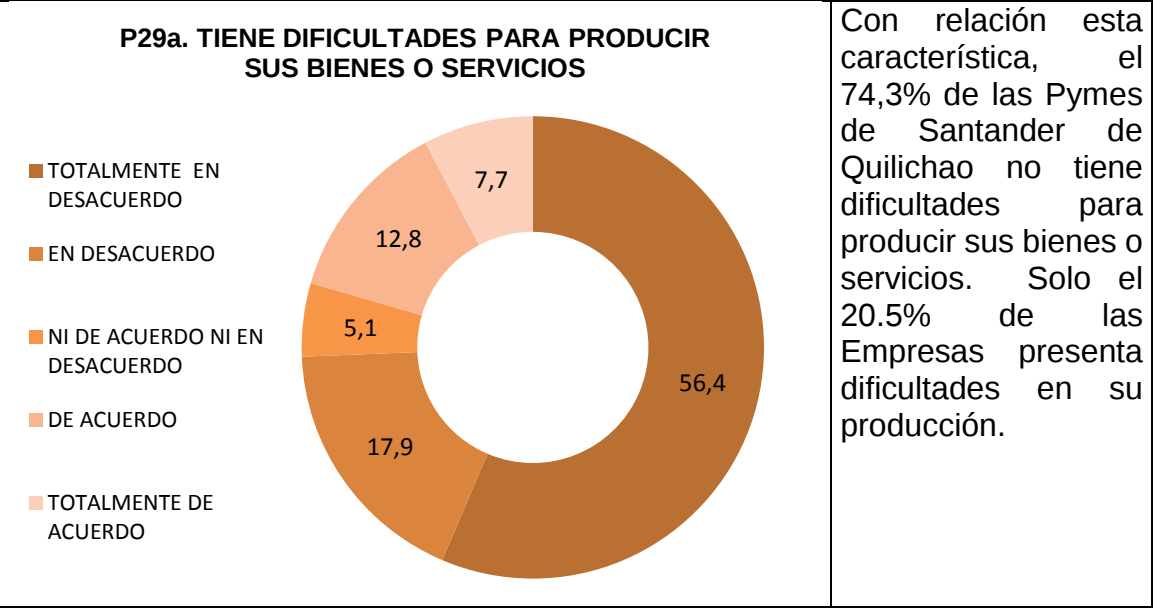
Gráfica 116. Control sobre los competidores



Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

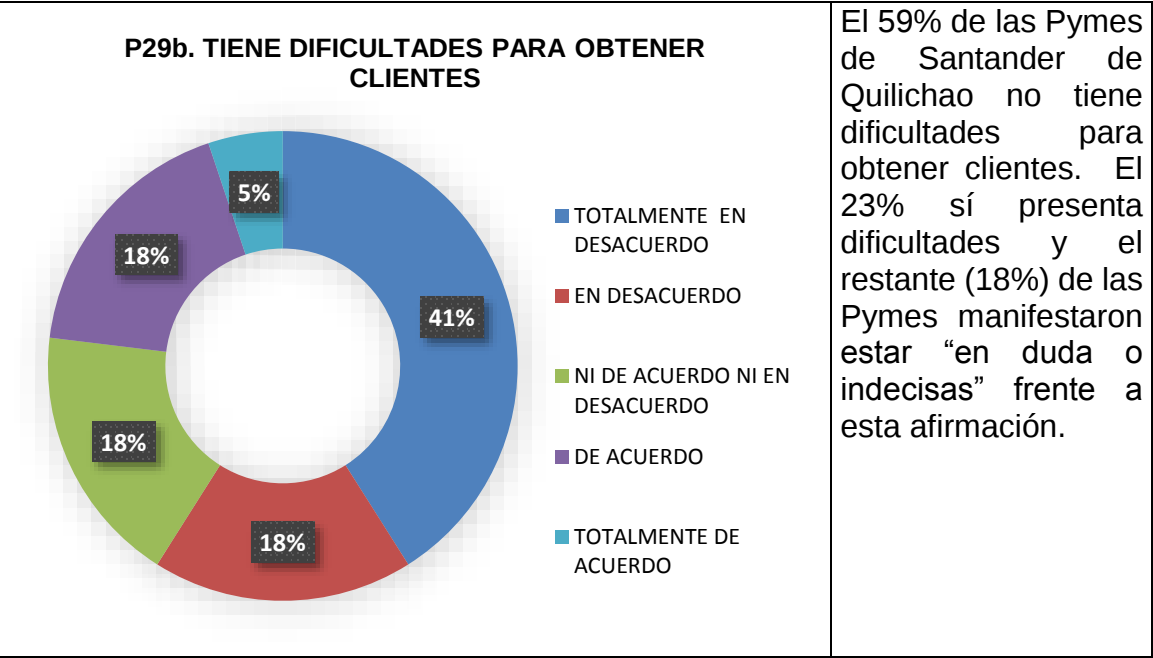
6.6. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

Gráfica 117. Producción



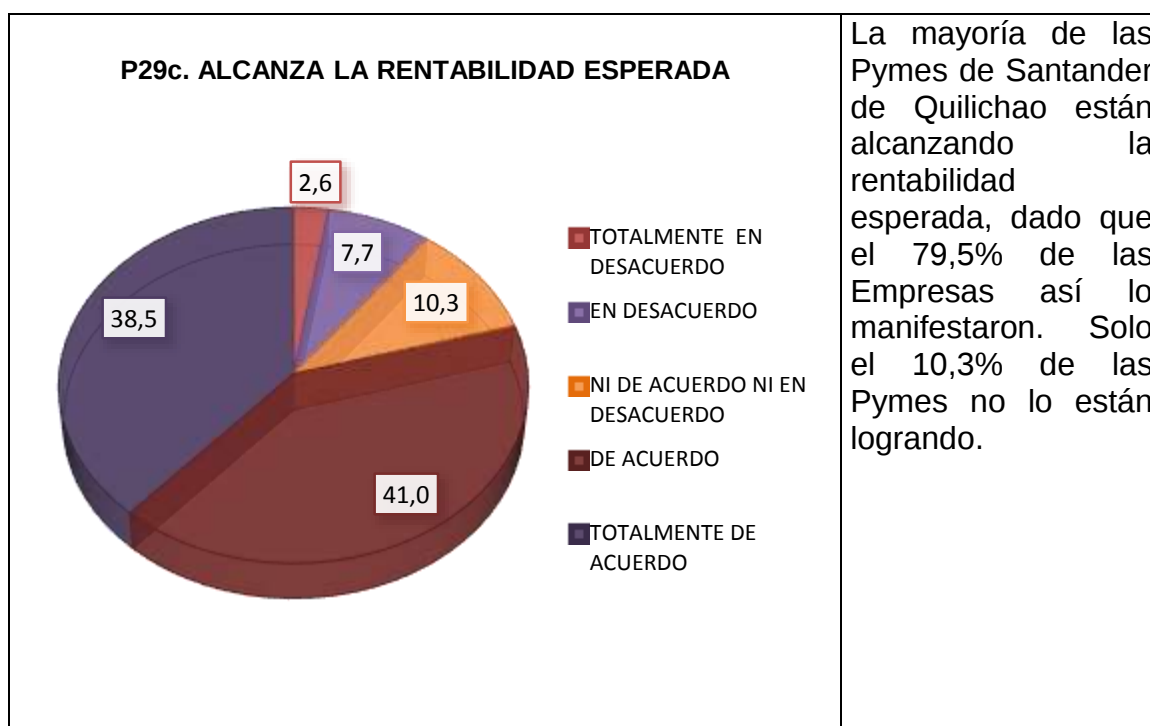
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 118. Clientes



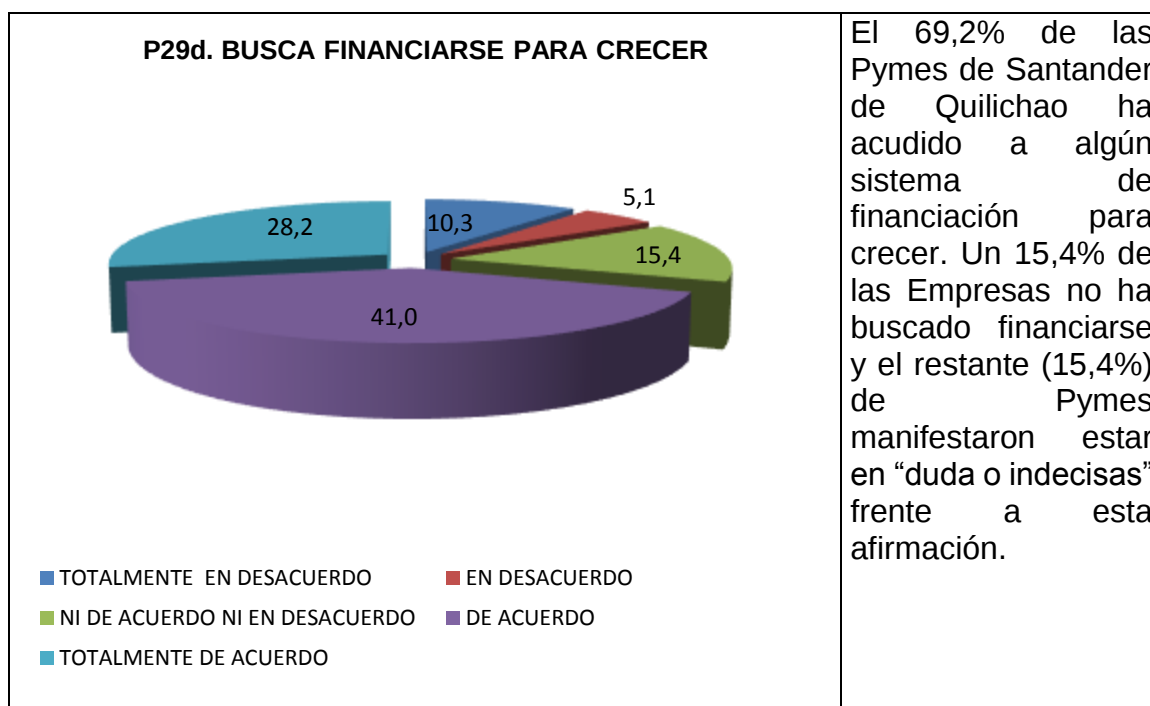
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 119. Rentabilidad



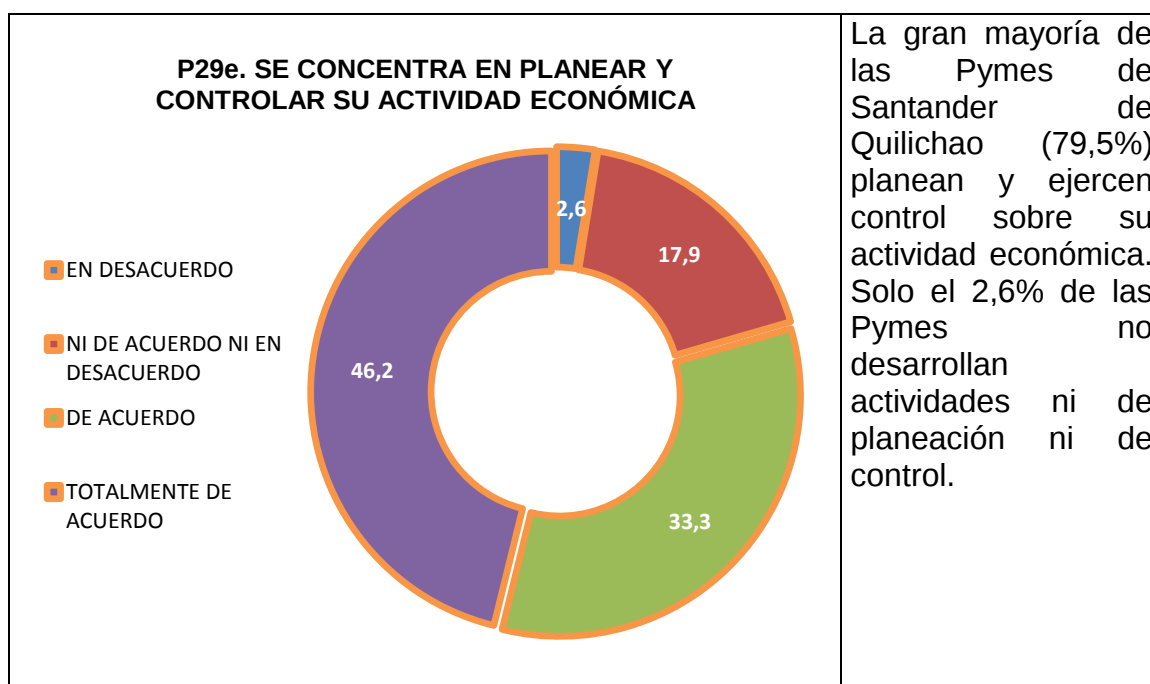
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 120. Financiación



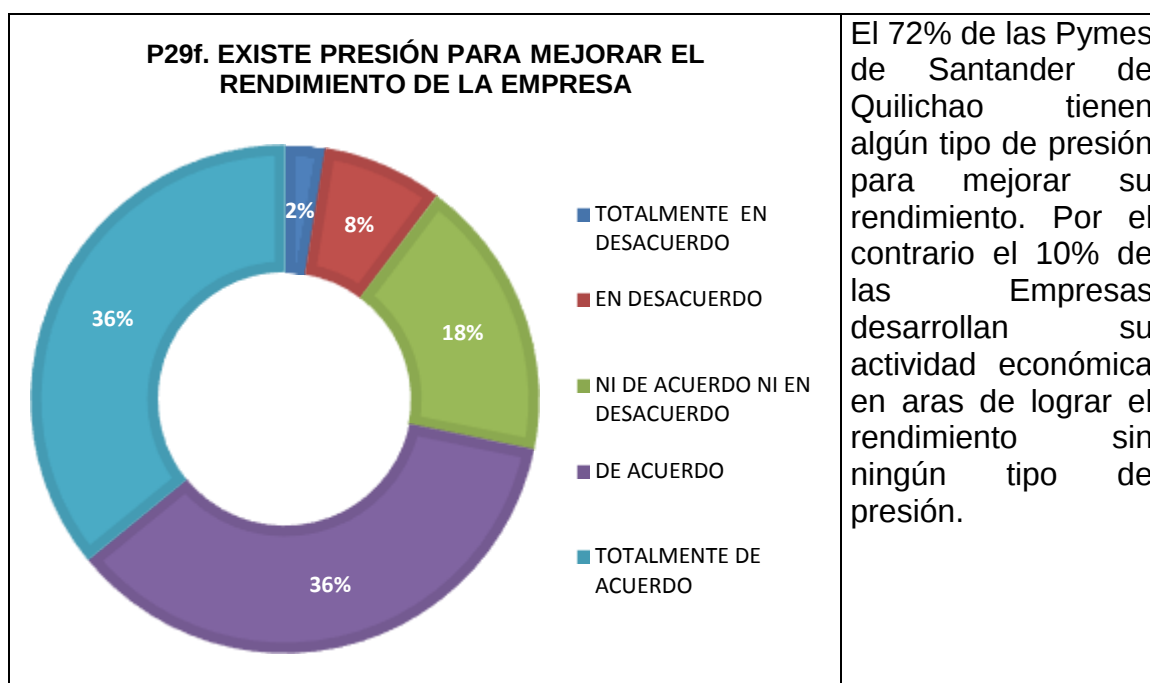
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 121. Planeación y control



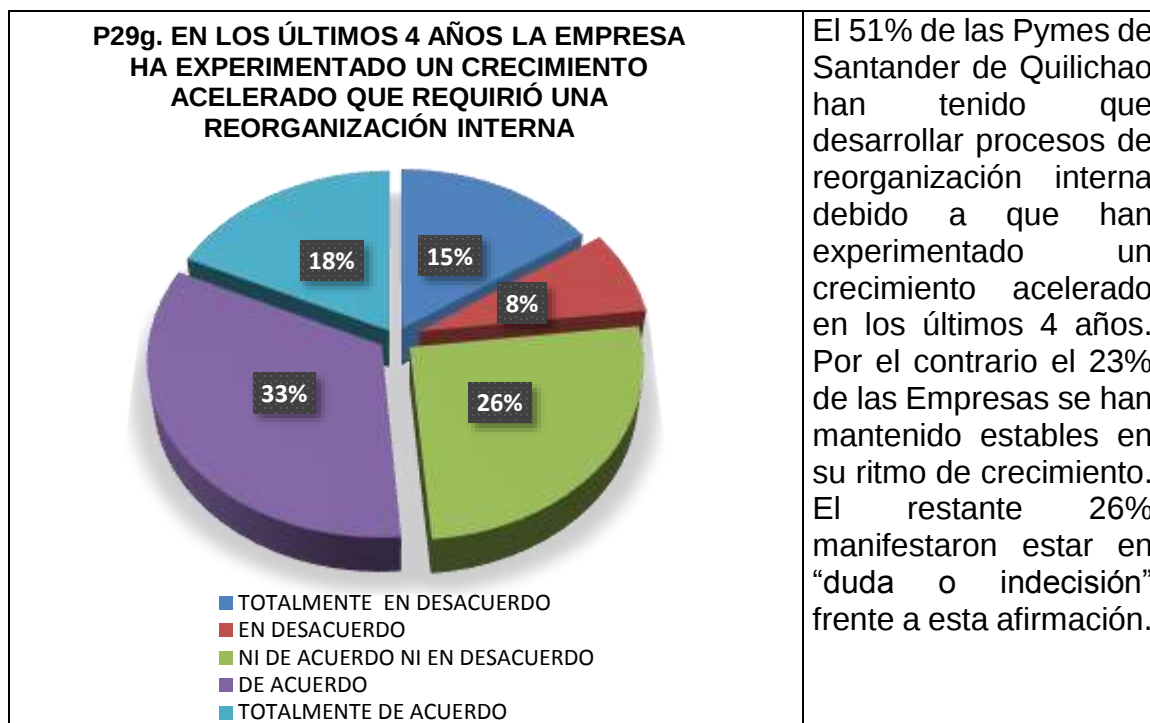
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 122. Presión para mejorar el rendimiento



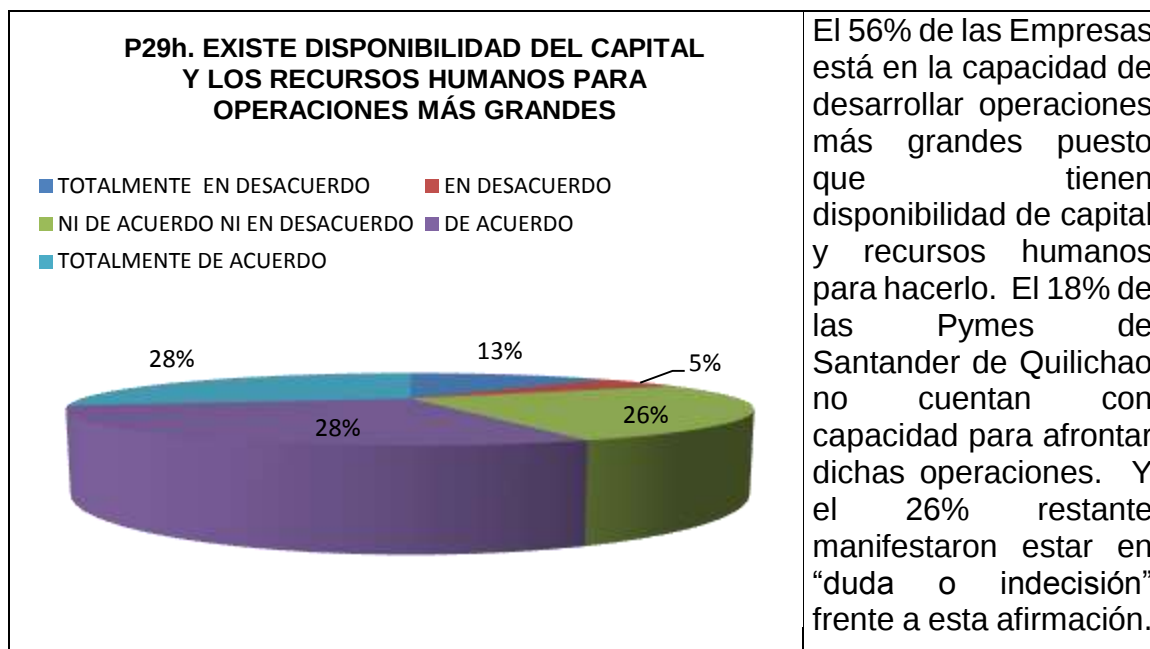
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 123. Reorganización interna por crecimiento acelerado



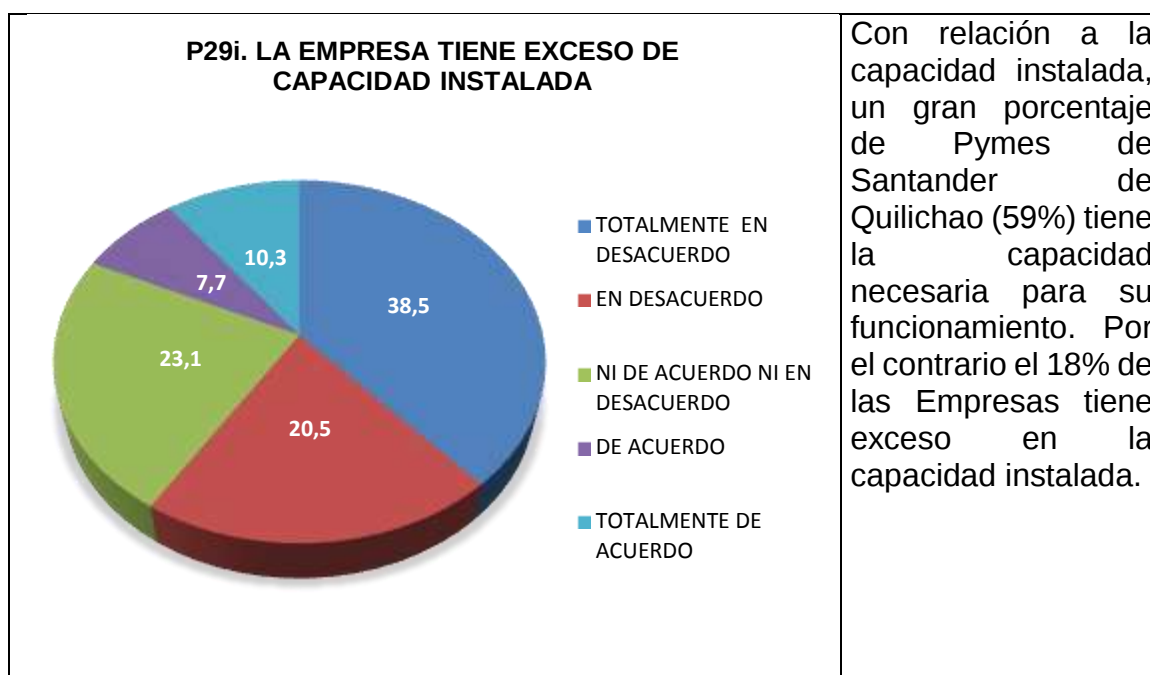
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 124. Capacidad para operaciones más grandes



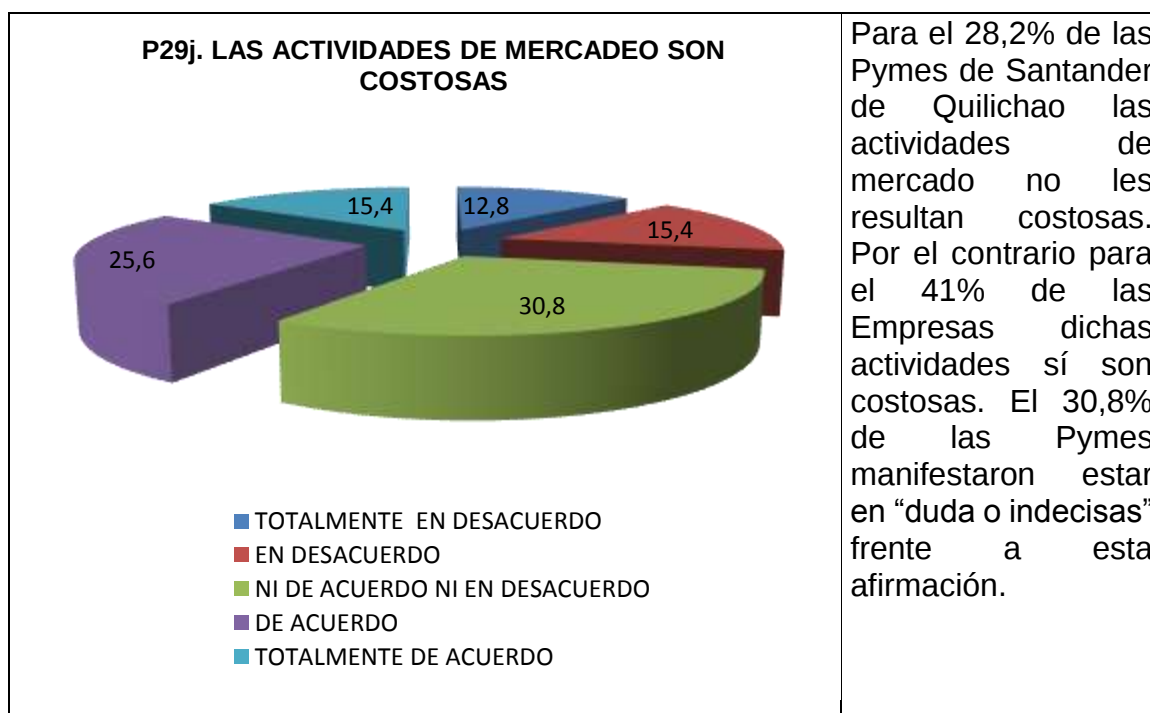
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 125. Exceso en capacidad instalada



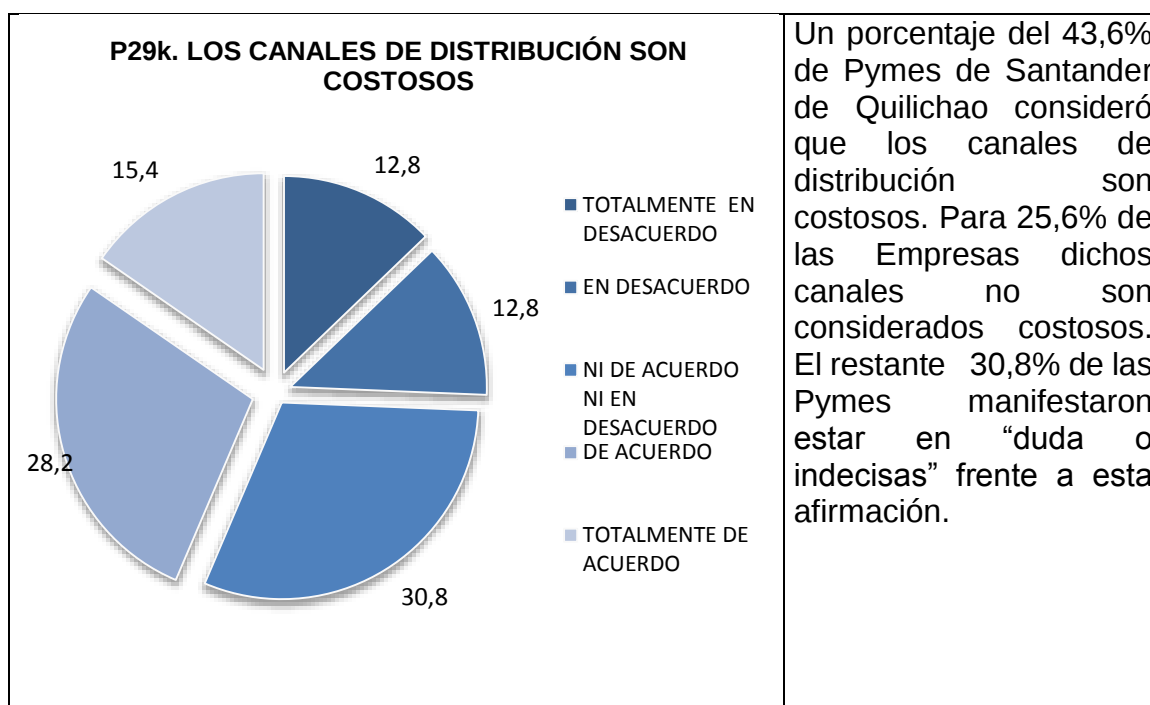
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 126. Mercadeo



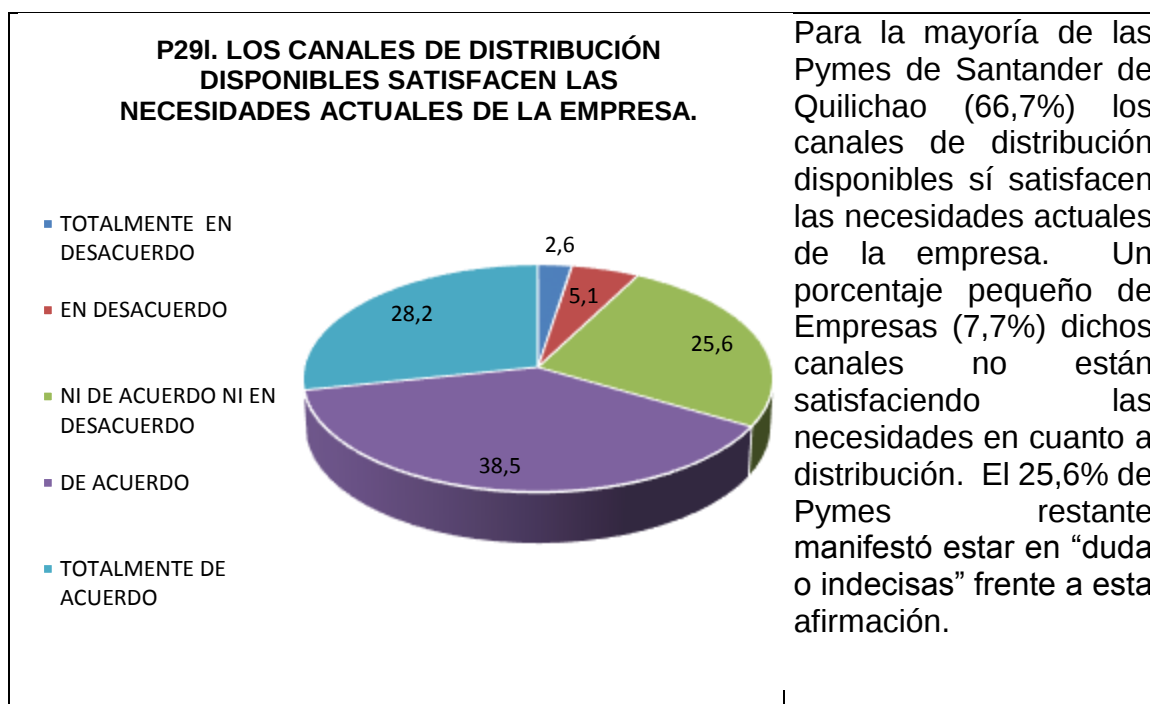
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 127. Costo de los canales de distribución



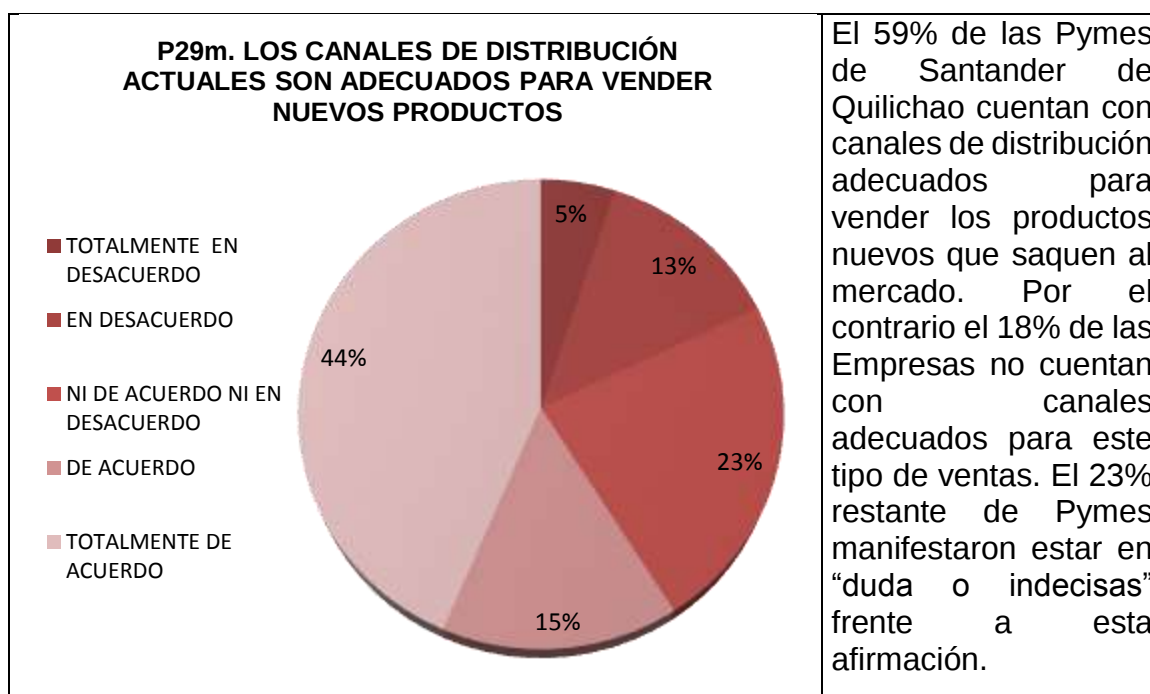
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 128. Canales de distribución y nivel de satisfacción



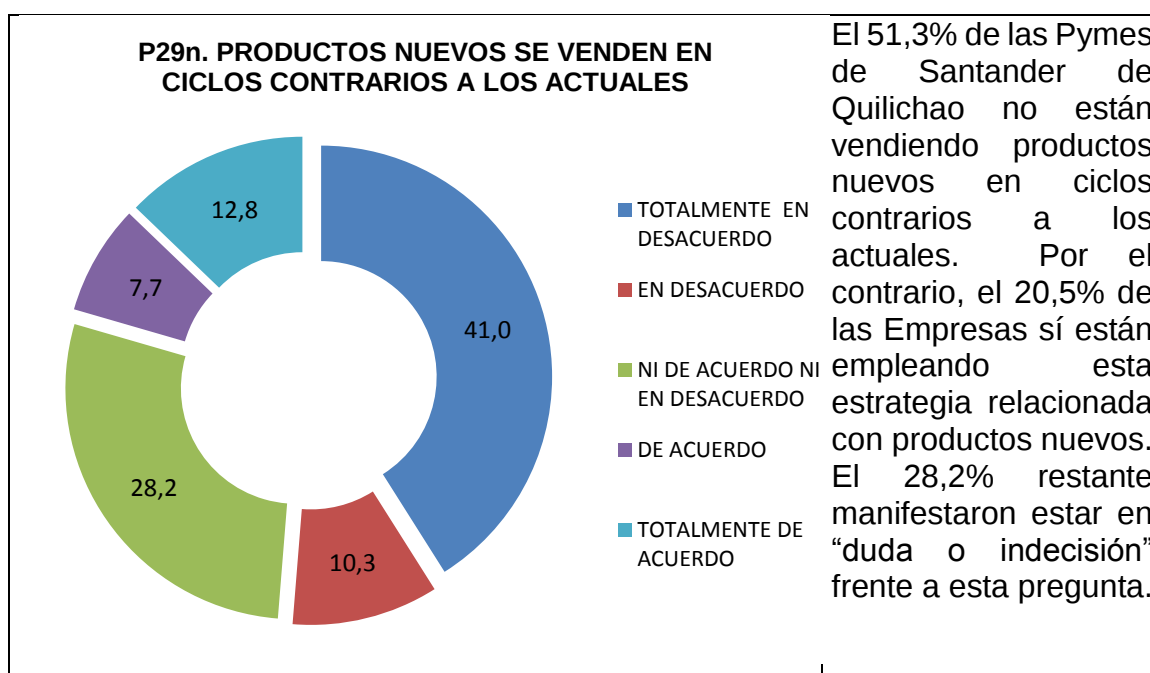
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 129. Canales de distribución y venta de nuevos productos



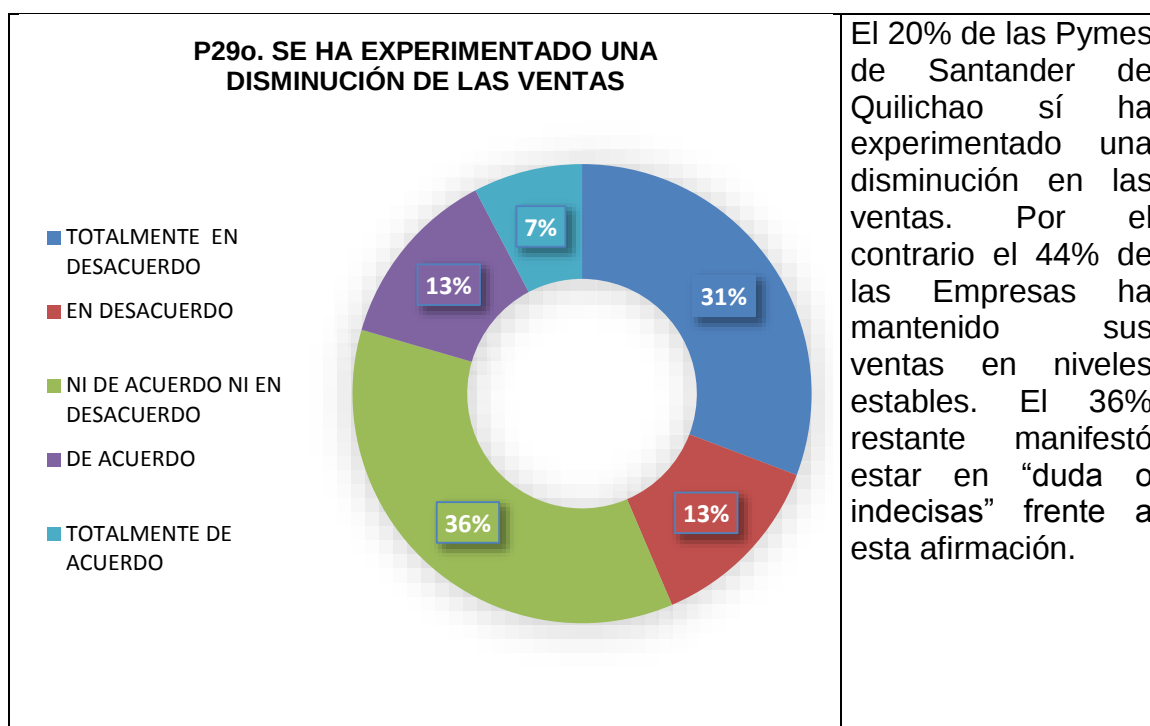
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 130. Productos nuevos



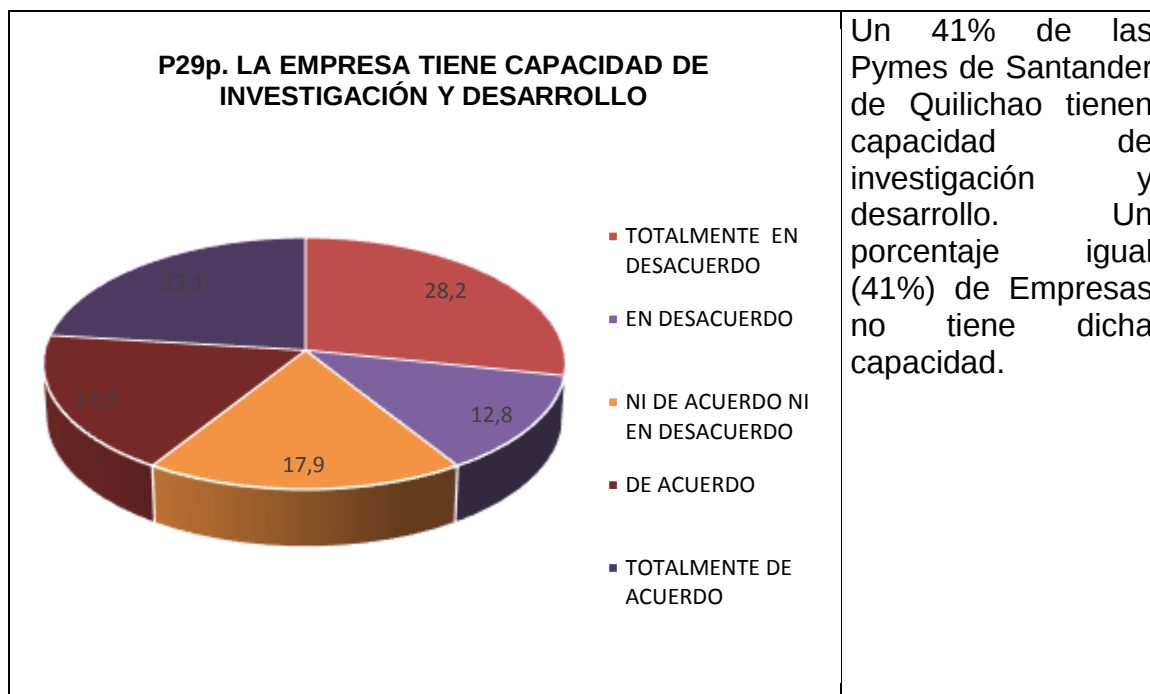
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 131. Disminución en ventas



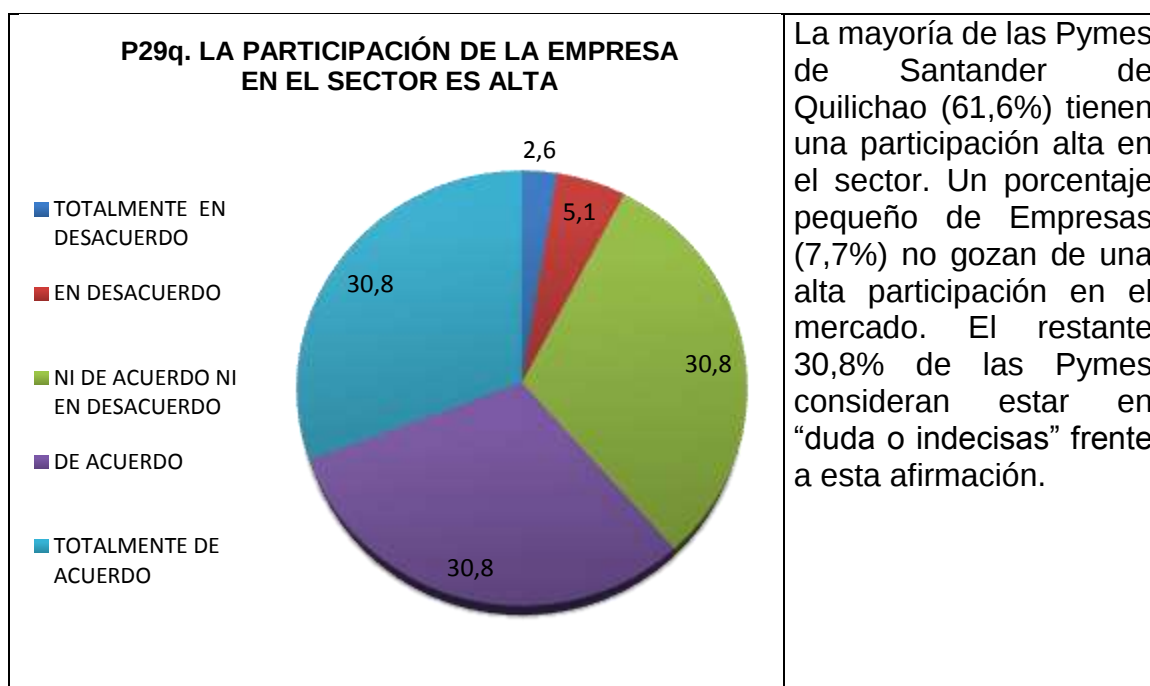
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 132. Investigación y desarrollo



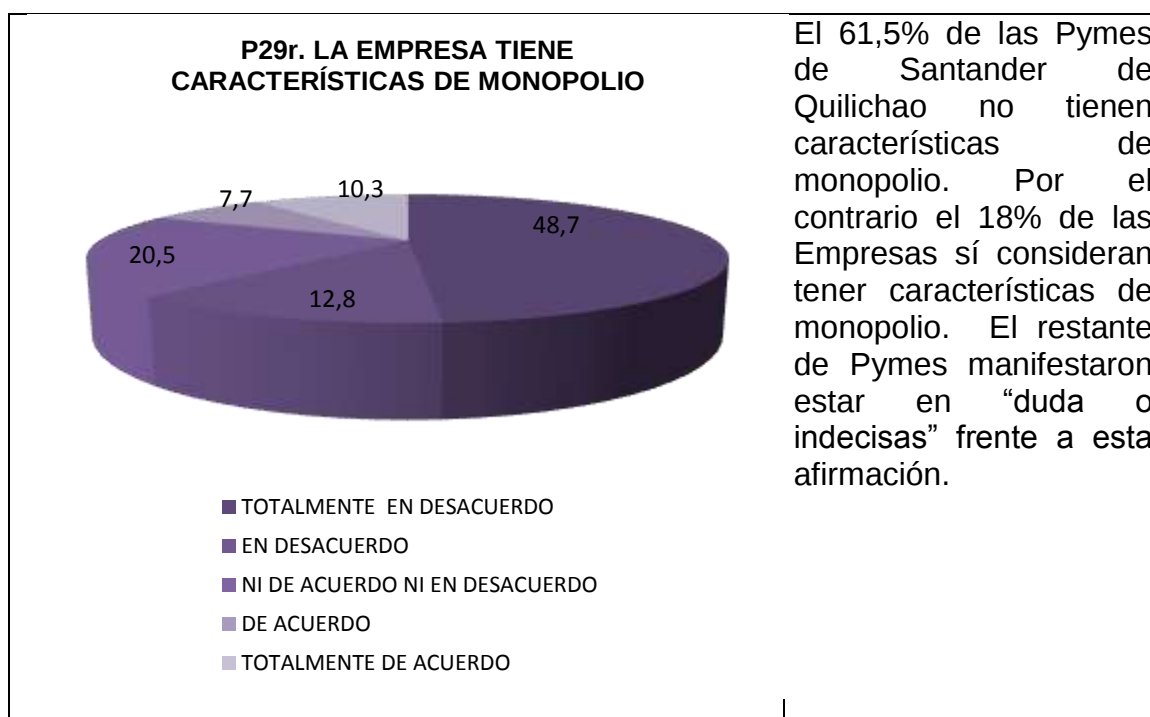
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 133. Participación en el sector



Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

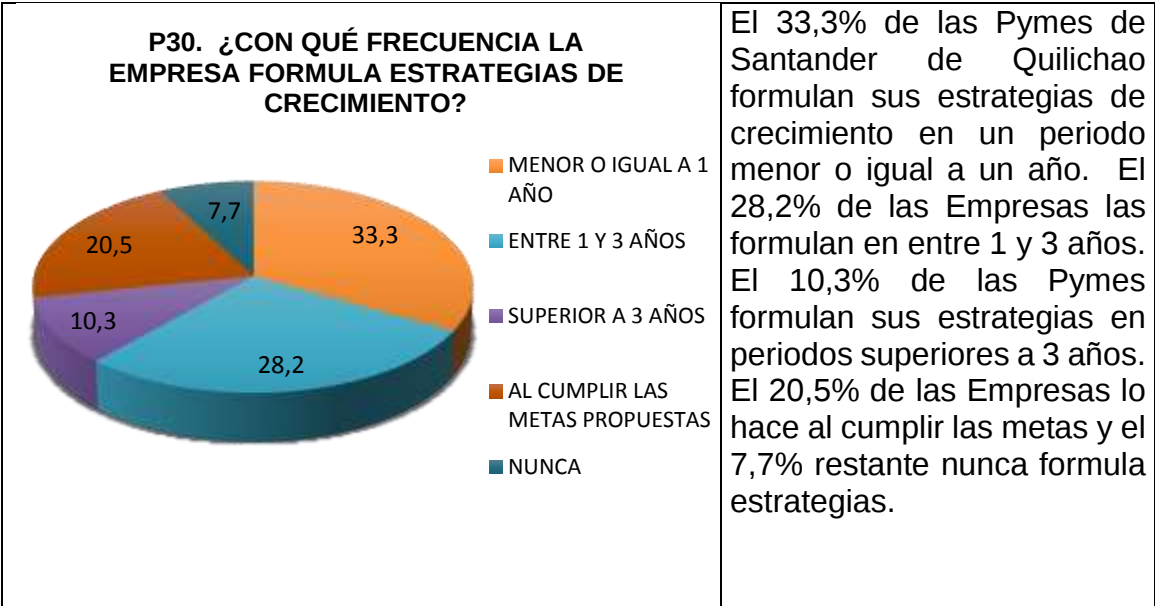
Gráfica 134. Monopolio



Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

6.7. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

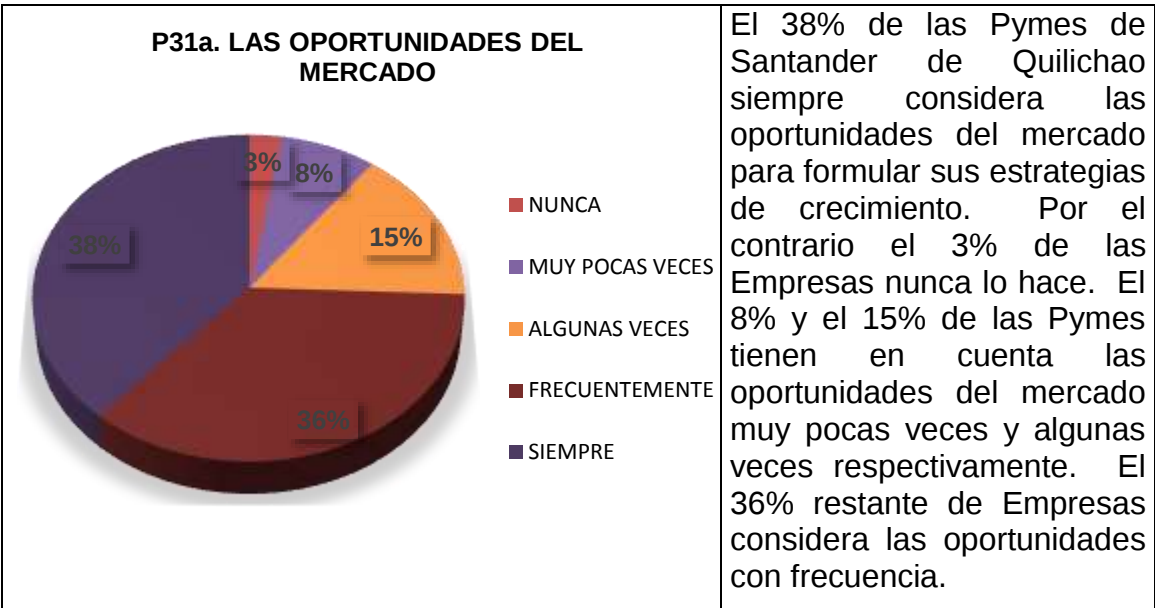
Gráfica 135. Frecuencia en la formulación de estrategias



Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

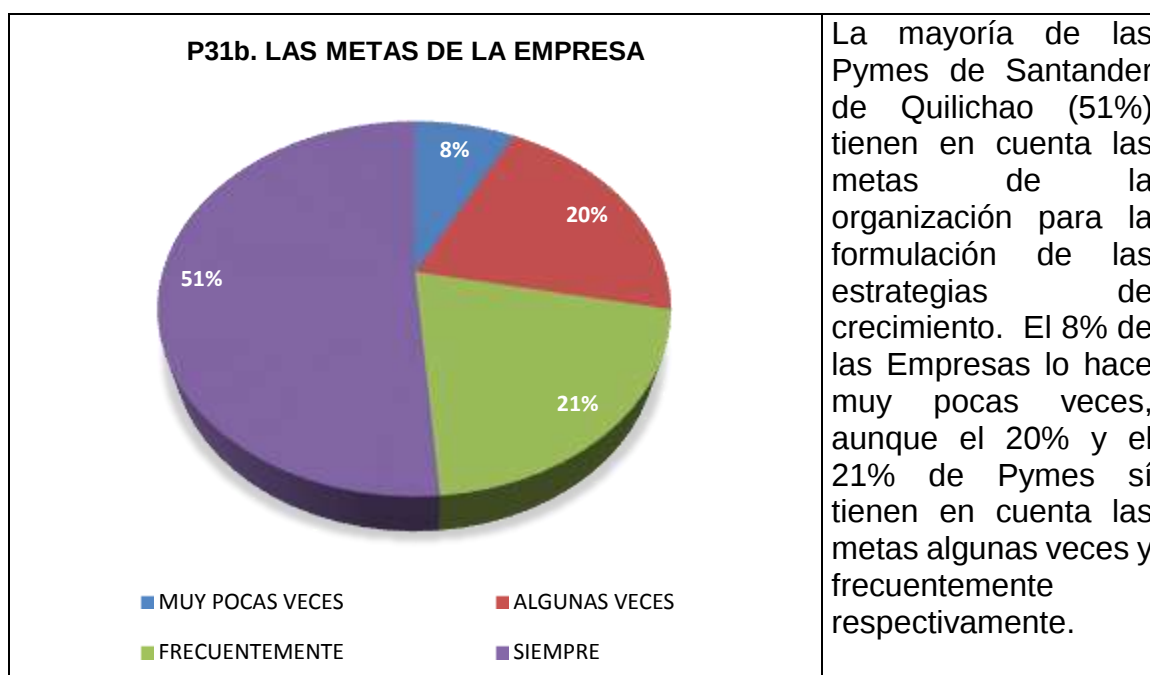
6.7.1. Aspectos que considera la empresa para formular las estrategias de crecimiento

Gráfica 136. Las oportunidades



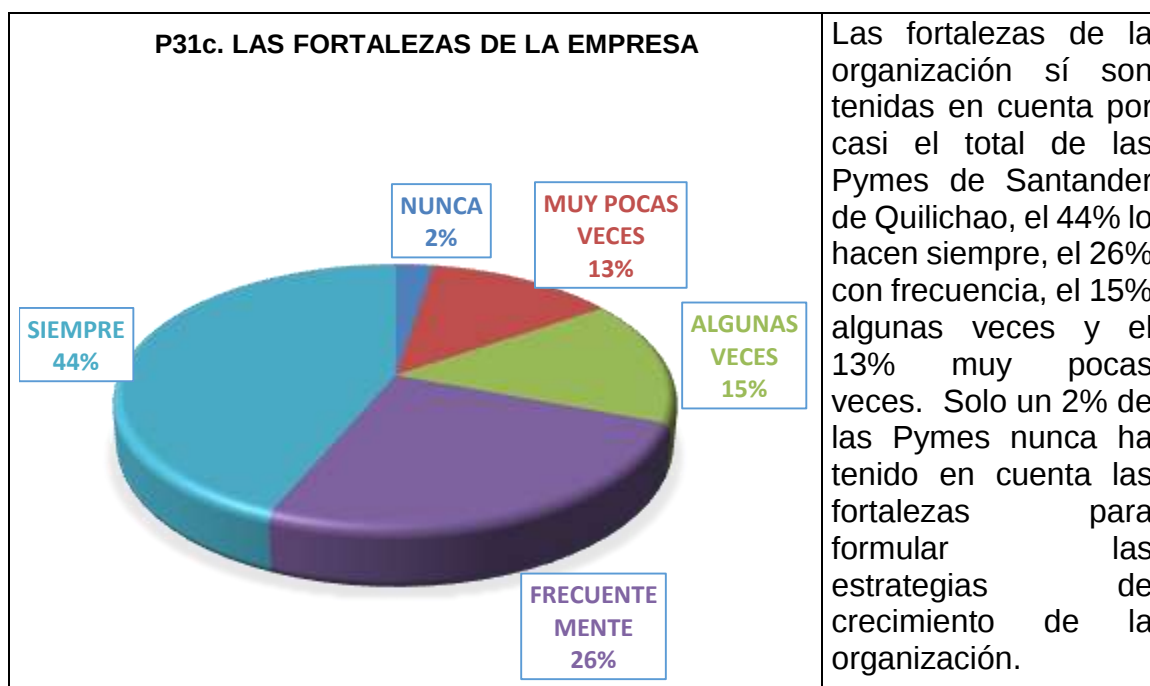
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 137. Las metas



Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

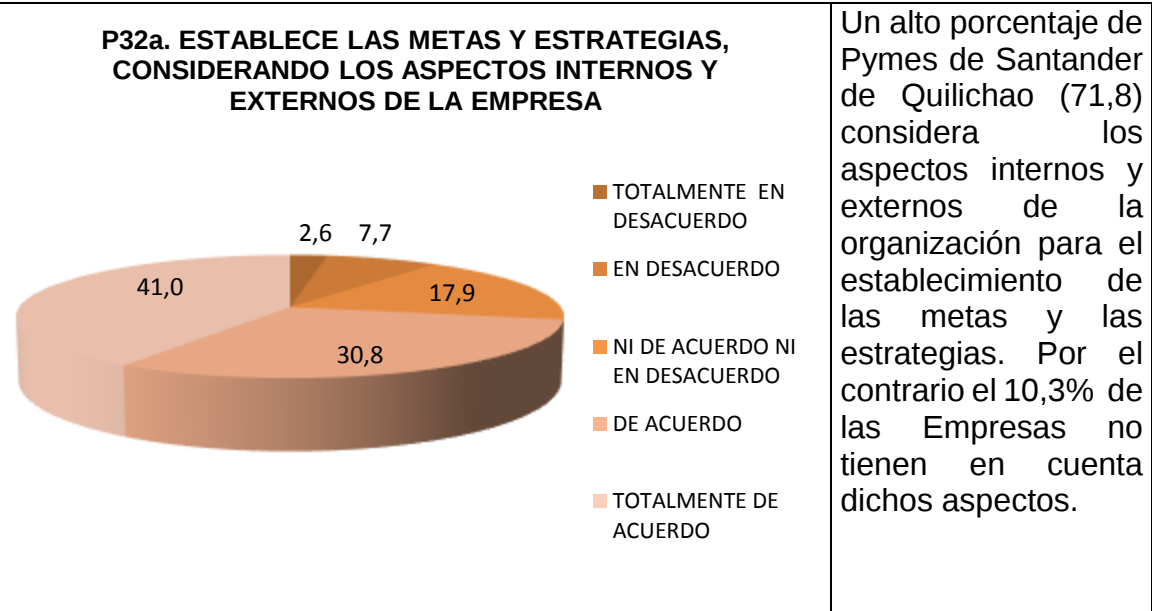
Gráfica 138. Las fortalezas



Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

6.7.2. Aspectos que considera la empresa para lograr el crecimiento empresarial:

Gráfica 139. Establecimiento de metas y estrategias



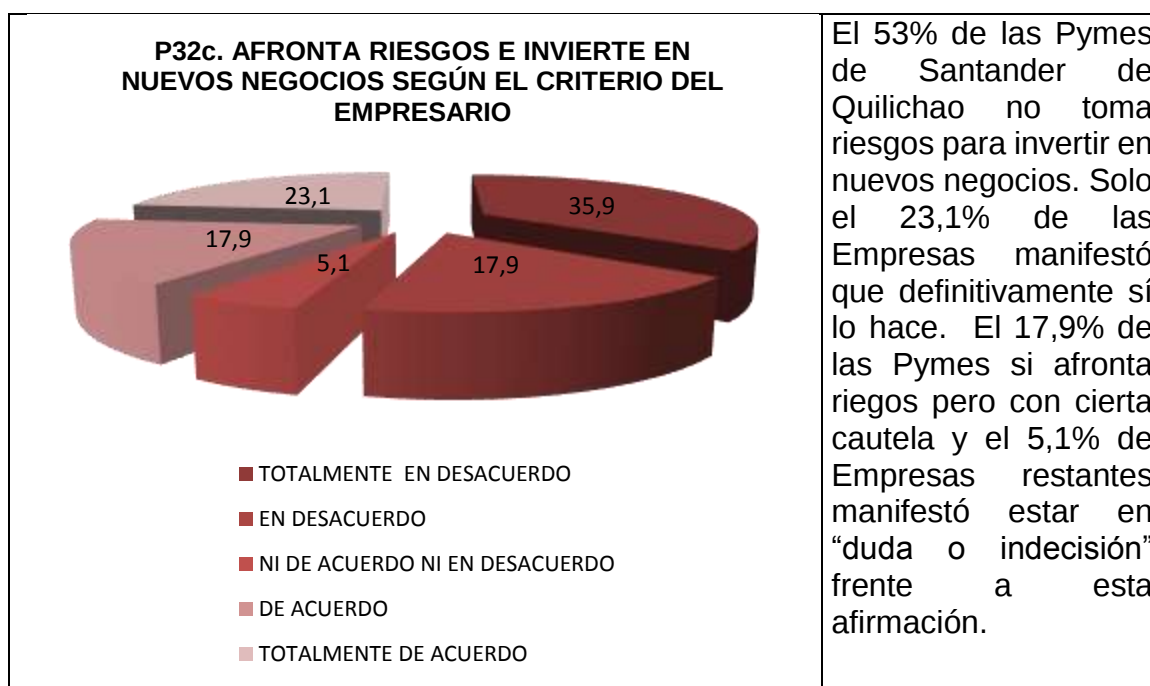
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 140. Utilización de los excedentes de recursos



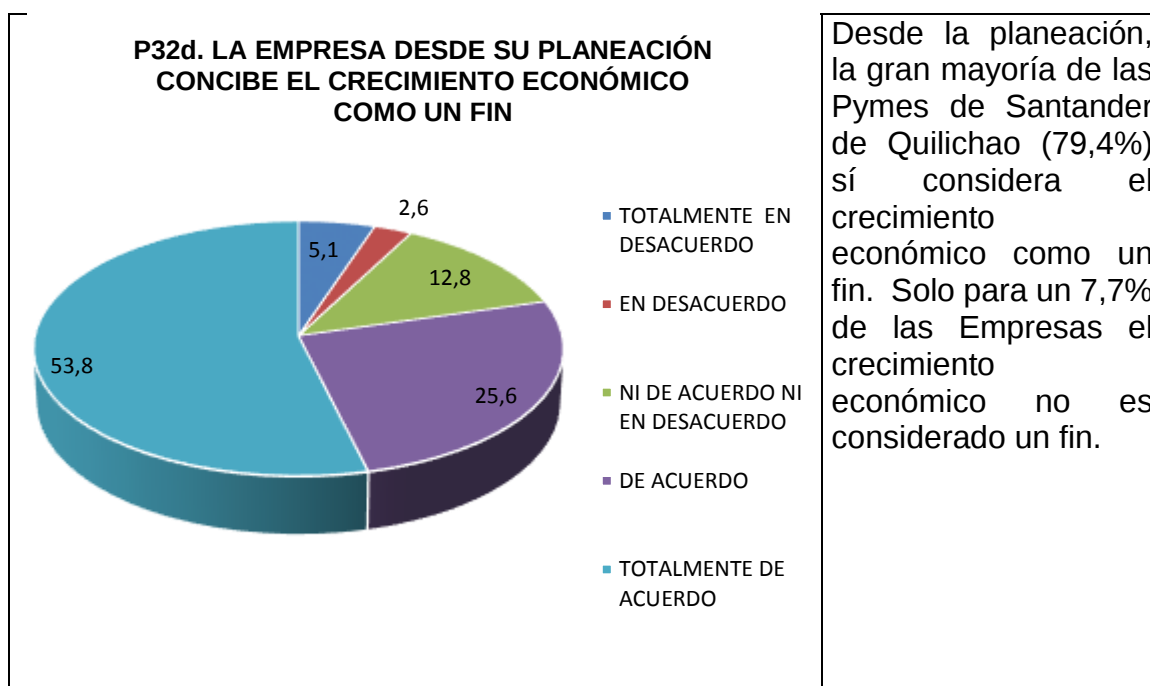
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 141. La empresa afronta riesgos para invertir en nuevos negocios



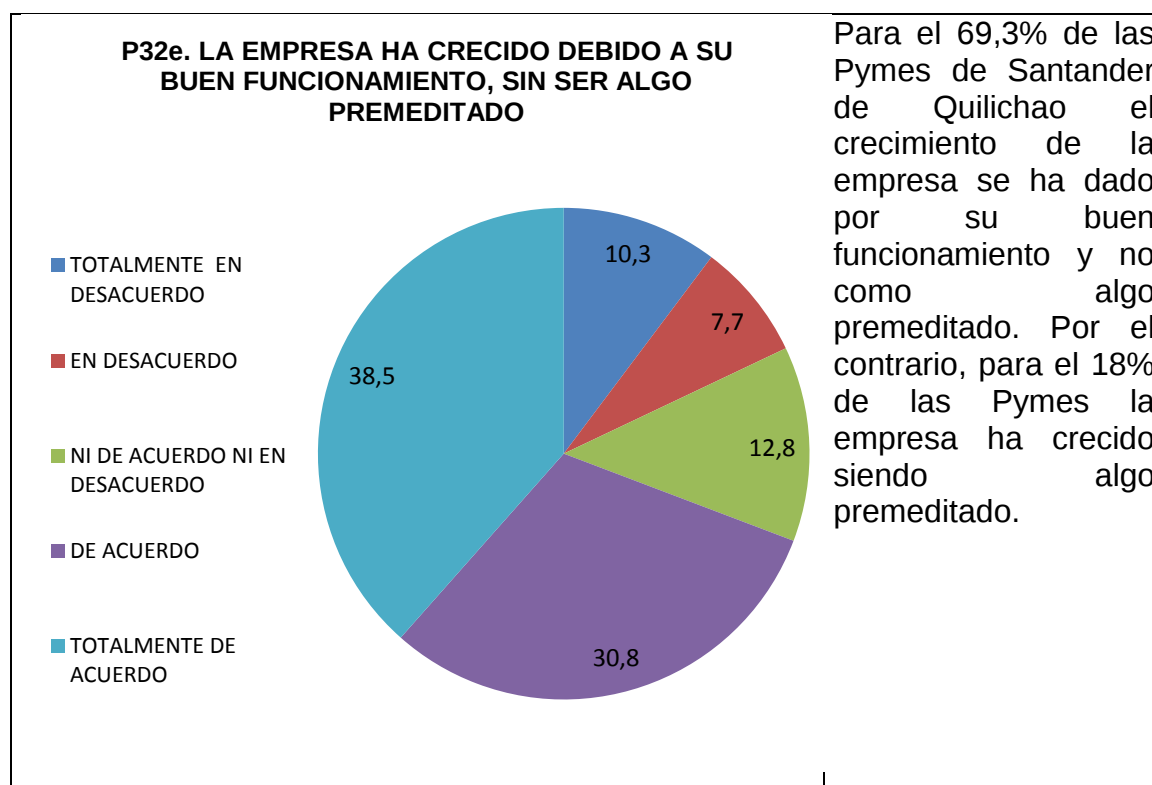
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Gráfica 142. La empresa considera el crecimiento económico como un fin



Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

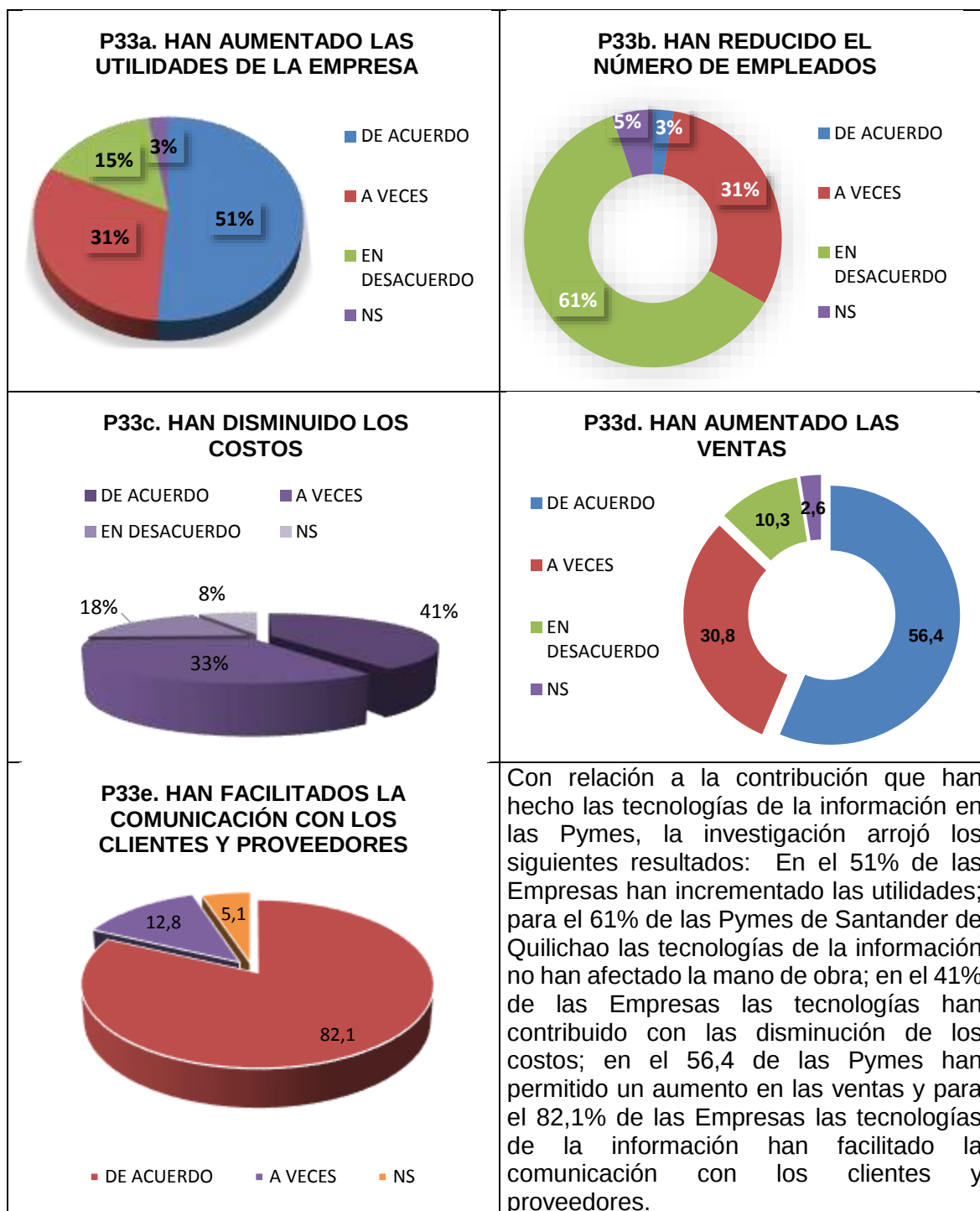
Gráfica 143. Crecimiento de la empresa por su buen funcionamiento



Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

6.8. CONTRIBUCIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN EN LA EMPRESA

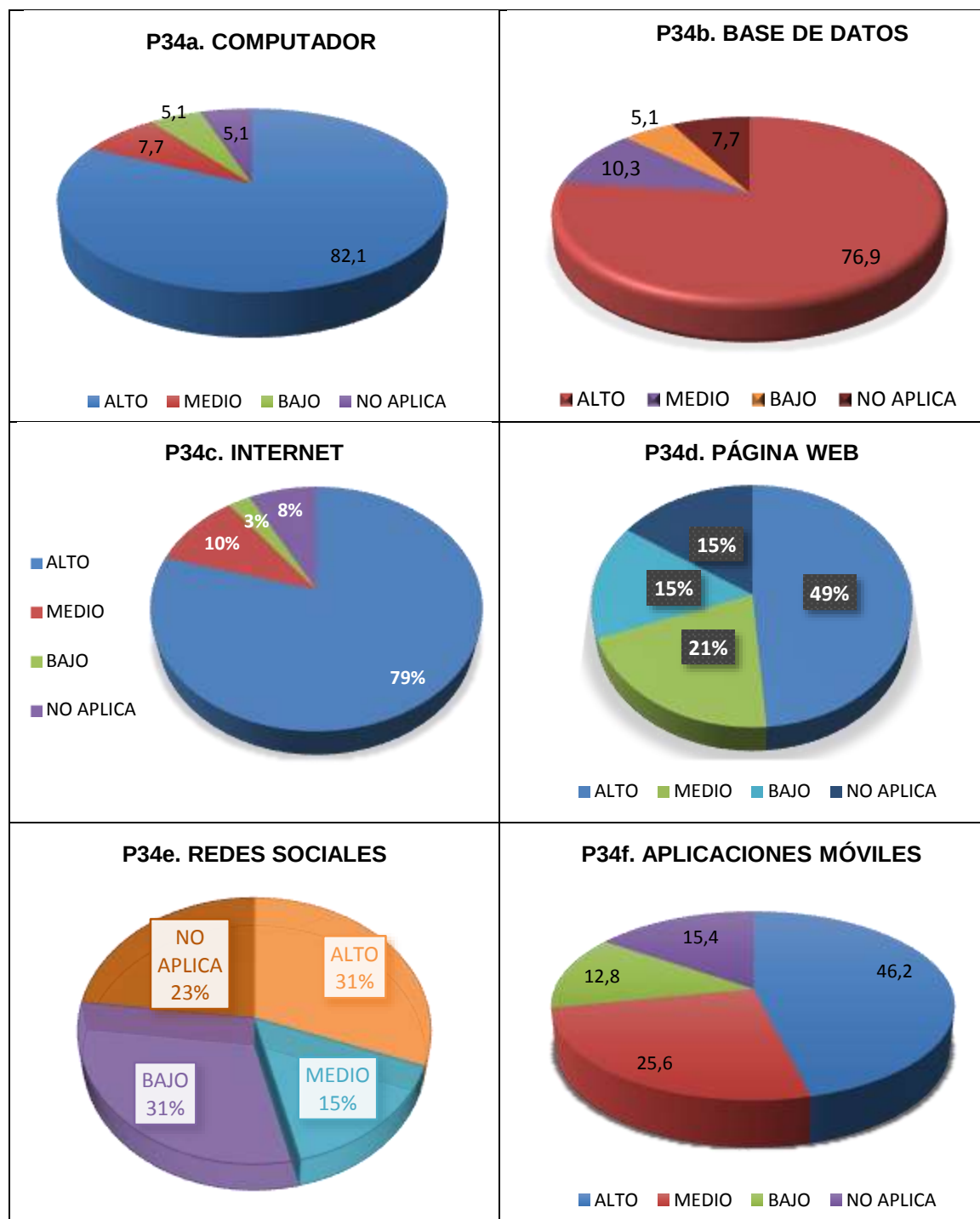
Gráfica 144. Las tecnologías de la información y la empresa



Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

6.9. CALIFICACIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN COMO MEDIO DE COMPETITIVIDAD

Gráfica 145. Las tecnologías de la información y la competitividad



Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

La investigación arrojó como resultado que las tecnologías de la información, son valoradas como una herramienta muy importante para la competitividad de las empresas, dado que el aporte del Computador, las Bases de datos, el Internet, las Páginas Web, las Redes Sociales y las Aplicaciones Móviles, ha sido significativo en la medida en que su uso o utilización como medio de competitividad ha sido calificado como alto, los porcentajes del 82,1%, 76,9%, 79%, 49%, 31% y 46,2% respectivamente así lo demuestran.

7. ANÁLISIS DE RESULTADOS

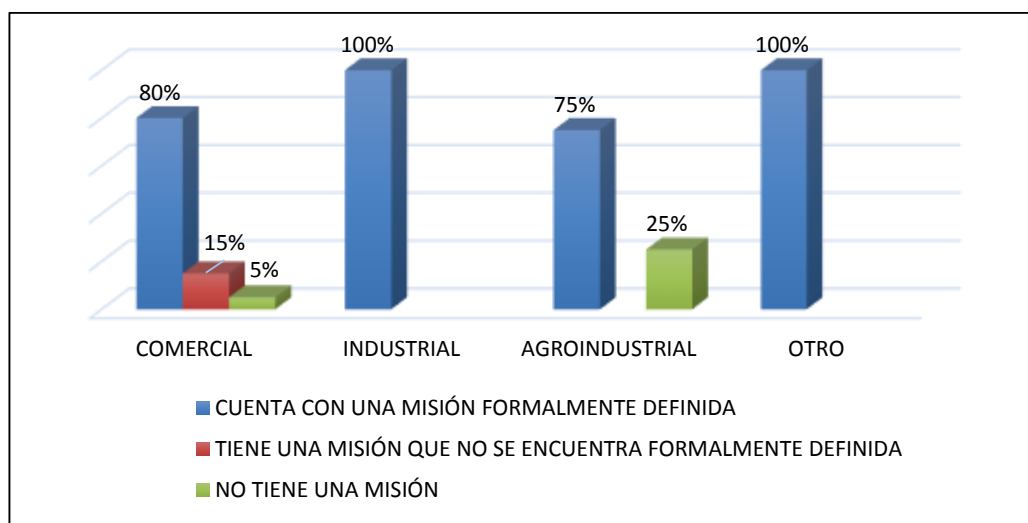
Con el siguiente análisis se da respuesta a la pregunta de investigación, orientada a identificar las estrategias implementadas por las Pymes de Santander de Quilichao, que las han hecho competitivas durante los años 2010-2014.

7.1. Elementos del Direccionamiento Estratégico identificados en las Pymes de Santander de Quilichao

7.1.1. Misión

Como lo señala Amaya, “La misión es, entonces, la razón de ser de la organización que define el quehacer de la misma, comprende la formulación de los propósitos que la distinguen de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos”⁵⁹.

Gráfica 146. Misión



Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

En relación con el planteamiento expuesto, se evidenció que la mayoría de Pymes de Santander de Quilichao, tienen claro el propósito de su negocio, lo que pretenden hacer, lo que pretenden cumplir y para quién lo van a hacer; en primer lugar se

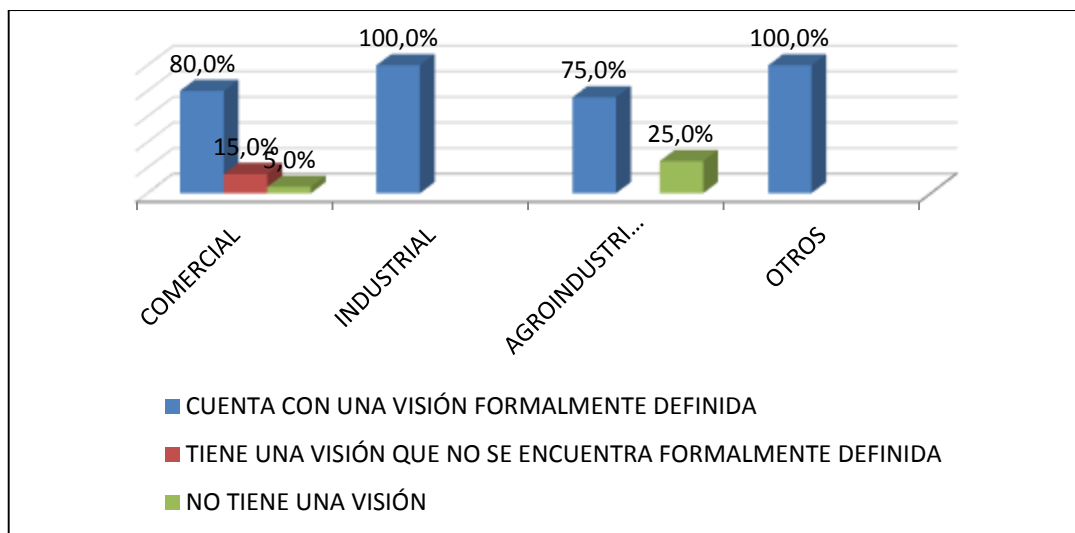
⁵⁹ AMAYA AMAYA, Jairo. La Planeación Estratégica. En: Gerencia: Planeación y Estrategia. Colombia: Universidad Santo Tomás de Aquino, 2005. p. 16

destacan el sector Industrial y otros sectores como Construcción, Servicios Financieros y Agencias de Empleo, con un 100% y en segundo lugar se encuentran los sectores Comercial y Agroindustrial con porcentajes del 80% y 75% respectivamente. En contraste se observa que el 25% de las Pymes pertenecientes al sector Agroindustrial no posee una misión, lo cual deja notar que estas empresas tienen falencias en la gestión administrativa. Se aduce que esta situación está directamente relacionada con el nivel de escolaridad de los Gerentes o Administradores, dado que hay algunos que aún están en el nivel de primaria (Ver Tabla No. 20. Nivel de escolaridad)

Otro aspecto a destacar arrojado por la encuesta, es que el 69% del total de las Pymes (Ver Gráfica No. 2. Claridad sobre la Misión) manifestaron que todos los integrantes de la empresa tienen claridad sobre la misión, situación que evidencia una ventaja frente a las demás empresas, esto significa que las actuaciones tanto de los directivos como los demás colaboradores son consecuentes con la misión de la organización.

7.1.2. Visión

Gráfica 147. Visión



Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Según Amaya: “La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro...debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. La visión señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro”⁶⁰. Con relación a este

⁶⁰ AMAYA AMAYA, Jairo. La Planeación Estratégica. En: Gerencia: Planeación y Estrategia. Colombia: Universidad Santo Tomás de Aquino, 2005. p. 15

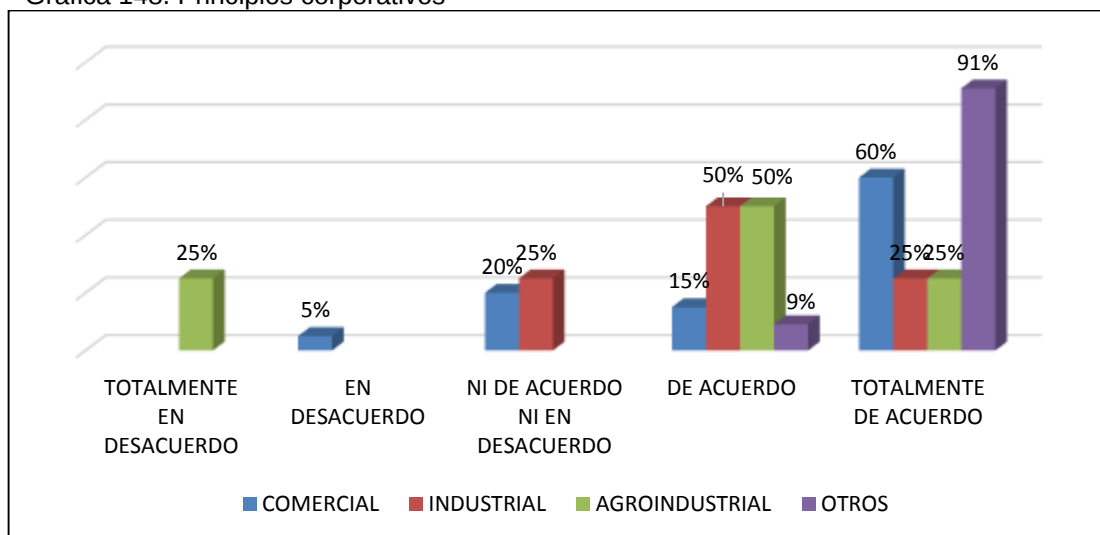
elemento del Direccionamiento Estratégico, las Pymes del sector Industrial y de otros sectores como Construcción, Servicios Financieros y Agencias de Empleo, cuentan con una visión formalmente definida, sin dejar de resaltar que los sectores Comercial y Agroindustrial también tienen un importante número de empresas que tienen claridad en dónde enfocar los recursos y esfuerzos de la organización.

Al igual que en lo observado con la Misión, se repite con la Visión en los sectores Comercial y Agroindustrial, donde el 5% y el 25% respectivamente no poseen este elemento, se aduce que este suceso está ligado al mismo hallazgo encontrado: bajo nivel de escolaridad del Gerente o Administrador.

7.1.3. Principios corporativos

“Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional”⁶¹.

Gráfica 148. Principios corporativos



Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

De acuerdo con la definición expuesta, las Pymes de Santander de Quilichao afirman que la organización cuenta con principios o valores corporativos, así lo demuestra la gráfica, donde se destacan las Pymes de otros sectores como Construcción, Servicios Financieros y Agencias de Empleo, con un total del 100%, los demás sectores Comercial, Agroindustrial e Industrial con un 75% cada uno. En contraste con estos resultados, un 25% del total de las Pymes encuestadas del

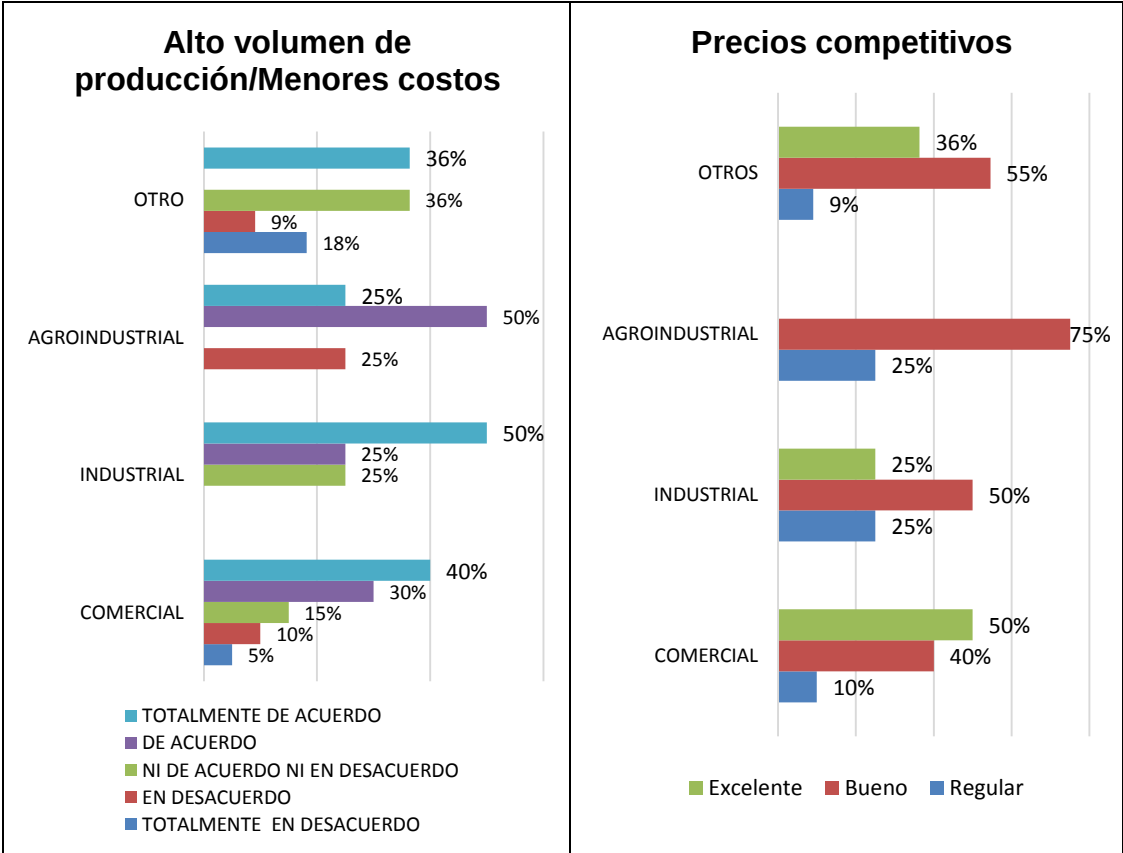
⁶¹ AMAYA AMAYA, Jairo. La Planeación Estratégica. En: Gerencia: Planeación y Estrategia. Colombia: Universidad Santo Tomás de Aquino, 2005. p. 15

sector Agroindustrial, no han implementado este elemento del direccionamiento estratégico, hallazgo que es de esperar dado que tampoco cuentan con una misión y una visión, elementos que son importantes porque ellos constituyen la norma de vida y son la base de la cultura organizacional.

7.2. Ventajas competitivas que han desarrollado las Pymes de Santander de Quilichao

7.2.1. Liderazgo en costes:

Gráfica 149. Comparativo entre Alto volumen de producción/Menores costos y precios competitivos.



Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

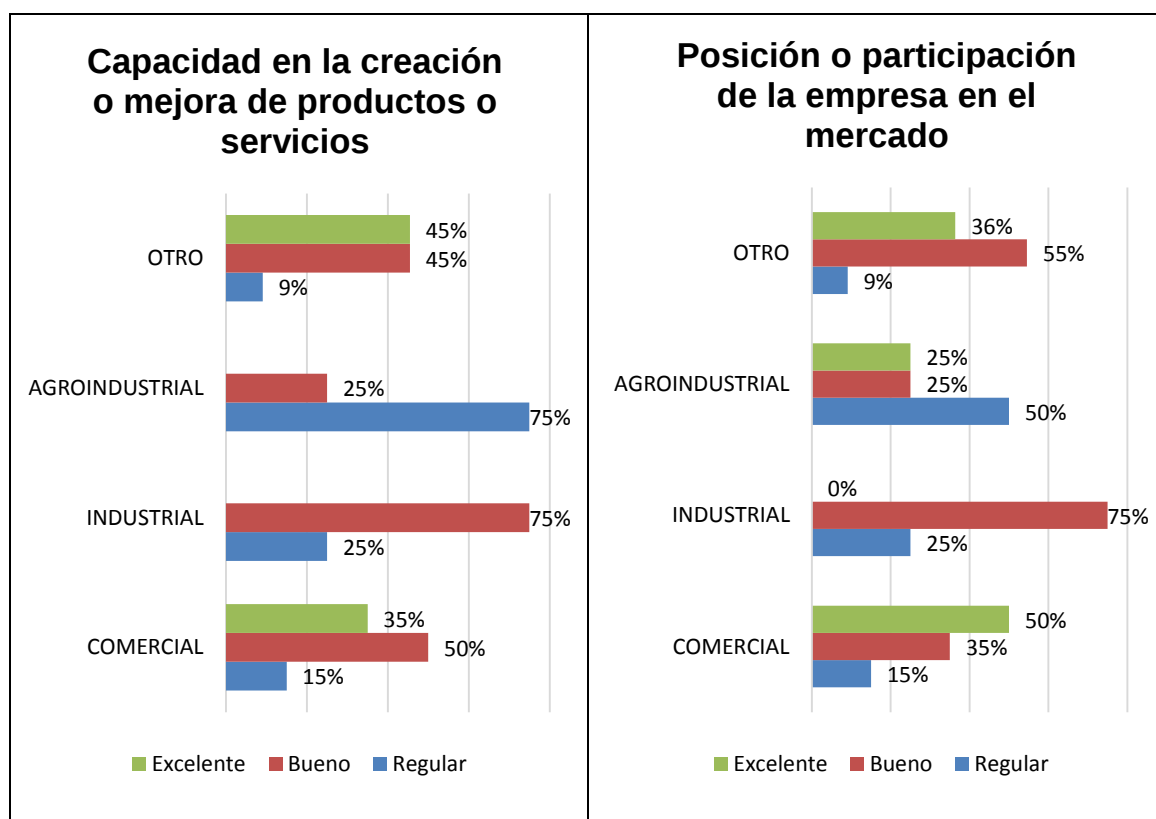
Porter plantea que la estrategia de Liderazgo en Costes (Costos) está orientada a reducir el costo total de producción, buscando obtener productos y servicios de mayor calidad y menor precio que la competencia. Analizando esta estrategia, la investigación arrojó que las Pymes de Santander de Quilichao, aplican la estrategia de economías de escala buscando reducir costos, en primer lugar se destacan las empresas de los sectores Industrial y Agroindustrial, con un 75% cada una, en

segundo lugar se encuentra el sector Comercial con un 70% y por último están las empresas de otros sectores como Construcción, Servicios Financieros y Agencias de Empleo, que presentaron un porcentaje del 36%. En este último caso se aduce que las Pymes del sector Servicios no tienen claridad sobre el concepto de costo y por ello dieron como respuesta que este tipo de estrategia no aplica para dichas empresas, por consiguiente no se ve asociada la respuesta que dieron frente a la pregunta de tener o no precios competitivos.

Las Pymes que sí aplican esta estrategia han logrado obtener ventaja competitiva con relación al precio, destacando el sector Comercial con un 90% de empresas que manifestaron tener precios competitivos.

7.2.2. Diferenciación

Gráfica 150. Comparativo entre la capacidad en la creación o mejora de productos o servicios y la posición de la empresa en el mercado.



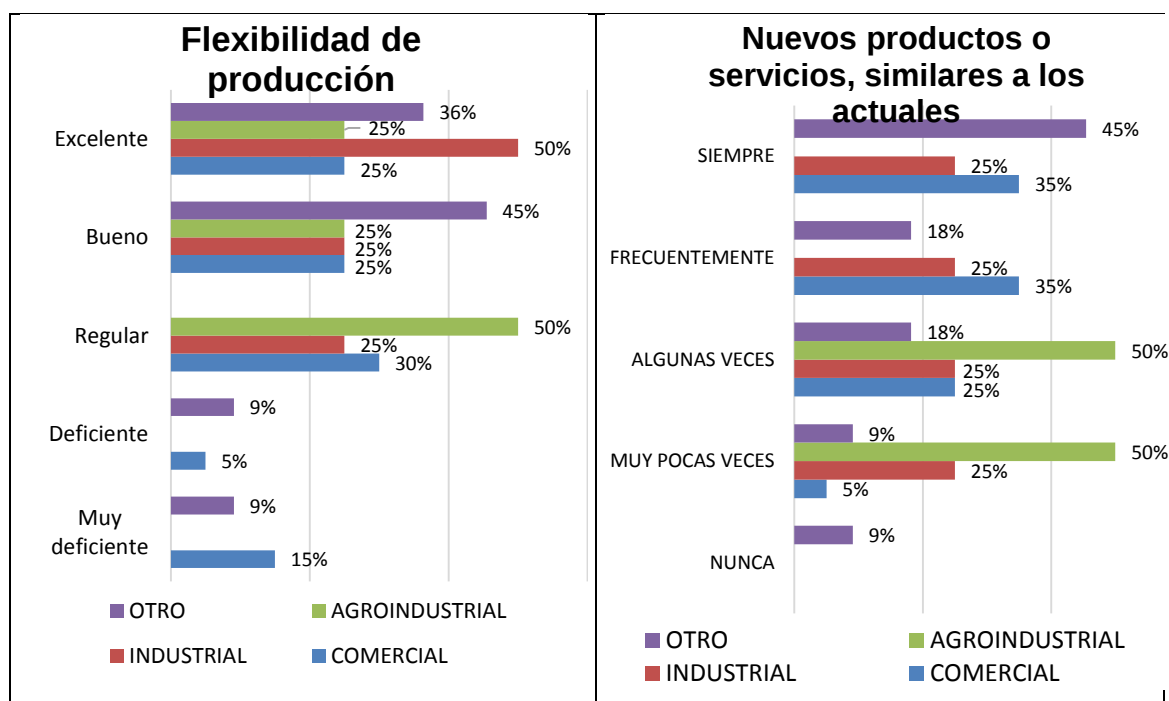
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

La estrategia de Diferenciación “Consiste en la incorporación de atributos, tangibles o intangibles, que determinen que el producto sea percibido por los clientes como

especial o único dentro del mercado”⁶². En tal sentido, las Pymes de los sectores Comercial e Industrial, con una participación del 50% y 75% respectivamente, se destacan por su capacidad en la creación o mejora de productos o servicios, posicionándolas en el sector y permitiendo con ello incremento en las ventas y la obtención de mayores utilidades. Con respecto a las Pymes de otros sectores como Construcción, Servicios Financieros y Agencias de Empleo, la concentración de datos se encuentra en las calificaciones “Excelente” y “Bueno” con un 45% cada una, lo que demuestra que estas empresas sí están brindando servicios nuevos o mejorados a sus clientes; se aduce que esta estrategia ha contribuido a que la participación en el mercado de estos sectores también sea significativa, pues el 55% con calificación “Bueno” y el 36% con calificación “Excelente” así lo demuestran.

7.2.3. Operaciones

Gráfica 151. Comparativo entre flexibilidad de producción y nuevos productos o servicios, similares a los actuales.



Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Las Pymes de Santander de Quilichao utilizan como estrategia de competitividad la flexibilidad de producción, esto se ve reflejado en la medida en que las empresas cambian sus procesos para atender las necesidades de la demanda. Lo cual se

⁶² FRANCÉS, Antonio. Estrategia Competitiva. En: Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral. México: Pearson Educación, 2006. p. 107

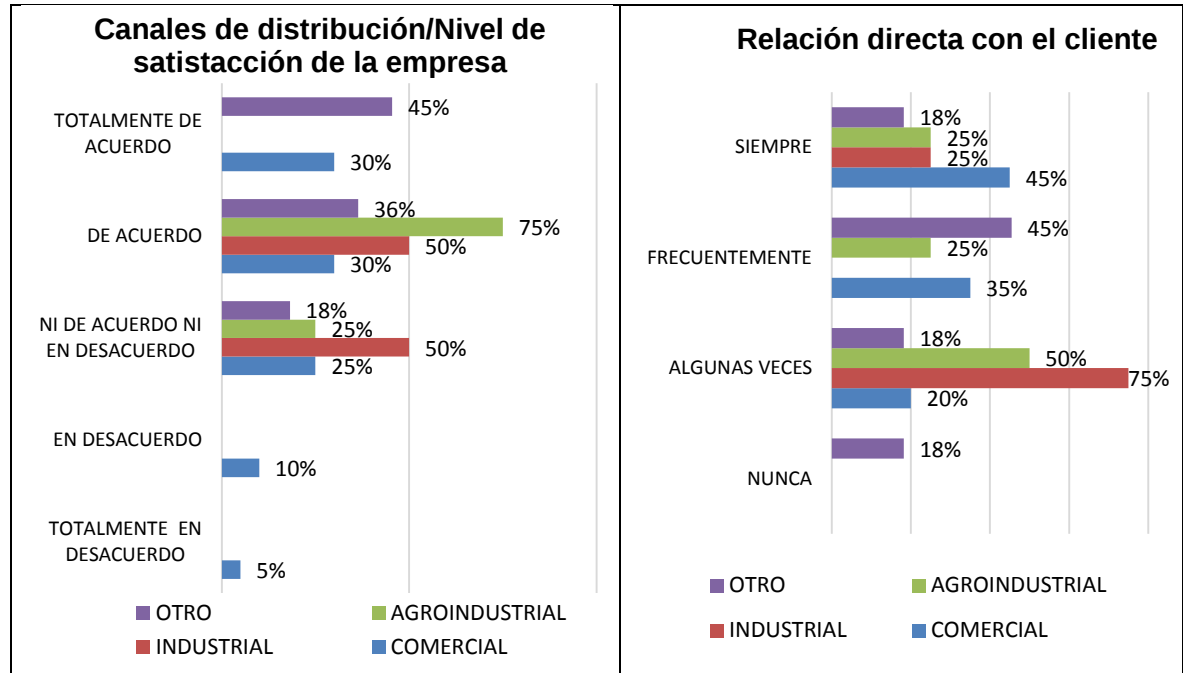
sustenta cuando las empresas del sector Industrial y Agroindustrial que son las que transforman insumos para convertirlos en productos terminados le dan una valoración del 75% y el 50% respectivamente; en el caso de las empresas de los otros sectores como Construcción, Servicios financieros y Agencias de Empleo, también afirman tener flexibilidad en la prestación y atención de sus servicios expresado en un 81%.

Como resultado de la aplicación de esta estrategia las Pymes aquí estudiadas han logrado ventaja competitiva en la creación de nuevos productos o servicios similares a los actuales. En tal sentido sobresalen con un 70% las empresas del sector Comercial, seguido con el 63% están las Pymes de otros sectores como Construcción, Servicios Financieros y Agencias de Empleo, en tercer lugar está el sector Industrial con el 50% y de último el sector Agroindustrial, el cual en contraste con los anteriores expresa aplicar esta estrategia solo en ciertas oportunidades. De lo anterior es posible inferir que esto ocurre porque las Pymes son organizaciones con estructuras organizativas planas y pequeñas que les permite adaptarse fácilmente a los cambios, a los requerimientos del cliente y tomar decisiones de manera rápida.

7.2.4. Logística de salida

Esta actividad de la Cadena de Valor, permite desarrollar una ventaja competitiva en la medida en que contribuye con la disminución de los costos; teniendo en cuenta que las Pymes son organizaciones que se caracterizan por tener estructuras sencillas, que posibilitan a los Administradores, Gerentes o Propietarios establecer una relación directa con el cliente, es evidente que gran parte de las Pymes de Santander de Quilichao, han optado por implementar una logística de distribución que no solo sea satisfactoria para la empresa, sino que les permita establecer y mantener un contacto directo y personal con los clientes.

Gráfica 152. Comparativo entre canales de distribución/Nivel de satisfacción de la empresa y relación directa con el cliente.



Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

En la implementación de esta estrategia se destacan las Pymes del sector Comercial, con un porcentaje del 60% de empresas que se sienten satisfechas con los canales de distribución, un 45% de empresas que siempre ha mantenido una relación directa con el cliente y un 35% de empresas que frecuentemente se relacionan con sus clientes. Se puede inferir que este resultado del sector Comercial obedece a que en su mayoría son empresas unipersonales dedicadas a actividades de comercio al por mayor y al por menor, donde la venta se hace directamente al consumidor final o a pequeños propietarios de tiendas al menudeo, lo cual favorece la relación con los clientes en la medida en que Propietarios o Administradores son quienes de manera directa se encargan de mantener dichas relaciones. Le siguen las empresas de otros sectores como Construcción, Servicios Financieros y Agencias de Empleo, con porcentajes del 81% en satisfacción, del 18% de empresas que siempre han mantenido una relación directa con el cliente y de un 45% de empresas que frecuentemente se relacionan con sus clientes.

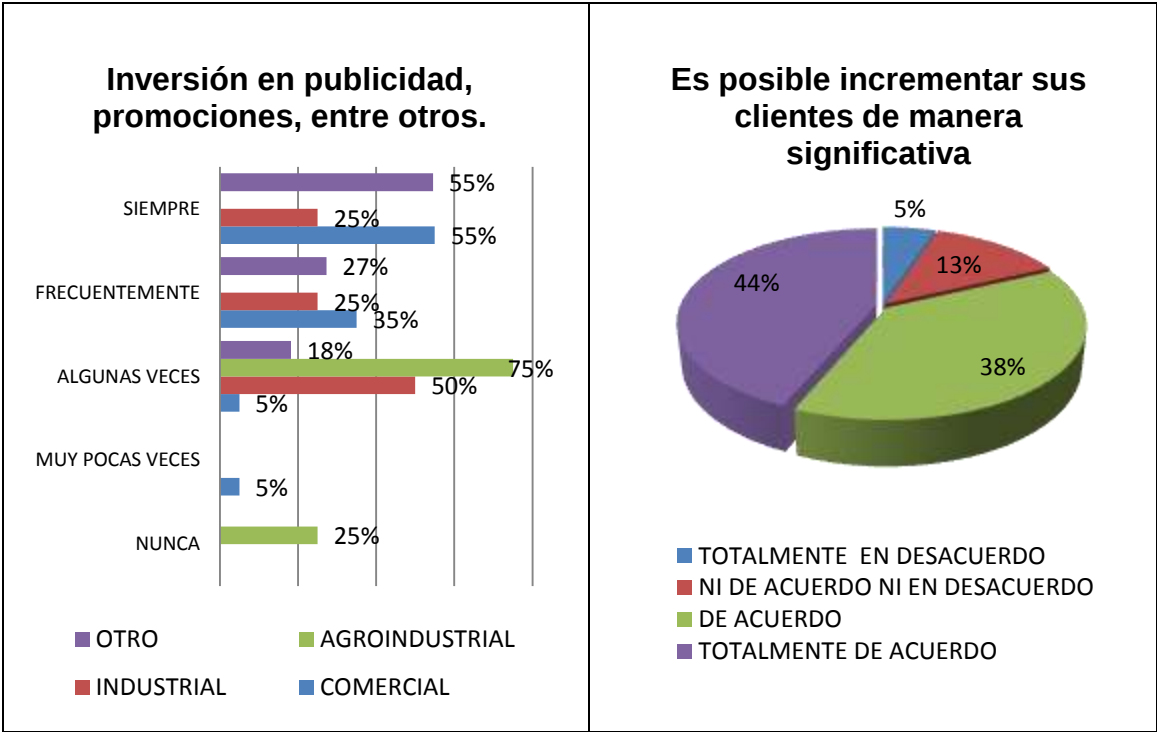
En contraste con lo anterior, los sectores Agroindustrial e Industrial registran los porcentajes más bajos, este resultado puede obedecer con relación al primero a que, aunque son empresas unipersonales y no utilizan intermediarios para su distribución, el Propietario o Gerente no está siempre en contacto con el cliente porque sus clientes son empresas grandes, en las cuales las actividades de logística de entrada están a cargo de terceras personas con las cuales es más complejo mantener una relación directa y personalizada. En el sector Industrial se puede

aducir que sucede lo mismo que en el sector Agroindustrial, con la diferencia que en este sector se manejan canales de distribución más extensos.

7.2.5. Mercadeo y Ventas

Una de las estrategias implementadas por las Pymes de Santander de Quilichao es invertir en publicidad, promociones y otras formas de mercadeo para dar a conocer sus productos o servicios, sus características diferenciadoras y sus bondades, con el ánimo atraer los clientes y por supuesto aumentar las ventas, de igual manera generar recordación de marca y posicionamiento de la empresa en el mercado.

Gráfica 153. Comparativo entre inversión en publicidad, promociones, entre otros e incremento en los clientes



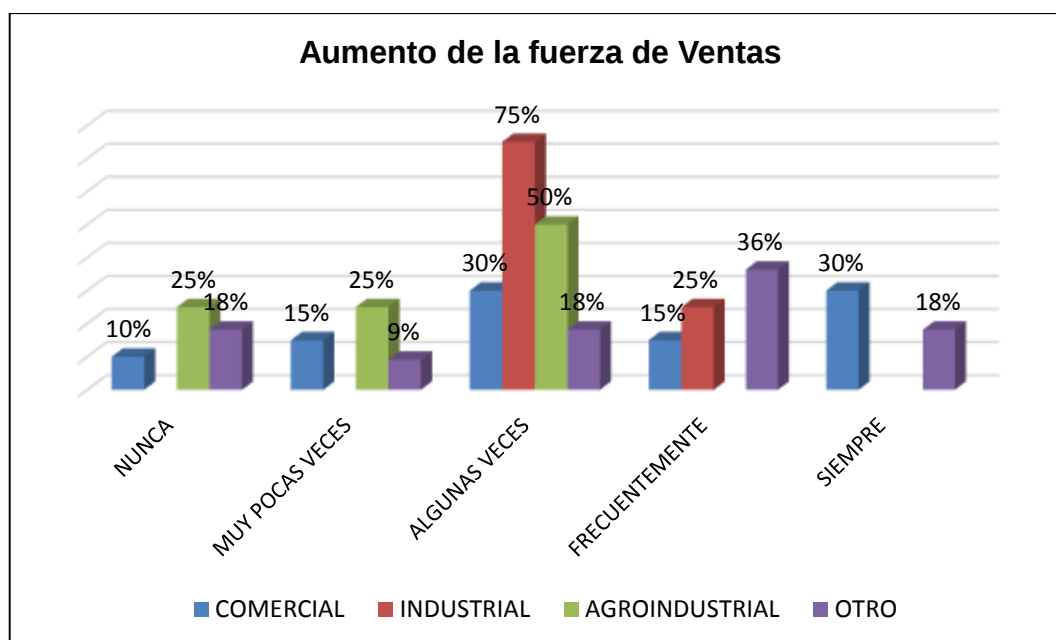
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

En la aplicación de esta estrategia se destacan las Pymes del sector Comercial con un porcentaje del 90% de empresas que manifestaron realizar inversiones en actividades de mercadeo, cabe anotar que este sector es el que tiene mayor presencia de Pymes y por consiguiente el que dinamiza la economía de esta localidad, sobre lo cual se puede inferir que para estas empresas es de gran importancia invertir en estrategias de marketing, con el fin de darse a conocer y estar un paso adelante de la competencia, en un entorno donde la venta en la mayoría de los casos se hace directamente al consumidor final y el número de competidores es alto (Ver Gráfica No. 73. Número de competidores). Las Pymes

de otros sectores como Servicios Financieros, Agencias de Empleo y el sector de la Construcción, también tienen una participación significativa en actividades de mercadeo con un porcentaje del 82% de empresas que realizan estas inversiones.

Es importante resaltar que en los sectores Industrial y Agroindustrial la inversión en marketing no es tan significativa y esto puede obedecer a que son sectores que han logrado posicionar sus productos y fidelizar sus clientes.

Gráfica 154. Aumento de la fuerza de ventas

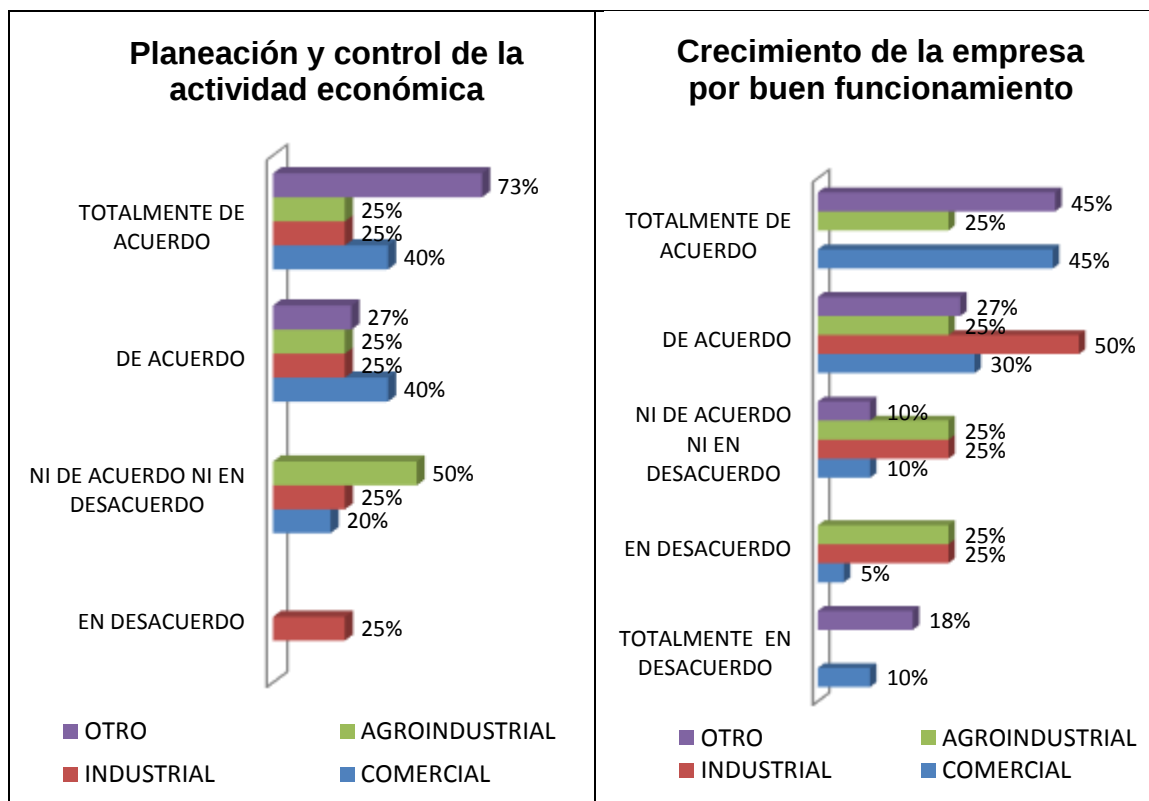


Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

La fuerza de ventas hace parte fundamental de las estrategias de mercadeo y ventas, que a su vez son el pilar principal de la estrategia empresarial, las cuales están incluidas dentro de las actividades primarias de la Cadena de Valor. De acuerdo con esto se considera que las organizaciones la aplican para generar competitividad y por ende margen de utilidad. Según los resultados, se puede inferir en este caso específico que las Pymes de Santander de Quilichao no muestran una aplicabilidad constante de dicha estrategia, puesto que, la mayoría de los datos se concentran en la valoración de “Algunas veces” expresado así: Sector Industrial el 75%, Agroindustrial el 50%, Comercial el 30%, aunque manifiesta el mismo porcentaje en la valoración “Siempre” y se aduce que esta estrategia la aplican para las diferentes temporadas que se presentan durante el año y las cuales requieren de mayores esfuerzos sobre todo en lo que se refiere a brindar una atención de calidad al cliente; para el caso de otros sectores como Construcción, Servicios Financieros y Agencias de Empleo, muestran el 36% en la valoración “Frecuentemente”, este resultado refleja que para estas empresas la orientación estratégica debe enfocarse hacia la satisfacción de las necesidades del cliente.

7.2.6. Dirección

Gráfica 155. Comparativo entre planeación y control de la actividad económica y crecimiento de la empresa por buen funcionamiento.



Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

La planeación y el control son etapas fundamentales del proceso administrativo. “La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarias para su realización”⁶³. En tal sentido planear adecuadamente la actividad económica de una empresa es importante porque garantiza su buen funcionamiento en el tiempo, permite que se puedan prever situaciones adversas y tomar las medidas necesarias para impedir que dichas situaciones afecten la organización. “El control es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes”⁶⁴.

Por consiguiente el control se convierte en una herramienta fundamental para identificar las fallas que se están presentando y ejecutar las acciones correctivas

⁶³ REYES PONCE, Agustín. La Planeación. En: Administración Moderna. México: Editorial Limusa S.A., 2004. p. 244

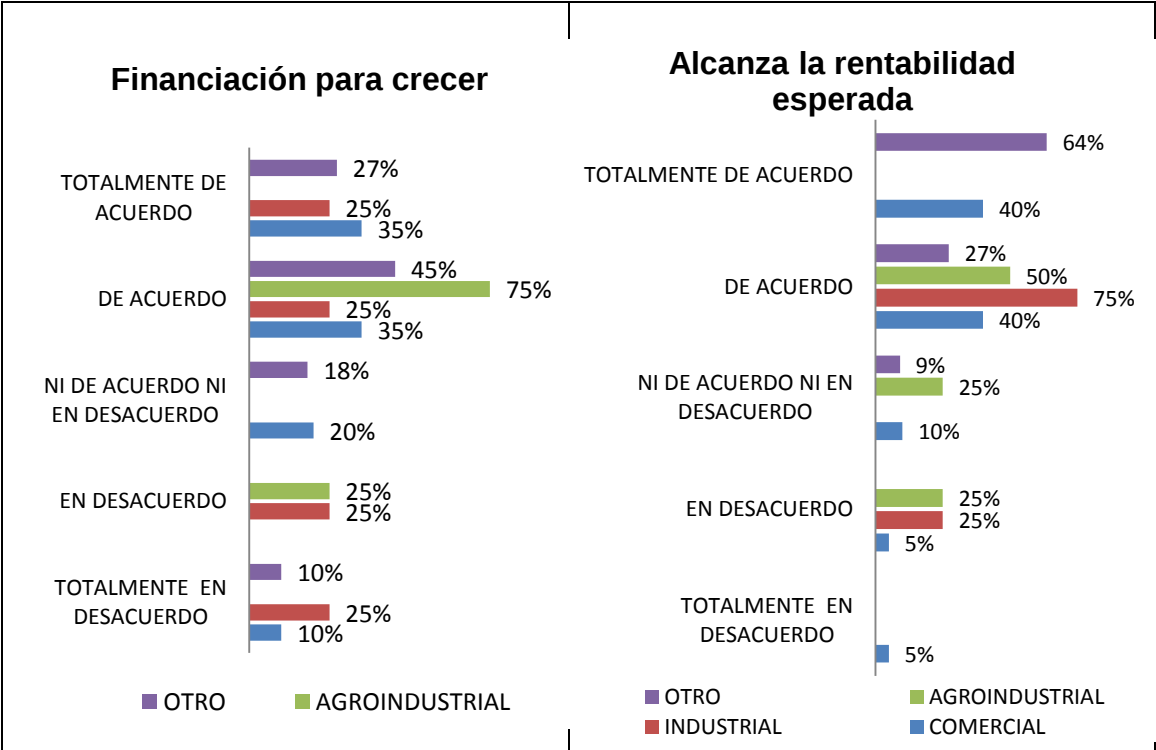
⁶⁴ REYES PONCE, Agustín. La Planeación. En: Administración Moderna. México: Editorial Limusa S.A., 2004. p. 440

que se requieran o recomendar acciones preventivas, a fin de evitar que se cometan errores o que se produzcan fallas que afecten el presupuesto de la empresa.

Teniendo en cuenta lo citado, las Pymes de Santander de Quilichao, están planeando y controlando la actividad económica y un resultado de ello es que la mayoría de empresas relacionan el crecimiento con su buen funcionamiento; en primer lugar se encuentran las empresas de otros sectores como Construcción, Servicios Financieros y Agencias de Empleo, con un porcentaje del 100% de empresas que planean y controlan sus actividades y un 72% de empresas de este sector que han crecido debido a su buen funcionamiento. Seguido se encuentra el sector Comercial con porcentajes del 80% y del 75% respectivamente. Los sectores Industrial y Agroindustrial se destacan con porcentajes del 50% cada uno, tanto en la planeación y el control de sus actividades como en el crecimiento por buen funcionamiento.

De lo anterior se puede inferir, en términos generales, que las Pymes de Santander de Quilichao sí tienen en cuenta el proceso administrativo como elemento clave para el crecimiento de sus organizaciones, aunque en algunas de estas empresas puede ser que los procesos no estén documentados ni estandarizados, los gerentes o administradores desde su saber empírico o teórico, se han encargado que la planeación y el control estén dando los resultados esperados.

Gráfica 156. Comparativo entre financiación para crecer y alcance de la rentabilidad esperada.



Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

“El éxito de una empresa, independientemente de su tamaño, sector o localización geográfica, depende en gran parte de la selección de los proyectos de inversión realizada y de la elección de las alternativas de financiación más acordes con los objetivos de la empresa. Una misma inversión según sea su financiación puede incrementar o reducir el valor de la empresa. Por consiguiente, toda decisión financiera, ya sea de inversión o financiación va a condicionar los resultados de la empresa, y consecuentemente su valor. Para instrumentar aquella política financiera más adecuada hay que analizar las diferentes fuentes de financiación disponibles, que estén al alcance de la empresa, su coste y su riesgo, a fin de conseguir una estructura financiera que optimice el binomio rentabilidad-riesgo”⁶⁵.

Si bien es cierto que la financiación es para muchas Pymes la única manera de poder obtener recursos económicos para su funcionamiento, se puede decir que no es la mejor manera porque se corre el riesgo que un alto porcentaje de la estructura financiera de la organización quede en manos de la banca, que es el tipo de financiación de mayor recurrencia por parte de las empresas. Los resultados de la investigación arrojaron que la mayoría de las Pymes de Santander de Quilichao tienen una buena capacidad de endeudamiento (Ver Gráfica No. 31 Capacidad de endeudamiento), de lo cual se puede aducir que son empresas solventes, que están cumpliendo con sus obligaciones financieras y que dichas inversiones les han permitido alcanzar los resultados esperados específicamente en términos de rentabilidad, bien sea porque los recursos de financiación hayan sido destinados a aumentar su capacidad instalada o a financiar sus compromisos de corto plazo.

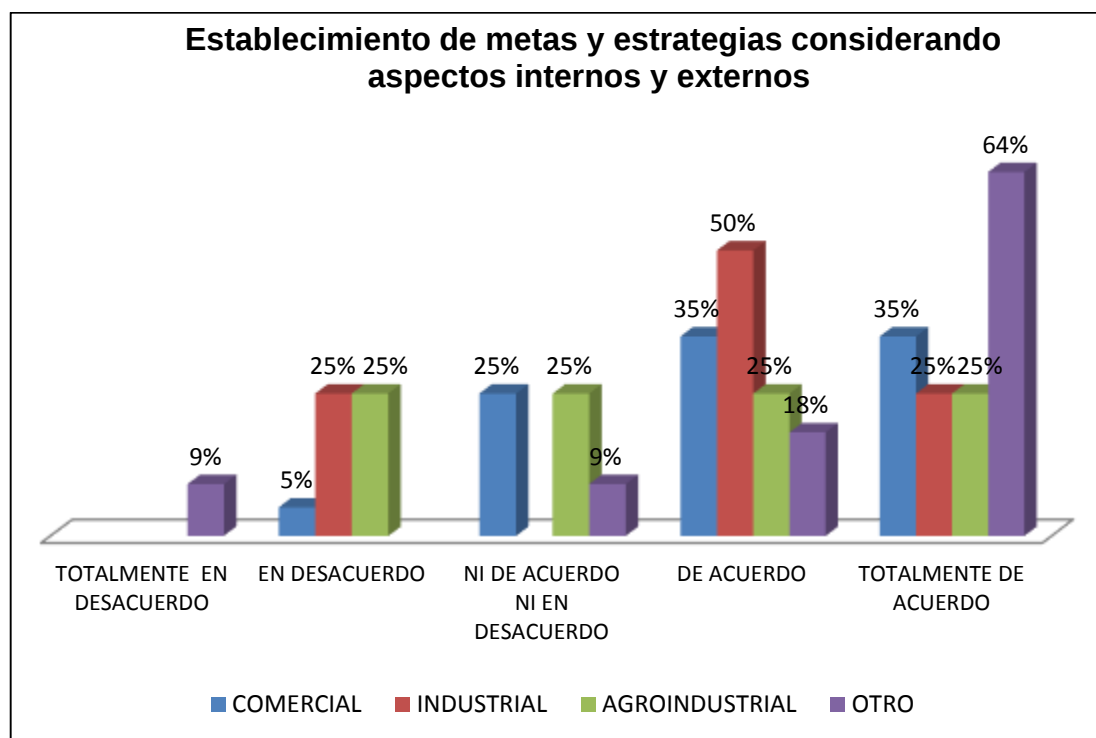
Las Pymes que se destacan en la aplicación de la estrategia “Financiación para crecer”, son las del sector Agroindustrial, con un porcentaje del 75% de empresas que han acudido a la deuda para crecer y un 50% de empresas de este mismo sector que está alcanzando la rentabilidad esperada. Le siguen las empresas de otros sectores como Construcción, Servicios Financieros y Agencias de Empleo, con un porcentaje del 72% de Pymes han optado por tomar deuda y un porcentaje del 91% de Pymes que han logrado obtener altos beneficios. Las Pymes del sector Industrial también están aplicando esta estrategia aunque en menor proporción, puesto que solo el 50% de empresas están optando por el apalancamiento financiero; en contraste un 75% de empresas de este sector están alcanzando la rentabilidad esperada, que puede ser producto de la financiación propia sumada a los recursos obtenidos por préstamos bancarios. El 70% de Pymes del sector Comercial también acuden a la deuda para financiar su actividad económica y un 80% de empresas de este sector han logrado ser rentables según los resultados arrojados por la investigación.

El porcentaje de Pymes que no acuden a la financiación es relativamente bajo, pues solo el 10% de las empresas del sector Comercial y de otros sectores como

⁶⁵ MONTSERRAT CASANOVAS, Ramón y BERTRÁN JORDANA, Josep. Fundamentos básicos de las fuentes de financiación. En: La Financiación de la Empresa. Cómo optimizar las decisiones de financiación para crear valor. Barcelona: Profit Editorial, 2013. p. 13

Construcción, Servicios Financieros y Agencias de Empleo, no emplean esta estrategia, aunque en el sector Industrial el porcentaje de empresas que no optan por el apalancamiento es del 50%, cifra que es de consideración y se aduce que esto obedece a que las Pymes del sector Industrial son empresas de mayor solidez financiera que no requieren de endeudamiento.

Gráfica 157. Establecimiento de metas y estrategias considerando aspectos internos y externos.



Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

“Los directivos deben vigilar y examinar el entorno así como analizar a los competidores. Dicha información es crítica para determinar las oportunidades y amenazas en el entorno. En primer lugar, el entorno general, que consta de varios elementos que denominaremos los segmentos demográficos, tecnológicos y económicos, segmentos en los que se producen tendencias y eventos clave, con un impacto potencial dramático en la empresa. En segundo lugar, el entorno sectorial o entorno competitivo, que se encuentra más cercano a la empresa y que está compuesto por los competidores y otras organizaciones que pueden amenazar el éxito de los productos y servicios de la empresa...El análisis interno ayuda a identificar tanto las fortalezas como las debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de una empresa en un sector. Analizar las fortalezas y relaciones entre las actividades que comprenden la cadena de valor de una empresa (por ejemplo, producción, marketing y ventas, y gestión de recursos humanos) puede

constituir un medio de descubrir fuentes potenciales de ventaja competitiva para la empresa.”⁶⁶.

Para establecer las metas y las estrategias es fundamental que el Gerente o Administrador realice un análisis de lo que sucede dentro y fuera de la organización, esto le permite aprovechar las oportunidades que se presentan, contrarrestar las amenazas y mitigar su impacto apoyándose en las fortalezas y superar las debilidades, lo anterior con el propósito de alcanzar ventajas competitivas.

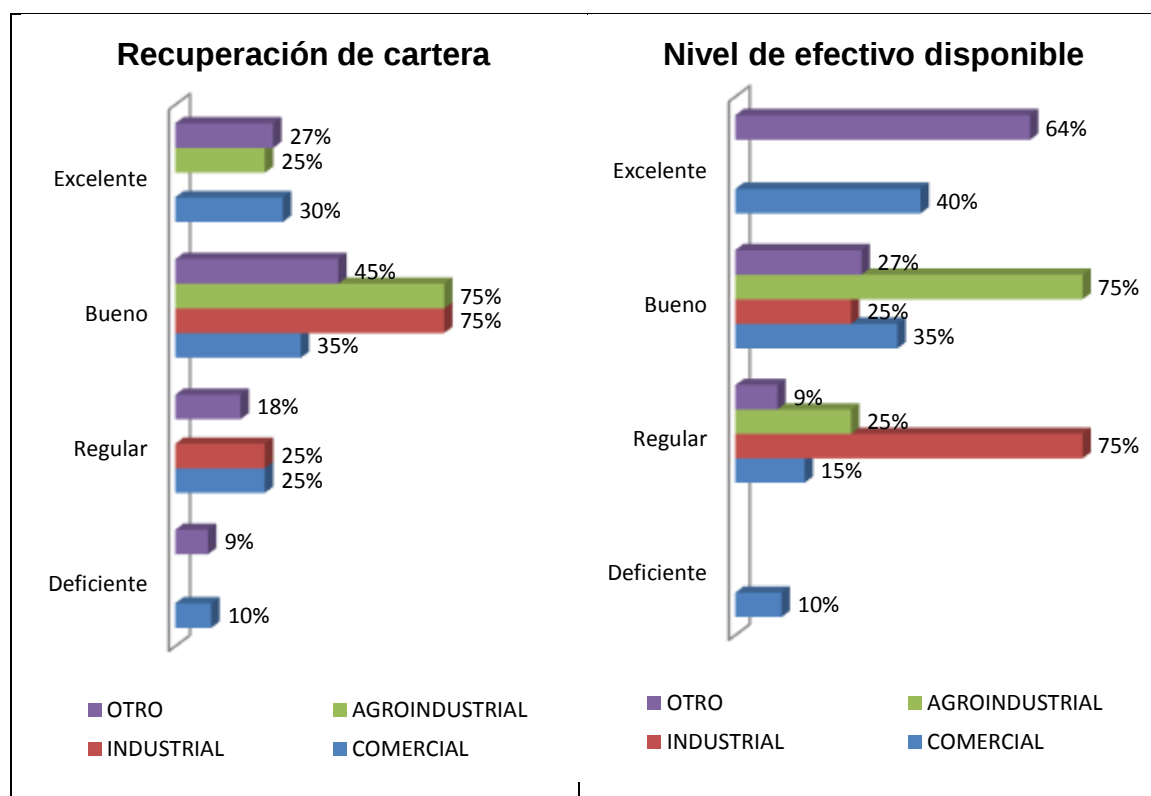
En este sentido, la investigación arrojó que Las Pymes de Santander de Quilichao están haciendo análisis tanto internos como externos para la formulación de sus estrategias y el establecimiento de sus metas. Se destacan las empresas de otros sectores como Construcción, Servicios Financieros y Agencias de Empleo con un porcentaje del 77% de Pymes que tienen en cuenta dichos análisis; le siguen las Pymes del sector Industrial con un porcentaje del 75%; en tercer lugar se encuentran las Pymes del sector Comercial con un porcentaje del 70% y en menor proporción se encuentran las Pymes del sector Agroindustrial con un porcentaje del 50% de empresas que sí están teniendo en cuenta los factores tanto internos como externos para el establecimiento de estrategias y metas. De lo anterior se puede aducir que la mayoría de las Pymes de Santander de Quilichao están preparadas para afrontar lo que el entorno les presente, sea positivo o negativo, puesto que realizar los análisis aquí descritos proveen de herramientas a las organizaciones que les son útiles al momento de aprovechar las oportunidades, hacer frente a las amenazas, potenciar las fortalezas y vencer las debilidades.

7.2.7. Finanzas

Como lo evidencia la gráfica No. 158, la recuperación de la cartera en la mayoría de las Pymes de Santander de Quilichao registra un buen comportamiento y como resultado de ello las empresas están contando con niveles de efectivo considerables para cubrir sus obligaciones inmediatas. El manejo eficiente de la cartera incide de manera positiva y directa en la liquidez que tenga la empresa, por tanto se puede aducir que las Pymes están en la capacidad de poder cumplir con sus obligaciones financieras, con sus empleados, proveedores, y demás compromisos de tipo económico. De igual manera al tener un buen nivel de efectivo disponible, las Pymes podrían considerar también la posibilidad de realizar inversiones en nuevos equipos o en infraestructura con el fin de mejorar sus procesos.

⁶⁶ DESS, Gregory G. y LUMPKIN, Tom G. Análisis Estratégico. En: Dirección Estratégica. España: Editorial McGraw-Hill/Interamericana, 2003. p. 12-13

Gráfica 158. Comparativo entre recuperación de cartera y nivel de efectivo disponible.



Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

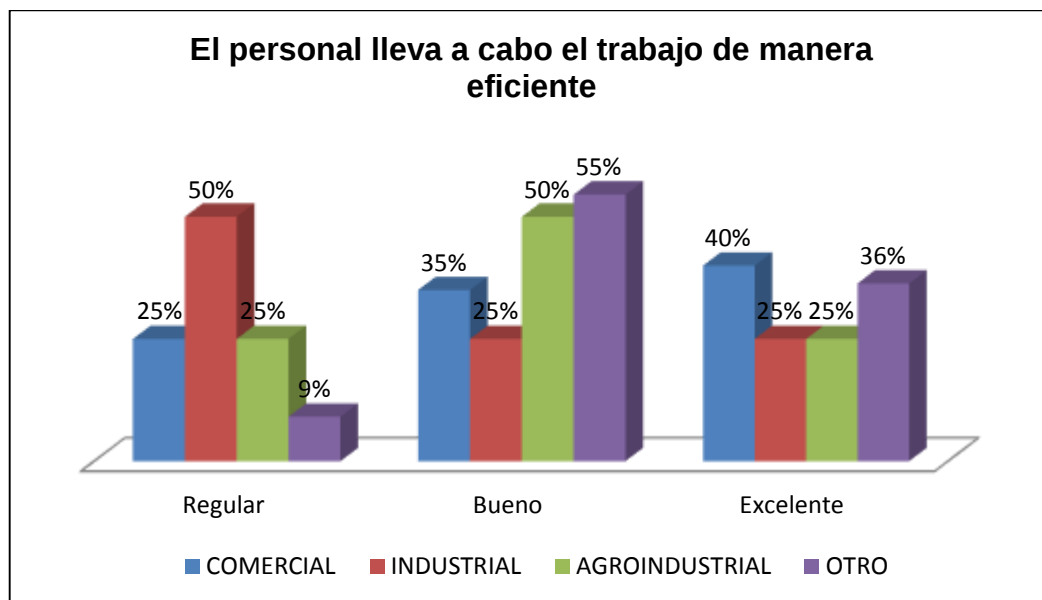
En este aspecto financiero se destacan las Pymes del sector Agroindustrial con un porcentaje del 75% de empresas que tienen un buen comportamiento en su cartera y un 25% que tiene una calificación excelente, de este mismo sector el 75% de empresas tienen un buen nivel de efectivo disponible. Le sigue el sector Industrial con un porcentaje del 75% de Pymes con un buen comportamiento en su cartera, aunque solo el 25% de empresas de este sector cuenta con un buen nivel de efectivo disponible; sobre este particular se puede aducir que tal vez estas empresas no están gestionando adecuadamente el efectivo del que disponen, puesto que la mayoría de las Pymes del sector Industrial están concentradas en la valoración “Regular” con un 75%. En tercer lugar se encuentran las Pymes de otros sectores como Construcción, Servicios Financieros y Agencias de Empleo, con porcentajes del 45% con calificación buena y 27% con calificación excelente en la recuperación de la cartera y con respecto al nivel de efectivo disponible, las Pymes de estos sectores se destacan de las demás con un porcentaje del 64% de empresas que registran una calificación excelente en este aspecto financiero.

Contrario a lo expuesto, el sector Comercial por su parte tiene una menor participación con porcentajes del 30% con calificación excelente y 35% con calificación buena en la recuperación de cartera y un 40% de Empresas con un excelente nivel de efectivo disponible; sobre este aspecto se puede inferir que son

empresas que manejan altos volúmenes de inventarios porque en su mayoría son Pymes dedicadas al comercio al por mayor y menor y por tanto mes tras mes deben cumplir compromisos de pago principalmente con proveedores y entidades bancarias, los cuales no les permiten tener efectivo en mayor proporción, aunque se evidencie un buen comportamiento en la recuperación de la cartera. También es preciso anotar que un 10% de Pymes del sector Comercial tienen una calificación deficiente tanto en la recuperación de la cartera como en el nivel de efectivo disponible, siendo las únicas que se encuentran en esta valoración; si bien es cierto que es un porcentaje bajo, no se debe desconocer que un pequeño grupo de empresas de este sector muy seguramente están presentando problemas de liquidez, debido tal vez a que sus clientes no les están cumpliendo con los pagos y a que deben cumplir con compromisos de pago bastante altos, sobre todo por el apalancamiento financiero.

7.2.8. Recursos Humanos

Gráfica 159. El personal lleva a cabo el trabajo de manera eficiente.



Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Con relación al talento humano las Pymes de Santander de Quilichao han procurado en buena medida, que el talento humano lleve a cabo su trabajo de manera eficiente. Sobresalen en este aspecto las empresas de otros sectores como Construcción, Servicios Financieros y Agencias de Empleo con un porcentaje del 55% con calificación “Bueno” y las Pymes del sector Agroindustrial con un porcentaje del 50% en la misma calificación. Las Pymes de los sectores Comercial e Industrial están representadas en esta calificación con porcentajes del 35% y 25%

respectivamente. Aunque los datos se concentran en la Calificación “Bueno”, no se puede desconocer que la calificación “Excelente” sobre este aspecto también registra unos porcentajes significativos, sobre todo para las Pymes del sector Comercial con el 40% y las Pymes de otros sectores como Construcción, Servicios Financieros y Agencias de Empleo con un porcentaje del 36%.

De lo anterior, se aduce que dichos resultados se lograron debido a que las Pymes se han preocupado porque los niveles salariales sean satisfactorios para sus colaboradores, porque cuentan con mano de obra experimentada y con orientación hacia el aprendizaje, porque las Pymes han procurado darle continuidad en sus organizaciones a los colaboradores calificados; estos aspectos sumados han contribuido a que los niveles de ausentismo sean bajos, a generar mayor compromiso con la empresa y por consiguiente a que todo el personal esté llevando a cabo su trabajo de manera eficiente.

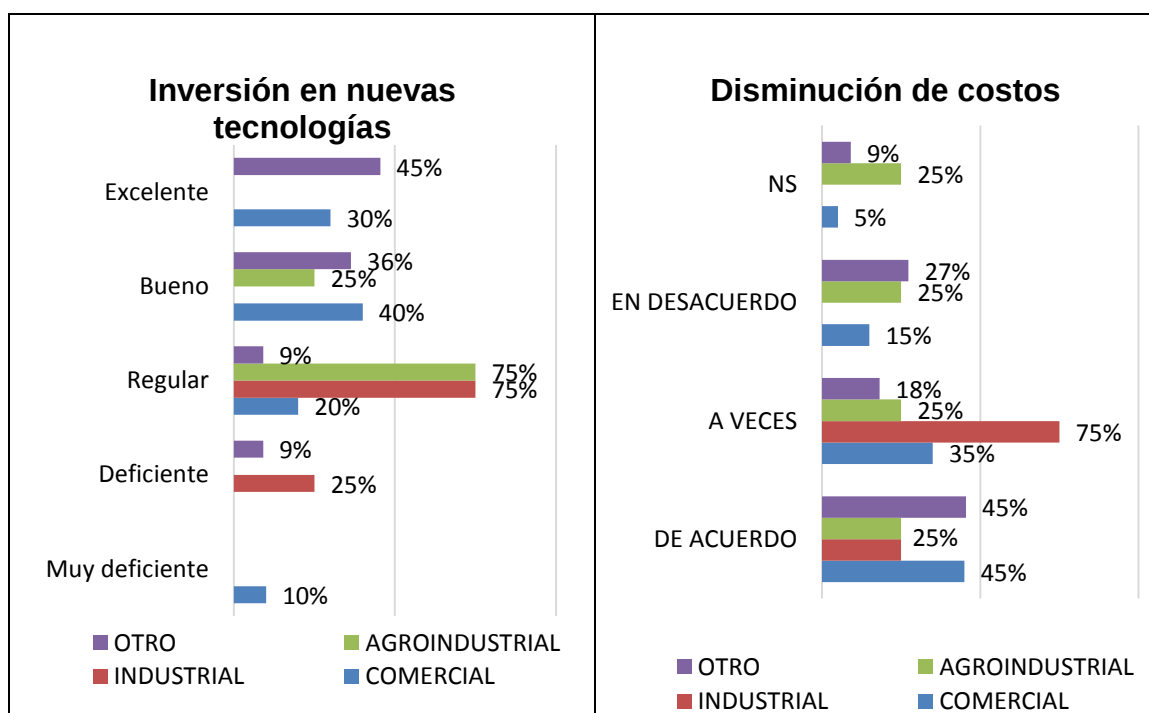
De otra parte, es preciso tener en cuenta que las Pymes son empresas con estructuras flexibles que permiten las relaciones informales entre sus colaboradores y ello incide de alguna forma en que se mantengan relaciones cordiales, en que haya momentos para compartir dentro de los horarios laborales y que se estrechen lazos no solo de amistad sino también de compañerismo en el trabajo. Estos aspectos sumados a los citados anteriormente, contribuyen con la buena calidad del clima laboral y por consiguiente con la satisfacción de los colaboradores, mejorando de esta manera la productividad de los mismos.

7.2.9. Tecnología

“Se puede decir que mientras hay algunas empresas (y naciones) dedicadas a generar fuentes de innovación y cambio tecnológico y a desarrollar actividades de mayor valor agregado, muchas otras se han tenido que dedicar a tratar de sobrevivir siguiendo sus pasos y, en ocasiones, aceptando lo que decidan”⁶⁷.

⁶⁷ CALDERON, Gregorio y CASTAÑO, Germán A. Estrategia, Competitividad y Cambio Organizacional en el Proceso de Internacionalización de las PYMES. En: Investigación en Administración en América Latina: Evolución y Resultados. ISBN 958-8041-24-3. Colombia, 2005. p. 281

Gráfica 160. Comparativo entre inversión en nuevas tecnologías y disminución de costos.



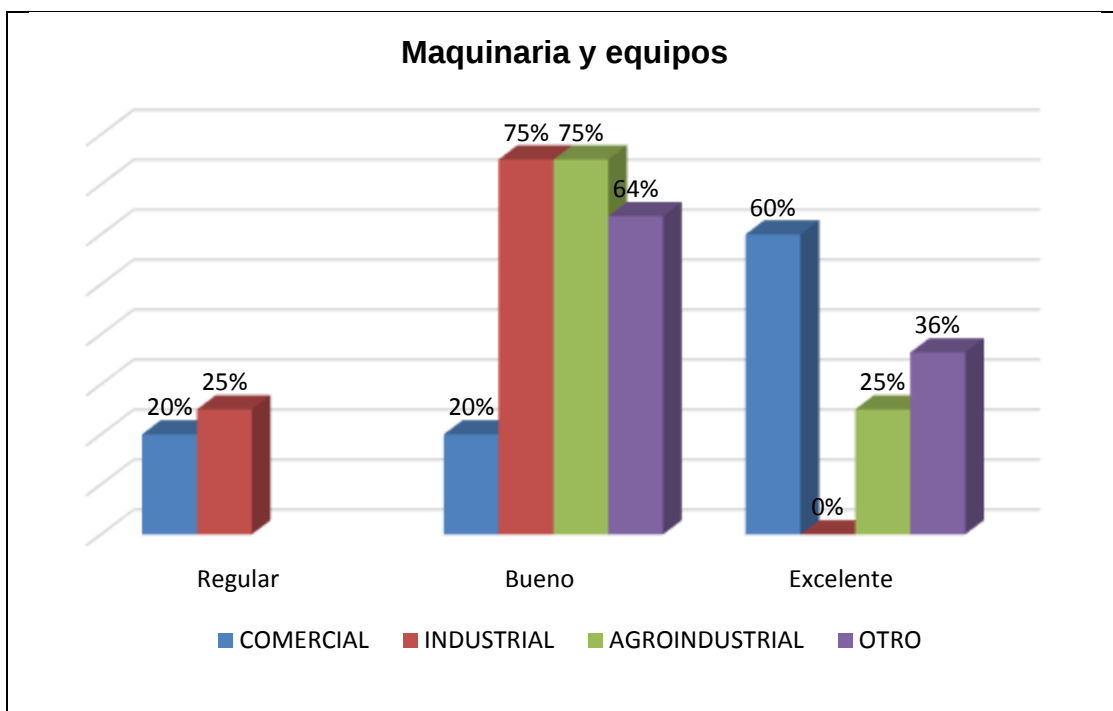
Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

De acuerdo con el enunciado y los datos obtenidos, las Pymes de Santander de Quilichao no son un caso aislado, por el contrario evidencian una realidad, como es el caso de las empresas de los sectores Industrial y Agroindustrial que calificaron de regular la inversión en nuevas tecnologías con el 75%; en el caso del sector Agroindustrial no es algo nuevo puesto que sus procesos productivos son en su mayoría artesanales y en algunas empresas el nivel de escolaridad del gerente es básico; pero en el caso del Industrial sorprende esta valoración puesto que son las empresas con mayor tecnificación, procesos productivos y estándares de calidad, entre otros, los cuales llevarían a suponer que tendrían mayor interés en invertir en tecnología para generar competitividad, se puede evidenciar un sector rezagado con relación a este factor. Para el caso de otros sectores como Servicios Financieros, Agencias de Empleo y el sector de la Construcción, manifestaron darle mayor relevancia a este aspecto al valorarlo con un 81% (Excelente 45% y bueno 36%); algo parecido sucede con el sector Comercial reflejado en su valoración del 70%.

A partir de los resultados expuestos, se aduce que dando un valor agregado a estas actividades de apoyo, como es la innovación en tecnología, se puede lograr disminuciones significativas en los costos, estrategia que permite alcanzar precios competitivos; en este caso se observa que el sector Industrial con una participación del 75%, considera que a veces logra disminuir los costos, resultado que confirma que el sector tiene dificultades para lograr margen utilidad, pues solo el 25%

restante está de acuerdo con este aspecto; para el caso de los sectores Comercial y otros sectores como Construcción, Servicios Financieros y Agencias de Empleo, manifestaron estar de acuerdo con el 45%. Es importante anotar que el sector Comercial contrata una parte de su personal de manera informal y por ende su carga prestacional, cuyos costos son los de mayor impacto, no se liquida de manera total, generando con ello una disminución de dichos costos.

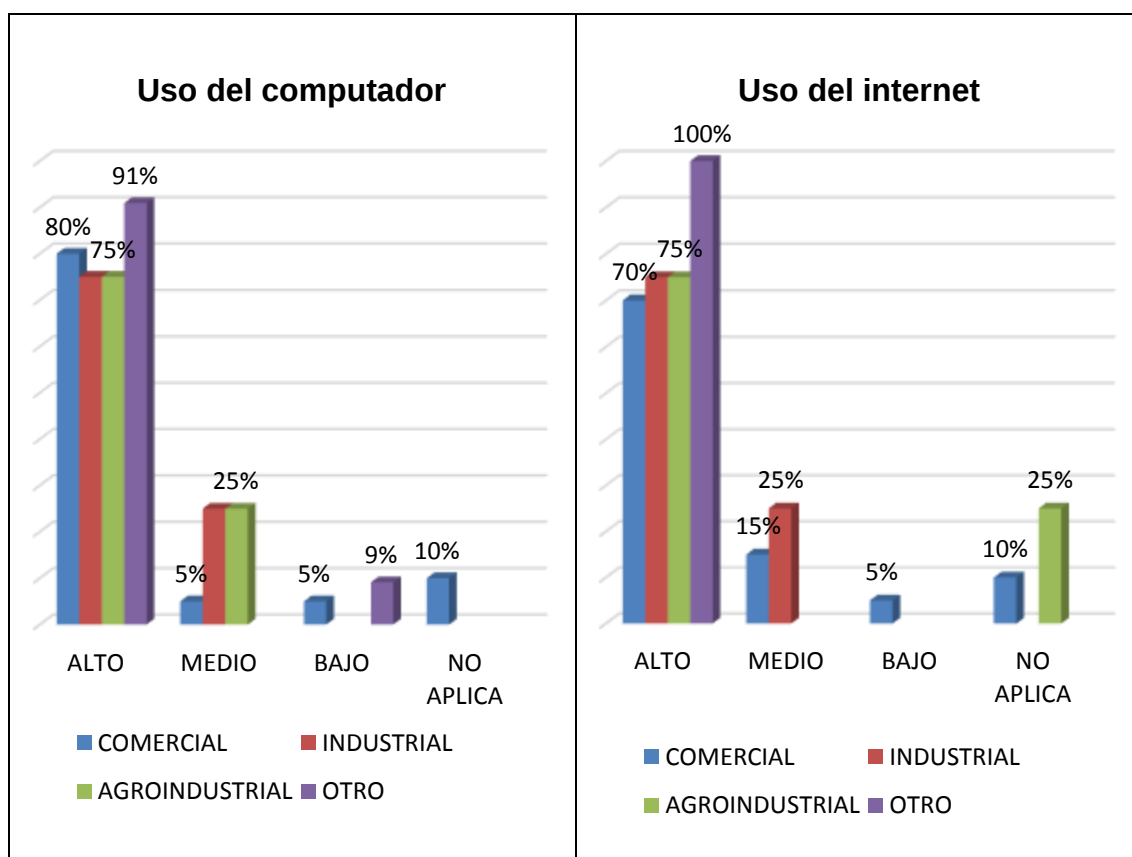
Gráfica 161. Maquinaria y equipos



Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Las Pymes de Santander de Quilichao califican de manera positiva los aspectos técnicos con que cuentan sus empresas, consideran que la maquinaria y equipos se ajusta a sus necesidades, viéndose reflejado en valoraciones del 75% para los sectores Industrial y Agroindustrial, otros sectores como Construcción, Servicios Financieros y Agencias de Empleo, se concentran en la clasificación de “Bueno” con el 64%, y con el 60% el sector Comercial en la clasificación “Excelente”. Se puede aducir que aunque no invierten periódicamente en estos activos, las herramientas y equipos que poseen satisfacen las necesidades de su empresa y por ende esto ayuda en el desarrollo de su objeto social.

Gráfica 162. Comparativo entre uso del computador y uso del internet.

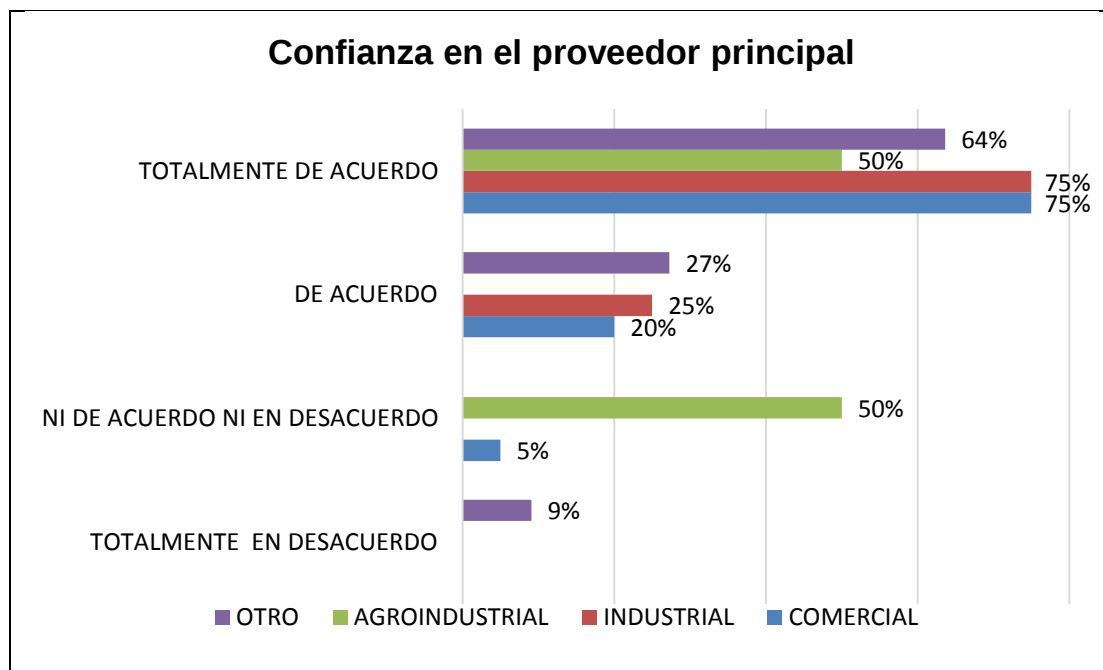


Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

Es claro y contundente que las Pymes de Santander de Quilichao consideran el uso del Internet y el computador como herramientas indispensables para el ejercicio de sus diversas actividades; consideran que elementos como estos, hacen eficiente, oportuna y rápida la comunicación con los diferentes agentes económicos con quienes a diario interactúan sus empresas. Esto lo afirman con valoraciones del 80% y 70% para el sector Comercial, con el 75% el sector Industrial, con el 91% y 100% para Pymes de otros sectores como Construcción, Servicios Financieros y Agencias de Empleo y con el 75% el sector Agroindustrial.

7.2.10. Actividades de suministros:

Gráfica 163. Confianza en el proveedor principal.



Fuente: Elaboración propia a partir de Excel y SPSS

La confianza se construye a través del tiempo y en este aspecto convergen varios factores como son la calidad, la reputación, el servicio posventa, el cumplimiento en los acuerdos comerciales pactados, asesoría técnica entre otros; partiendo de esto las Pymes de Santander de Quilichao manifestaron tener confianza en su proveedor principal, excepto por el sector Agroindustrial que expresó que en el mercado existían varios ofertantes de sus insumos y por ende en cualquier momento era fácil cambiar de proveedor. Se infiere que para los demás sectores es fundamental establecer una relación de confianza con su principal proveedor, ello puede garantizar resultados positivos en el largo plazo, como la reducción del riesgo y la disminución de los costos que dicha relación pueda generar.

7.3. Factores de mayor impacto en la competitividad de las Pymes de Santander de Quilichao

Tabla 21. Factores que han contribuido en la competitividad de las Pymes de Santander de Quilichao.

Factor de éxito competitivo	Porcentaje de respuesta positiva					
Gestión Financiera	Facilidad para financiarse	Capacidad de endeudamiento	Rentabilidad	Efectivo disponible	Rotación de cartera	Estabilidad en los costos
	79,5%	84%	85%	74%	71,8%	82%
Recursos Tecnológicos	Costo de acceso a tecnologías de la información	Desarrollo de nuevos programas o software	Disponibilidad de centros tecnológicos en la región	Masificación en el uso de computadores	Relación de la empresa con las instituciones educativas	
	77%	77%	25%	59%	41%	
Innovación	Capacidad de la empresa en la creación o mejora de productos o servicios		Mecanismos empleados para la protección a las innovaciones		Inversión en nuevas tecnologías	
	79,5%		56%		62%	
Marketing	Inversión en publicidad y promoción		Búsqueda de nuevos mercados		Implementación de estrategias de posicionamiento	
	74,4%		31%		36%	
Calidad en los productos o servicios	97,4%					
Políticas y procesos de dirección de recursos humanos	Remuneración		Actitud hacia el aprendizaje	Conocimientos		Experiencia
	72%		87%	62%		89%
Capacidades directivas	Nivel Universitario			Nivel de Posgrado		
	56,4			23,1		
Sistemas de información	Bases de datos			Internet		
	76,9%			79%		

Fuente: Elaboración propia a partir de la teoría y los resultados de la investigación.

7.3.1. Gestión Financiera

Una adecuada gestión financiera es uno de los principales factores para el éxito competitivo; en la presente investigación las Pymes de Santander de Quilichao fueron contundentes al afirmar de manera positiva que sus empresas cuentan con facilidad para financiarse, capacidad de endeudamiento futuro, nivel de rentabilidad, nivel de efectivo disponible, rotación de cartera y estabilidad en los costos; pues consideran que si bien los factores externos son importantes para lograr competitividad en las organizaciones, los factores internos tienen mayor compromiso, aunque es evidente que cada organización tiene maneras y formas diferentes de aplicarlas.

7.3.2. Recursos Tecnológicos

La tecnología es uno de los factores más sensibles en la competitividad, puesto que los constantes desarrollos y mejoras tanto en Software como en Hardware, hacen que las organizaciones consideren la necesidad de adaptarse y capacitarse para dar uso a las herramientas y de esta manera generar factores determinantes frente a sus competidores. En este aspecto las Pymes de Santander de Quilichao le dan gran importancia al costo de acceso a tecnologías de información y al desarrollo de nuevos programas o software y su uso dentro de los procesos de la empresa; aunque esto signifique una alta inversión para las Pymes, a largo plazo se podrán ver reflejados los resultados positivos y desde luego el logro del éxito competitivo a través de los recursos tecnológicos. Por el contrario son calificados de manera negativa por no considerarlo importante, la disponibilidad de centros tecnológicos en la región y la relación de la empresa con las instituciones; en el caso de la masificación en el uso de los computadores manifestaron que cumplen de acuerdo a la necesidad.

7.3.3. Innovación

En un mercado sensible que cambia con facilidad y con ello las necesidades, gustos y preferencias del cliente, se puede decir que la innovación juega un papel determinante en la generación de valor a los bienes y servicios; las Pymes de Santander de Quilichao no son ajenas a este suceso y manifestaron que sus organizaciones tienen capacidad de crear y mejorar los productos y servicios, aunque en ocasiones se vea subutilizada esta capacidad; en la protección a las innovaciones reconocen que tienen falencias y no existe un departamento dedicado como tal a Investigación y Desarrollo; adicionalmente las empresas estudiadas expresaron que las inversiones que se hacen corresponden más a las necesidades ya existentes que a la generación de innovación en sí. Se aduce que este factor contribuye a la competitividad de las Pymes, aunque evidencian cierta debilidad en este aspecto.

7.3.4. Marketing

El marketing es una herramienta intencionada de actividades que permite a las organizaciones conocer, entender y dar respuesta a las necesidades del cliente, tener una comunicación directa y lograr que esté siempre satisfecho no solo por la calidad del bien o servicio, sino también por la atención que se le presta. Las Pymes de Santander de Quilichao manifiestan que sus empresas invierten en publicidad y promoción; pero preocupa que no sumen esfuerzos en la búsqueda de nuevos mercados e implementación de estrategias de posicionamiento; se puede aducir que sus estrategias comerciales son muy débiles con respecto al mercado y la competencia.

7.3.5. Calidad en los Productos o Servicios

La calidad en los productos o servicios se posiciona como uno de los factores de éxito más importantes para la competitividad en las Pymes de Santander de Quilichao; es evidente que para estas empresas cumplir con los requerimientos del cliente, frente a todo el conjunto de características y atributos que éste busca encontrar en los productos o servicios ofertados, es fundamental para el éxito competitivo, independientemente del sector en el que se encuentren, del tamaño o del tiempo que lleven en el mercado. Además vender productos o servicios de calidad, contribuye al posicionamiento de la empresa y permite la fidelización de clientes, lo cual se traduce también en ventaja competitiva para las Pymes de Santander de Quilichao.

7.3.6. Políticas y Procesos de Dirección de Recursos Humanos

De acuerdo a la literatura el recurso humano también es considerado como uno de los factores de éxito relevante en la competitividad de las Pymes; es así como se confirma para el caso de las Pymes de Santander de Quilichao, que este factor igualmente reviste una alta importancia. Aspectos como el nivel de remuneración, la actitud hacia el aprendizaje y los conocimientos asociados al nivel educativo de los colaboradores, al igual que la experiencia de los mismos, son catalogados de manera positiva con porcentajes altos, lo que significa que las Pymes de Santander de Quilichao están desarrollando políticas y procesos de recursos humanos, que evidentemente están contribuyendo al éxito competitivo de estas empresas, dado que cuentan con personas bien compensadas, satisfechas, comprometidas, cualificadas y preparadas para enfrentar los cambios y los retos del entorno.

7.3.7. Capacidades Directivas

Con respecto a las capacidades directivas, las cuales según la teoría se relacionan con la formación de los gerentes o administradores, mediante esta investigación se pone en evidencia, que es uno de los factores explicativos del éxito competitivo de las Pymes de Santander de Quilichao. Se aduce que, como resultado del alto nivel de escolaridad, estas empresas están dirigidas por personas cualificadas, de mentes abiertas al cambio, con capacidad para tomar decisiones acertadas, plantear y poner en marcha estrategias que permitan dar solución a los problemas de manera rápida, oportuna y eficaz, con destrezas para dirigir la organización en entornos complejos, inciertos y bastante cambiantes. A diferencia de lo que plantean diversos estudios, actualmente las Pymes se están preocupando por contar con administradores o gerentes de niveles educativos altos, con capacidad creativa y de innovación, como respuesta a las exigencias del entorno empresarial de hoy.

7.3.8. Sistemas de Información

Finalmente, los sistemas de información se constituyen en otro factor que está contribuyendo a la competitividad de las Pymes de Santander de Quilichao, puesto que registra una calificación positiva considerablemente alta. Los sistemas de información asociados a otras herramientas tecnológicas como el Internet, le están permitiendo a las Pymes ser más ágiles en sus procesos, tener acceso rápido y oportuno a la información, facilidad en la toma de decisiones, ejercer un mayor control en la organización, mejorar la atención al cliente o al usuario, entre otros beneficios que muy seguramente conducirán a logro de óptimos resultados, frente a la competencia y al entorno en general.

8. CONCLUSIONES

En esta investigación el objetivo general fue identificar las estrategias implementadas por las Pymes de Santander de Quilichao, que las hicieron competitivas durante el periodo 2010-2014 y se logró dar respuesta al mismo porque los hallazgos encontrados permitieron concluir que:

- Existen elementos del Direccionamiento Estratégico que están formalmente definidos tales como misión, visión y principios corporativos. Al existir dichos elementos se pone en evidencia que hay una materialización del conocimiento administrativo, situación que se asocia a la formación de los gerentes o administradores, los cuales en su mayoría cuentan con educación superior universitaria o de posgrado. En contraste aún existen un 25% de Pymes del Sector Agroindustrial y un 5% del Sector Comercial, que no cuentan con una misión, visión y principios corporativos; esta situación preocupa y se puede calificar como una falencia o debilidad, dado que no tienen claridad sobre lo que son y lo quieren lograr en el futuro.
- Las Pymes de Santander de Quilichao alcanzaron ventajas competitivas, tales como: fidelización de los clientes, crecimiento empresarial por buen funcionamiento, rentabilidad, efectivo disponible, precios competitivos, disminución de costos, posicionamiento en el mercado, flexibilidad de producción, aumento de los clientes y confianza en sus proveedores. Estas ventajas competitivas les han permitido sostenerse y permanecer en un mercado que es bastante complejo, puesto que el municipio de Santander de Quilichao, además de caracterizarse por su gran diversidad social y cultural, también es uno de los municipios que históricamente ha sido azotado por la violencia, ello ha afectado considerablemente la actividad empresarial y más concretamente a las empresas de menor tamaño como las aquí estudiadas, de las cuales algunas tuvieron que cerrar sus puertas porque no pudieron ganar la batalla a este flagelo.
- En contraste con la teoría, se logró establecer que las Pymes de Santander de Quilichao alcanzaron el éxito competitivo por la calidad en los productos o servicios ofertados, por la adecuada gestión financiera, por los recursos tecnológicos y los sistemas de información que éstas poseen, por las políticas y procesos de dirección de recursos humanos que han desarrollado, por la innovación, por las estrategias de marketing implementadas y las capacidades directivas de sus gerentes o administradores.

- Con relación a las actividades de marketing, las Pymes de Santander de Quilichao se han preocupado por invertir en actividades de publicidad y promoción, destacándose en este aspecto el Sector Comercial; es importante resaltar que estas estrategias no han sido bien enfocadas, puesto que han generado contaminación visual y auditiva en el casco urbano de la ciudad; convirtiéndose en espacios ruidosos y de difícil acceso para el transeúnte.
- Se destacan también las capacidades directivas de los gerentes o administradores de las Pymes de Santander de Quilichao, las cuales se asocian al nivel de formación que éstos tienen. Contrario a lo que se ha encontrado en la literatura consultada sobre Pymes, con esta investigación se deja en evidencia que los directivos de las Pymes de Santander de Quilichao, en su mayoría son personas capacitadas, que poseen conocimiento administrativo, con metas claramente establecidas y estrategias orientadas a alcanzar el éxito competitivo de sus empresas.
- Otro factor que se resalta es el Recurso Humano, el cual se constituye en un elemento fundamental para la competitividad de las Pymes, puesto que si no se hace una adecuada gestión del mismo, puede generar grandes dificultades para alcanzar el éxito en estas empresas. Aunque las Pymes de Santander de Quilichao han implementado políticas y procesos de dirección de recursos humanos que han arrojado resultados positivos, no se debe desconocer que persiste la contratación informal en sectores como el Agroindustrial y el Comercial, situación que se deja como precedente para futuras investigaciones.
- De los factores competitivos identificados se resaltan la calidad en los productos o servicios como el más importante, le siguen la gestión financiera, los recursos tecnológicos y los sistemas de información. Aunque estos factores en conjunto han tenido una mayor incidencia en la competitividad de las Pymes, se hace necesario que estas empresas continúen invirtiendo recursos en nuevas tecnologías y en sistemas de información actualizados porque son factores transversales a la actividad empresarial que están en constante evolución, determinantes para obtener mejores resultados y por consiguiente estar en una mejor posición frente a la competencia.
- Con relación a la empleabilidad, tanto en el Norte del Cauca como en Colombia la mayor parte del empleo está concentrado en las Pymes. En el municipio de Santander de Quilichao, el empleo también se concentra en las empresas de menor tamaño, específicamente en las del Sector Comercial; contrario a lo que se pensaba con relación a que el mayor número de empleos los generaba el Sector Industrial, sucede que ahora la empleabilidad se concentra en el Sector Comercial. Después de que perdiera vigencia la Ley Páez, varias Pymes del

Sector Industrial entraron en procesos de liquidación y cesaron sus actividades, dejando como consecuencia el desempleo para muchas personas. Fue así como se dio inicio a un incremento de empresas del Sector Comercial, posicionándolo como el sector de mayor importancia para la economía del municipio y por lo tanto como el mayor generador de empleo. Sin embargo se rescata que empresas grandes como Colombia del Cauca S.A., cobijada por los beneficios de Zona Franca, ha generado empleo directo a más de 1.500 personas, de las cuales algunas formaron parte de los índices de desempleo originados por el cierre de las Pymes del Sector Industrial.

- Es importante precisar que la investigación no tuvo limitantes, se logró dar respuesta al objetivo propuesto y adicionalmente posibilitó un conocimiento general sobre las Pymes de Santander de Quilichao, puesto que el estudio se planteó de manera transversal, lo cual permitió establecer relaciones entre los diferentes elementos constitutivos de la actividad empresarial.
- Las Pymes de Santander de Quilichao, no necesariamente tienen que convertirse en grandes empresas para alcanzar el éxito, siendo empresas de menor tamaño han podido lograrlo, una clara evidencia de ello fue encontrar que la media en años de fundación de las empresas es de 21, dato que corrobora la estabilidad y solidez económica de las mismas. No obstante, podrían dar un paso más allá, si enfocaran mayores esfuerzos hacia a la innovación e I+D.
- A manera de síntesis, se puede afirmar que los resultados obtenidos en la investigación son en su mayoría consistentes con la teoría, aunque se sugiere que para futuras investigaciones se formulen preguntas de tipo cualitativo, que permitan establecer los “por qué” de muchas preguntas contenidas en la encuesta que merecen mayor profundidad en su análisis.
- Por último este trabajo se convierte en un insumo importante para futuras investigaciones sobre las Pymes de Santander de Quilichao, dado que es el primer estudio de esta naturaleza que se realiza a dichas empresas. De igual forma, es un documento que sirve de material de consulta para estudiantes y profesores, contiene información relevante sobre la dinámica empresarial de las Pymes, que permite de alguna manera contextualizar al lector sobre la realidad de los diversos sectores económicos del municipio.

8.1 RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta las conclusiones se plantean las siguientes recomendaciones:

- Es importante para garantizar el éxito competitivo de las Pymes de Santander de Quilichao, que los gerentes o administradores continúen en procura de mantener una adecuada gestión financiera. Si bien es cierto que los resultados positivos sobre este aspecto son altos, no se deben descuidar porque si se cometen errores, no solo afectarían la competitividad de las empresas, sino también la existencia de las mismas, dado que el compromiso financiero frente a acreedores como la banca, no dan tregua cuando se trata de darle cumplimiento a las obligaciones pactadas. Se corre un gran riesgo cuando la estructura financiera de la empresa está en manos de las entidades bancarias, se puede caer en la insolvencia y finalmente terminar en un proceso liquidatorio, sobre todo cuando se ha comprobado a través de esta investigación, que este es el tipo de financiación de mayor recurrencia por parte de las Pymes de Santander de Quilichao.
- Con relación a las actividades de marketing, se sugiere que las Instituciones de Educación Superior, que tengan carreras afines con este factor de éxito competitivo, apoyen y acompañen las Pymes en el desarrollo de estrategias de mercadeo estratégico, que permitan obtener los resultados esperados como son: satisfacción de necesidades y deseos del cliente para lograr su fidelización y por ende posicionar la empresa en el mercado. En la medida en que las Pymes le den el enfoque adecuado a dichas estrategias, podrán posicionarse y aumentar su participación en el mercado y con ello alcanzar el éxito competitivo.
- La investigación evidenció que existen necesidades con relación a las Tecnologías de la Información, lo cual podría ser tema de investigación para los estudiantes de Tecnología en Sistemas, por ejemplo en el desarrollo de Software para manejo de inventarios, contabilidad, ventas, nómina, entre otros. A través de lo anterior, se puede lograr una alianza estratégica entre la Academia y las Pymes, esto ayudaría a los estudiantes a poner en práctica los conocimientos adquiridos durante el proceso de formación y a su vez las empresas se beneficiarían con herramientas tecnológicas actualizadas, las cuales les permitirían tener información de manera oportuna, rápida y confiable para la toma de decisiones, posibilitando con ello el éxito competitivo.
- Así mismo se hace necesario que las Pymes inviertan en I+D y nuevas tecnologías, que permitan estar en la vanguardia de los cambios.

- Se recomienda que entidades como la Cámara de Comercio del Cauca, adelanten procesos de depuración y actualización de sus bases de datos para que brinden información verás a quien la necesite, dado que para esta investigación se encontró que la información obtenida a través de dicha entidad estaba desactualizada y fue necesario consultar otras fuentes como la ANDI, a fin de obtener datos reales.
- Se sugiere que las Instituciones de Educación Superior, se contextualicen con la realidad de las Pymes del municipio de Santander de Quilichao. Teniendo en cuenta que las Pymes son el motor de la economía del municipio y que no están en la disposición de asumir costos laborales por estudiantes practicantes, las Instituciones de Educación Superior no debieran exigir una vinculación laboral a las empresas de menor tamaño, por permitir que los estudiantes realicen sus prácticas empresariales; es preciso tener en cuenta que los estudiantes en su mayoría son oriundos de la región, que aún dependen económicamente de sus padres y solo requieren que sean cubiertos sus gastos de movilización. Se deja en consideración esta sugerencia, no con el ánimo de regalar el conocimiento y empobrecer al estudiante, sino como una oportunidad para ambas partes, donde el estudiante gana experiencia y la empresa se beneficia porque mejora sus procesos.

BIBLIOGRAFÍA

AGUILERA, Adriana y RIASCOS, Sandra C. Direccionamiento estratégico apoyado en las TIC. En: Estudios gerenciales, vol. 25, no 111, Universidad ICESI, abril-junio 2009.

ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA. Plan de Desarrollo Municipal 2012-2015.

ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA. Sitio oficial.

AMAYA AMAYA, Jairo. La Planeación Estratégica. En: Gerencia: Planeación y Estrategia. Colombia: Universidad Santo Tomás de Aquino, 2005.

ANDERSON, David R.; SWEENEY, Dennis J. y WILLIAMS, Thomas A. Types of Surveys and Sampling Methods. En: Statistics for Business and Economics. South-Western Cengage Learning. United States of America. 2011.

ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE MICRO, PEQUEÑOS Y MEDIANOS EMPRESARIOS. Sitio oficial.

BERENSON, Marck L; LIVINE, David M. y KREHBIEL, Timothy C. Distribuciones muestrales. En: Estadística para administración. México: Editorial Pearson Educación, 2006.

BERUMEN, Sergio A. Competitividad y desarrollo económico local. En: Competitividad y desarrollo local. ESIC editorial. Madrid. 2006.

CALDERON, Gregorio y CASTAÑO, Germán A. Estrategia, Competitividad y Cambio Organizacional en el proceso de internacionalización de las PYMES. En: Investigación en Administración en América Latina: Evolución y Resultados. Colombia: Universidad Nacional, 2005.

CALDERON, Gregorio y CASTAÑO, Germán A. Estrategia, Competitividad y Cambio Organizacional en el proceso de internacionalización de las PYMES. En: Investigación en Administración en América Latina: Evolución y Resultados. Colombia: Universidad Nacional, 2005.

CAMARA DE COMERCIO DEL CAUCA. 200 Empresas generadoras de desarrollo en el Cauca. 2014.

COLLAO, Franklin Rubén, *et al.* Apoyando a las pymes: Políticas de fomento en América Latina y el Caribe. Publicación de las Naciones Unidas. Santiago de Chile, 2011.

DAVID, Fred R. La naturaleza de la dirección estratégica. En: Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Educación, 2003.

DESS, Gregory G. y LUMPKIN, Tom G. Análisis Estratégico. En: Dirección Estratégica. España: Editorial McGraw-Hill/Interamericana, 2003.

DESS, Gregory G. y LUMPKIN, Tom G. Análisis Estratégico. En: Dirección Estratégica. España: Editorial McGraw-Hill/Interamericana, 2003.

DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Madrid. 2011.

Encuesta realizada por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), el Programa AL-INVEST y la Asociación de Cámaras de Comercio e Industria Europeas (EUROCHAMBRES), Diciembre de 2012.

FRANCÉS, Antonio. Estrategia Competitiva. En: Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral. México: Pearson Educación, 2006.

GÁLVEZ ALBARRACÍN, Edgar Julián, *et al.* Análisis estratégico para el desarrollo de las MIPYME en Iberoamérica Colombia 2012. Publicado por la Universidad del Valle. Cali, 2013. ISBN 978-958.

GARZON D., R. Programa sobre operaciones colectivas entre empresas. En: Seminario Ibo americano sobre Integración Empresarial y Cooperativa: cooperar y exportar para ganar. 2005.

GOMEZ, Marcelo M. Alcances y enfoques de una investigación. En: Introducción a la metodología de la investigación científica. Editorial Brujas. Argentina. 2006.

HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNANDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, María del Pilar. ¿Cuáles son los tipos de diseños no experimentales? En: Metodología de la investigación. Quinta Edición. México: Mac Graw Hill Editorial, 2010.

HUSTADO B, Hernando. Contrastación del nivel de competitividad de los pequeños empresarios y grandes empresarios participantes de la macro rueda de negocios Colombiano compra colombiano. En: www.unilibrecali.edu.co. 2012. _Revista libre empresa, vol. 9 no 2, Cali.

LLINÁS SOLANO, Humberto y ROJAS ÁLVAREZ, Carlos. Estadística descriptiva e inferencial. En: Estadística descriptiva y distribuciones de probabilidad. Colombia: Ediciones Uninorte, 2006.

LOPEZ A., Gladys y TAN, Hong W. Support policies for SMEs in Colombia. En: Impact Evaluation of Small and Medium Enterprise Programs in Latin America and the Caribbean. The World Bank. Washington D.C., 2011.

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Estudios descriptivos. En: Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. Mexico: Editorial Limusa S.A., 2011.

MONTOYA, Alexandra. MONTOYA, Iván y CASTELLANOS, Oscar. Situación de la Competitividad de las Pymes en Colombia- Elementos actuales y retos. Colombia. 2010.

MONTSERRAT CASANOVAS, Ramón y BERTRÁN JORDANA, Josep. Fundamentos básicos de las fuentes de financiación. En: La Financiación de la Empresa. Cómo optimizar las decisiones de financiación para crear valor. Barcelona: Profit Editorial, 2013.

MOSQUERA ABADÍA, Henry A. MILLAN SOLARTE, Julio C. Competitividad en empresas innovadoras de software y tecnologías informáticas. En: Cuadernos de administración. Enero-junio, 2013, vol. 29, no 49. ISSN impreso N° 0120-4645 - ISSN electrónico N° 2256-5078.

OCDE y CEPAL. Perspectivas económicas de América Latina 2013. Políticas de Pymes para el cambio estructural. OECD-iLibrary. 2013. ISBN: 9789264183742.

PORTER, Michael E. The structural analysis of industries. En: The competitive advantage of nations. New York: A Division of Simon & Schuster Inc., 1990.

Publicado por Comunicaciones de la Cámara de Comercio del Cauca. Octubre 31 de 2007

RESTREPO PUERTA, Luis Fernando. Desarrolle ventajas en toda la cadena de valor. En: Interpretando a Porter. Colombia: Universidad del Rosario, 2004. p. 20.

REYES PONCE, Agustín. La Planeación. En: Administración Moderna. México: Editorial Limusa S.A., 2004.

RUBIO, Alicia y ARAGÓN, Antonio. Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme: Factores de éxito competitivo. En: Cuadernos de Gestión. 2002. Vol. 2, no. 1.

RUBIO, Alicia y ARAGÓN, Antonio. Factores explicativos del éxito competitivo. El caso de las PyMEs del estado de Veracruz: Factores de éxito competitivo. En: Contaduría y Administración. Mayo-Agosto, 2005. no. 216.

SAAVEDRA, María L. Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. En: Pensamiento y gestión, No. 33. México, 2012. ISSN Impreso No. 1657-6276 - ISSN *on line* 2145-941X.

SATYA SEKHAR, G.V. Strategy. In: Business Policy and Strategic Management. India: I.K. International Publishing House Pvt. Ltd., 2010.

SUSMA, Gerald I. Small and Medium-Sized enterprise san the global economy. Edward Elgar Publishing Limited. United States of America. 2007.

VILLEGAS, Dora y TORO, Iván. Las Pymes: una mirada a partir de la experiencia académica del MBA. En: Revista MBA EAFIT. Mayo, 2010.

ZULETA J, Luis A. Política pública e instrumentos de financiamiento a las pymes en Colombia. Impreso en Naciones Unidas. Santiago de Chile, 2011.

ANEXOS

Anexo A. Instrumento

	UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE NORTE DEL CAUCA		FECHA:					
	FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN		ENCUESTA No.					
	PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS		CIUDAD:					

Esta es una encuesta que tiene como objetivo identificar las estrategias implementadas por las Pymes de Santander de Quilichao, que las han hecho competitivas durante los años 2010 -2014. Todas sus opiniones y comentarios serán tratados de forma confidencial, por lo tanto le invitamos a hablar con total tranquilidad.

PREGUNTAS FILTRO									
P1.	¿MENCIONE POR FAVOR A QUE SECTOR DE LA ECONOMÍA PERTENECE SU EMPRESA?								
	COMERCIAL :	INDUSTRIAL :	AGROINDUSTRIAL:	OTRO:	CUAL:				
P2.	¿CUÁNTOS EMPLEADOS TIENE LA EMPRESA? (incluyendo los temporales)								
	1. 10 - 20	2. 51 - 100	3. 101 - 150	4. 151-200					
P3.	¿CUÁNTOS AÑOS LLEVA DE FUNDADA LA EMPRESA? años No sabe								
P4.	¿CUÁL ES EL NIVEL DE ESCOLARIDAD DEL GERENTE O ADMINISTRADOR?								
DIAGNÓSTICO INTERNO									
P5.	ES POSIBLE AFIRMAR QUE LA EMPRESA:								
	a.	CUENTA CON UNA MISIÓN FORMALMENTE DEFINIDA						1	
	b.	TIENE UNA MISIÓN QUE NO SE ENCUENTRA FORMALMENTE DEFINIDA						2	
	c.	NO TIENE UNA MISIÓN						3	
P6.	CREE QUE LA EMPRESA POSEE UNA MISIÓN CLARA PARA:								
	a.	TODOS LOS INTEGRANTES DE LA EMPRESA						1	
	b.	LA PARTE ADMINISTRATIVA						2	
	c.	LOS PROPIETARIOS						3	
P7.	RESPONDA A CADA AFIRMACIÓN PENSANDO EN LA MISIÓN DE SU EMPRESA, DE ACUERDO CON LA SIGUIENTE ESCALA, DONDE 1 SIGNIFICA TOTALMENTE EN DESACUERDO Y 5 TOTALMENTE DE ACUERDO								
	a.	LA MISIÓN EXPRESA CUAL ES EL MERCADO OBJETIVO DE LA EMPRESA	1	2	3	4	5		
	b.	EN LA MISIÓN ES POSIBLE IDENTIFICAR LOS PRODUCTOS O SERVICIOS MAS IMPORTANTES DE LA EMPRESA	1	2	3	4	5		
	c.	LA MISIÓN EXPRESA LA FORMA DE ALCANZAR LAS METAS	1	2	3	4	5		
	d.	LA EMPRESA CUENTA CON PRINCIPIOS O VALORES ORGANIZACIONALES CLARAMENTE DEFINIDOS	1	2	3	4	5		
	e.	CADA ÁREA O DEPARTAMENTO DE LA EMPRESA TIENE UNA MISIÓN U OBJETIVOS	1	2	3	4	5		
	f.	LOS ASPECTOS DEFINIDOS EN LA MISIÓN CONCUERDAN CON LA REALIDAD ACTUAL DE LA EMPRESA	1	2	3	4	5		
P8.	¿CON QUÉ FRECUENCIA SE EVALÚA LA MISIÓN DE LA EMPRESA?								
	a.	CADA AÑO						1	
	b.	ENTRE 2 Y 3 AÑOS						2	
	c.	ENTRE 4 Y 5 AÑOS						3	
	d.	NUNCA						4	
P9.	ES POSIBLE AFIRMAR QUE LA EMPRESA:								
	a.	CUENTA CON UNA VISIÓN FORMALMENTE DEFINIDA						1	
	b.	TIENE UNA VISIÓN QUE NO SE ENCUENTRA FORMALMENTE DEFINIDA						2	
	c.	NO TIENE UNA VISIÓN						3	

P10.	LA VISIÓN ES APOYADA Y COMPARTIDA POR:					
a.	TODOS LOS INTEGRANTES DE LA EMPRESA					1
b.	LA PARTE ADMINISTRATIVA					2
c.	LOS PROPIETARIOS					3
P11.	RESPONDA A CADA AFIRMACIÓN PENSANDO EN LA VISIÓN DE SU EMPRESA, DE ACUERDO CON LA SIGUIENTE ESCALA, DONDE 1 SIGNIFICA TOTALMENTE EN DESACUERDO Y 5 TOTALMENTE DE ACUERDO					
a.	EN LA VISIÓN ESTÁ CLARAMENTE DEFINIDO UN HORIZONTE DE TIEMPO	1	2	3	4	5
b.	LA VISIÓN REFLEJA LO QUE LA EMPRESA ES Y LO QUE QUIERE LLEGAR A SER EN EL FUTURO	1	2	3	4	5
c.	LA EMPRESA PROMUEVE EL CONOCIMIENTO DE LA VISIÓN	1	2	3	4	5
d.	LA VISIÓN SIRVE DE GUÍA EN LA FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	1	2	3	4	5
e.	LA VISIÓN SE VE REFLEJADA EN LA MISIÓN, LOS OBJETIVOS Y LAS ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA	1	2	3	4	5
f.	LA VISIÓN ESTÁ DEFINIDA DE ACUERDO A LA REALIDAD DE LA EMPRESA	1	2	3	4	5
P12.	CALIFIQUE LOS SIGUIENTES ASPECTOS ORGANIZACIONALES DE SU EMPRESA, DE ACUERDO CON LA SIGUIENTE ESCALA, DONDE 1 SIGNIFICA MUY DEFICIENTE Y 5 EXCELENTE					
a.	LA CAPACIDAD DE LA PLANEACIÓN Y TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA	1	2	3	4	5
b.	LA CAPACIDAD DE LOGRAR QUE EL PERSONAL LLEVE A CABO SU TRABAJO DE MANERA EFICIENTE	1	2	3	4	5
c.	CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN AL INTERIOR DE LA EMPRESA	1	2	3	4	5
d.	MECANISMOS DE CONTROL EMPLEADOS AL INTERIOR DE LA EMPRESA	1	2	3	4	5
P13.	CALIFIQUE LOS SIGUIENTES ASPECTOS COMERCIALES DE SU EMPRESA, DE ACUERDO CON LA SIGUIENTE ESCALA, DONDE 1 SIGNIFICA MUY DEFICIENTE Y 5 EXCELENTE					
a.	CALIDAD DE LOS PRODUCTOS O SERVICIOS	1	2	3	4	5
b.	EXCLUSIVIDAD DE LOS PRODUCTOS O SERVICIOS	1	2	3	4	5
c.	VARIEDAD DE LOS PRODUCTOS O SERVICIOS OFRECIDOS	1	2	3	4	5
d.	POSICIÓN O PARTICIPACIÓN DE LA EMPRESA EN EL MERCADO	1	2	3	4	5
e.	PRECIOS COMPETITIVOS	1	2	3	4	5
P14.	CALIFIQUE LOS SIGUIENTES ASPECTOS DE INNOVACIÓN DE SU EMPRESA, DE ACUERDO CON LA SIGUIENTE ESCALA, DONDE 1 SIGNIFICA MUY DEFICIENTE Y 5 EXCELENTE					
a.	CAPACIDAD DE LA EMPRESA EN LA CREACIÓN O MEJORA DE PRODUCTOS O SERVICIOS	1	2	3	4	5
b.	MECANISMOS EMPLEADOS PARA LA PROTECCIÓN A LAS INNOVACIONES	1	2	3	4	5
c.	INVERSIÓN EN NUEVAS TECNOLOGÍAS	1	2	3	4	5
P15.	CALIFIQUE LOS SIGUIENTES ASPECTOS FINANCIEROS DE SU EMPRESA, DE ACUERDO CON LA SIGUIENTE ESCALA, DONDE 1 SIGNIFICA MUY DEFICIENTE Y 5 EXCELENTE					
a.	LA FACILIDAD PARA FINANCIARSE	1	2	3	4	5
b.	CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO FUTURO	1	2	3	4	5
c.	NIVEL DE RENTABILIDAD DE LA EMPRESA (GANANCIAS OBTENIDAS POR LA EMPRESA)	1	2	3	4	5
d.	NIVEL DE EFECTIVO DISPONIBLE	1	2	3	4	5
e.	FRECUENCIA CON QUE RECUPERA LA CARTERA	1	2	3	4	5
f.	ESTABILIDAD DE LOS COSTOS	1	2	3	4	5
P16.	CALIFIQUE LOS SIGUIENTES ASPECTOS TÉCNICOS DE SU EMPRESA, DE ACUERDO CON LA SIGUIENTE ESCALA, DONDE 1 SIGNIFICA MUY DEFICIENTE Y 5 EXCELENTE					
a.	MAQUINARIA Y EQUIPOS CON QUE CUENTA LA EMPRESA	1	2	3	4	5
b.	SOFTWARE EMPLEADO POR LA EMPRESA	1	2	3	4	5
c.	FLEXIBILIDAD DE PRODUCCIÓN	1	2	3	4	5
d.	USO INTENSIVO DE MANO DE OBRA (FUERTE = USO INTENSIVO)	1	2	3	4	5

P17.	CALIFIQUE LOS SIGUIENTES ASPECTOS DEL TALENTO HUMANO EN SU EMPRESA, DE ACUERDO CON LA SIGUIENTE ESCALA, DONDE 1 SIGNIFICA MUY DEFICIENTE Y 5 EXCELENTE					
a.	EL NIVEL DE REMUNERACIÓN DE LOS EMPLEADOS	1	2	3	4	5
b.	LA ACTITUD DE LOS TRABAJADORES AL APRENDIZAJE	1	2	3	4	5
c.	EL NIVEL DE EXPERIENCIA DE LOS TRABAJADORES	1	2	3	4	5
d.	EL NIVEL EDUCATIVO DE LOS TRABAJADORES	1	2	3	4	5
e.	LA CONTINUIDAD EN LA EMPRESA DE LOS TRABAJADORES CALIFICADOS	1	2	3	4	5
f.	EL NIVEL DE AUSENTISMO LABORAL DE LOS TRABAJADORES (Tenga en cuenta que es deficiente cuando se ausentan mucho y es excelente cuando no se ausentan)	1	2	3	4	5
P18.	¿EN SU EMPRESA SE LLEVAN A CABO LAS SIGUIENTES ACCIONES, ANTE CAMBIOS EN EL ENTORNO A NIVEL POLÍTICO, SOCIAL O ECONÓMICO?, RESPONDA DE ACUERDO CON LA SIGUIENTE ESCALA, DONDE 1 SIGNIFICA TOTALMENTE EN DESACUERDO Y 5 TOTALMENTE DE ACUERDO					
a.	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS O SERVICIOS	1	2	3	4	5
b.	BÚSQUEDA DE NUEVOS SEGMENTOS DE MERCADO	1	2	3	4	5
c.	IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO QUE YA SE CONOCE	1	2	3	4	5
d.	ACTIVIDADES ENCAMINADAS A LA INTEGRACIÓN CON OTRAS EMPRESAS	1	2	3	4	5
DIAGNÓSTICO EXTERNO						
P19	CALIFIQUE LA IMPORTANCIA QUE EN SU EMPRESA SE LE DA A LOS SIGUIENTES FACTORES ECONÓMICOS, DE ACUERDO CON LA SIGUIENTE ESCALA, DONDE 1 CORRESPONDE A UNA IMPORTANCIA NULA Y 5 A UNA IMPORTANCIA MUY ALTA					
a.	POSIBILIDADES DE ACCESO A CRÉDITO BANCARIO ACTUALMENTE	1	2	3	4	5
b.	INCENTIVOS FISCALES	1	2	3	4	5
c.	EL VALOR DEL SALARIO MÍNIMO EN COLOMBIA	1	2	3	4	5
P20.	CALIFIQUE LA IMPORTANCIA QUE EN SU EMPRESA SE LE DA A LOS SIGUIENTES FACTORES SOCIO-CULTURALES, DE ACUERDO CON LA SIGUIENTE ESCALA, DONDE 1 CORRESPONDE A UNA IMPORTANCIA NULA Y 5 A UNA IMPORTANCIA MUY ALTA					
a.	LA APARICIÓN DE NUEVOS BARRIOS	1	2	3	4	5
b.	ESTILOS DE VIDA, LOS HÁBITOS Y COSTUMBRES DE LOS CONSUMIDORES	1	2	3	4	5
c.	MAYOR INTERÉS EN LA CONSERVACIÓN DE LA SALUD	1	2	3	4	5
d.	CONCIENCIA ECOLÓGICA POR PARTE DE LOS CLIENTES O LA CIUDADANÍA	1	2	3	4	5
P21.	CALIFIQUE LA IMPORTANCIA QUE EN SU EMPRESA SE LE DA A LOS SIGUIENTES FACTORES GUBERNAMENTALES Y LEGALES, DE ACUERDO CON LA SIGUIENTE ESCALA, DONDE 1 CORRESPONDE A UNA IMPORTANCIA NULA Y 5 A UNA IMPORTANCIA MUY ALTA					
a.	PROGRAMA PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO RELACIONADOS CON EL SECTOR AL QUE PERTENECE SU EMPRESA	1	2	3	4	5
b.	PROGRAMAS PARA EL DESARROLLO DEL COMERCIO EXTERIOR, TRATADOS COMERCIALES Y POLÍTICA ARANCELARIA	1	2	3	4	5
c.	CONTROL ESTATAL DEL CONTRABANDO	1	2	3	4	5
d.	SEGURIDAD EN LA REGIÓN	1	2	3	4	5
e.	LEGISLACIÓN LABORAL Y COMERCIAL ACTUAL	1	2	3	4	5
f.	REGULACIÓN DE INCAPACIDAD FINANCIERA, ES DECIR, LOS DERECHOS Y RESPONSABILIDADES EN CASO DE QUIEBRA	1	2	3	4	5
P22.	CALIFIQUE LA IMPORTANCIA QUE EN SU EMPRESA SE LE DA A LOS SIGUIENTES FACTORES TECNOLÓGICOS, DE ACUERDO CON LA SIGUIENTE ESCALA, DONDE 1 CORRESPONDE A UNA IMPORTANCIA NULA Y 5 A UNA IMPORTANCIA MUY ALTA					
a.	COSTO DE ACCESO A TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN	1	2	3	4	5
b.	DESARROLLO DE NUEVOS PROGRAMAS O SOFTWARE Y SU USO EN LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN	1	2	3	4	5
c.	DISPONIBILIDAD DE CENTROS TECNOLÓGICOS EN LA REGIÓN	1	2	3	4	5
d.	MASIFICACIÓN EN EL USO DE COMPUTADORES	1	2	3	4	5
e.	RELACIÓN DE SU EMPRESA CON LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS	1	2	3	4	5

P23.	RESPONDA A LOS SIGUIENTES ASPECTOS COMPETITIVOS PARA EL SECTOR ECONÓMICO EN QUE SE ENCUENTRA SU EMPRESA, DE ACUERDO CON LA SIGUIENTE ESCALA, DONDE 1 SIGNIFICA TOTALMENTE EN DESACUERDO Y 5 TOTALMENTE DE ACUERDO					
a.	EL SECTOR REQUIERE ACTIVOS (MAQUINARIAS, EQUIPOS, INFRAESTRUCTURA, ETC.) ALTAMENTE ESPECIALIZADOS	1	2	3	4	5
b.	LA PARTICIPACIÓN EN EL SECTOR REQUIERE DE ECONOMÍAS DE ESCALA (ALTOS VOLUMENES DE PRODUCCIÓN PARA LOGRAR MENORES COSTOS)	1	2	3	4	5
c.	LA ACTIVIDAD ECONÓMICA REQUIERE UNA ALTA INVERSIÓN DE CAPITAL	1	2	3	4	5
d.	EL SECTOR REQUIERE ACCEDER A TECNOLOGÍAS DE PUNTA	1	2	3	4	5
P24.	RESPONDA A LOS SIGUIENTES ASPECTOS EN RELACIÓN A LOS COMPETIDORES DEL SECTOR ECONÓMICO EN QUE SE ENCUENTRA UBICADA SU EMPRESA, DE ACUERDO CON LA SIGUIENTE ESCALA, DONDE 1 SIGNIFICA TOTALMENTE EN DESACUERDO Y 5 TOTALMENTE DE ACUERDO					
a.	EXISTE ALTO GRADO DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	1	2	3	4	5
b.	EXISTE UN ALTO NÚMERO DE COMPETIDORES	1	2	3	4	5
c.	LOS COMPETIDORES SE ENCUENTRAN INCREMENTANDO SU CAPACIDAD INSTALADA	1	2	3	4	5
d.	EXISTE LA POSIBILIDAD DE QUE EMPRESAS QUE OFRECEN LOS MISMO PRODUCTOS O SERVICIOS SE UNAN EN UNA SOLA EMPRESA	1	2	3	4	5
e.	LOS COMPETIDORES TIENEN ALTA CAPACIDAD DE OFRECER PRODUCTOS O SERVICIOS DIFERENCIADOS	1	2	3	4	5
f.	LOS COMPETIDORES OFRECEN PRODUCTOS O SERVICIOS DE MEJOR CALIDAD A PRECIOS SIMILARES	1	2	3	4	5
g.	EXISTE ALTA DISPONIBILIDAD DE PRODUCTOS O SERVICIOS	1	2	3	4	5
h.	LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE LOS PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTO ES ALTA	1	2	3	4	5
i.	LOS COMPETIDORES ACTUALES TIENEN VENTAJAS EN LA ADQUISICIÓN DE MATERIALES	1	2	3	4	5
P25.	RESPONDA A LOS SIGUIENTES ASPECTOS EN RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES DEL SECTOR ECONÓMICO EN QUE SE ENCUENTRA UBICADA SU EMPRESA, DE ACUERDO CON LA SIGUIENTE ESCALA, DONDE 1 SIGNIFICA TOTALMENTE EN DESACUERDO Y 5 TOTALMENTE DE ACUERDO					
a.	EL SECTOR CUENTA CON UN ALTO NÚMERO DE PROVEEDORES	1	2	3	4	5
b.	EL NIVEL DE PRECIOS DE SUS PRINCIPALES PROVEEDORES ES ALTO	1	2	3	4	5
c.	SU PRINCIPAL PROVEEDOR ES CONFIABLE	1	2	3	4	5
d.	EL SECTOR ES IMPORTANTE PARA LOS PROVEEDORES	1	2	3	4	5
e.	LOS COSTOS DE CAMBIAR DE PROVEEDORES SON ALTOS	1	2	3	4	5
f.	EXISTE LA POSIBILIDAD QUE LOS PROVEEDORES ADQUIERAN O CONTROLÉN SU EMPRESA	1	2	3	4	5
g.	EL PRECIO DE SU PRODUCTO ESTÁ DIRECTAMENTE INFLUENCIADO POR EL PROVEEDOR	1	2	3	4	5
h.	EXISTEN SUSTITUTOS PARA LOS PRODUCTOS O SERVICIOS DE SUS PROVEEDORES	1	2	3	4	5
P26.	RESPONDA A LOS SIGUIENTES ASPECTOS EN RELACIÓN CON LOS CLIENTES DE SU EMPRESA, DE ACUERDO CON LA SIGUIENTE ESCALA, DONDE 1 SIGNIFICA TOTALMENTE EN DESACUERDO Y 5 TOTALMENTE DE ACUERDO					
a.	ES POSIBLE INCREMENTAR SUS CLIENTES DE MANERA SIGNIFICATIVA	1	2	3	4	5
b.	PARA SUS CLIENTES SERIA COSTOSO CAMBIAR DE PROVEEDOR	1	2	3	4	5
c.	UN PORCENTAJE SIGNIFICATIVO DE SUS VENTAS ES ADQUIRIDO POR UN SOLO CLIENTE	1	2	3	4	5
d.	EXISTE LA POSIBILIDAD DE QUE EL CLIENTE ADQUIERA O CONTROLE SU EMPRESA	1	2	3	4	5
ELECCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS						
P27.	CALIFIQUE CADA UNO DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS RELACIONADOS CON EL SECTOR ECONÓMICO EN QUE SE ENCUENTRA LA EMPRESA DE ACUERDO CON LA SIGUIENTE ESCALA					
		BAJO	MEDIO	ALTO	NO APLICA	
a.	NIVEL DE CONTROL QUE CONSIDERE EJERCE SOBRE SUS DISTRIBUIDORES	1	2	3	4	
b.	EL GRADO DE SATISFACCIÓN QUE LE GENERAN SUS PROVEEDORES	1	2	3	4	
c.	EL NIVEL DE DEPENDENCIA QUE CONSIDERA TENER ACTUALMENTE CON SU PROVEEDOR PRINCIPAL	1	2	3	4	
d.	NIVEL DE INFLUENCIA QUE CONSIDERA TENER SOBRE SUS COMPETIDORES	1	2	3	4	
e.	EL NIVEL DE INFLUENCIA QUE SUS PRECIOS EJERCEN SOBRE EL PRECIO DE SUS COMPETIDORES	1	2	3	4	
f.	EL NIVEL DE INFLUENCIA QUE CONSIDERE TENER SOBRE SUS PROVEEDORES	1	2	3	4	
g.	EL GRADO DE ESTABILIDAD DE LOS PRECIOS DE LOS PROVEEDORES	1	2	3	4	
h.	EL NIVEL DE SATURACIÓN DE PRODUCTO EN EL MERCADO	1	2	3	4	
i.	EL NIVEL DE LAS VENTAS TOTALES DEL MERCADO	1	2	3	4	
j.	LA RENTABILIDAD DEL SECTOR	1	2	3	4	
j.	EL CRECIMIENTO DEL SECTOR	1	2	3	4	

P28.	PARA AUMENTAR LAS VENTAS Y OBTENER MAYORES UTILIDADES, ¿CUÁLES DE LAS SIGUIENTES OPCIONES UTILIZA SU EMPRESA? RESPONDA TENIENDO EN CUENTA LA SIGUIENTE ESCALA, DONDE 1 SIGNIFICA NUNCA Y 5 SIGNIFICA SIEMPRE					
a.	OFRECE NUEVOS PRODUCTOS O SERVICIOS, SIMILARES A LOS QUE VENDE ACTUALMENTE	1	2	3	4	5
b.	OFRECE NUEVOS PRODUCTOS O SERVICIOS, DISTINTOS A LOS QUE VENDE ACTUALMENTE	1	2	3	4	5
c.	OFRECE PRODUCTOS O SERVICIOS "DE TEMPORADA"	1	2	3	4	5
d.	DISMINUYE COSTOS Y VENDE ACTIVOS INNECESARIOS CONCENTRÁNDOSE EN SU ACTIVIDAD ECONÓMICA MÁS RENTABLE	1	2	3	4	5
e.	REQUIERE MANTENER ESTABLE LOS PRECIOS DE LOS PRODUCTOS	1	2	3	4	5
f.	AUMENTA EL NÚMERO DE VENDEDORES	1	2	3	4	5
g.	INVIERTEN EN PUBLICIDAD, PROMOCIONES, (ETC) PARA SUS PRODUCTOS Y SERVICIOS	1	2	3	4	5
h.	INTRODUCE SUS BIENES Y/O SERVICIOS EN NUEVOS MERCADOS	1	2	3	4	5
i.	MEJORA LOS BIENES O SERVICIOS EXISTENTES	1	2	3	4	5
j.	ENTENDIÉNDOSE DIRECTAMENTE CON EL CLIENTE, POR MEDIO DE ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LA DISTRIBUCIÓN Y VENTA	1	2	3	4	5
k.	ADQUIRIENDO O CONTROLANDO SUS PROVEEDORES.	1	2	3	4	5
l.	ELIMINANDO RELACIONES CON PROVEEDORES COSTOSOS Y DEMORADOS	1	2	3	4	5
m.	ADQUIRIENDO O CONTROLANDO SUS COMPETIDORES MÁS PRÓXIMOS EN EL MERCADO	1	2	3	4	5
P29.	CUÁLES DE LAS SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS SON CIERTAS ACERCA DE SU EMPRESA, DE ACUERDO CON LA SIGUIENTE ESCALA, DONDE 1 SIGNIFICA TOTALMENTE EN DESACUERDO Y 5 TOTALMENTE DE ACUERDO					
a.	TIENE DIFICULTADES PARA PRODUCIR SUS BIENES O SERVICIOS	1	2	3	4	5
b.	TIENE DIFICULTADES PARA OBTENER CLIENTES	1	2	3	4	5
c.	ALCANZA LA RENTABILIDAD ESPERADA	1	2	3	4	5
d.	BUSCA FINANCIARSE PARA CRECER	1	2	3	4	5
e.	SE CONCENTRA EN PLANEAR Y CONTROLAR SU ACTIVIDAD	1	2	3	4	5
f.	EXISTE PRESIÓN PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE LA EMPRESA	1	2	3	4	5
g.	EN LOS ÚLTIMOS 4 AÑOS LA EMPRESA HA EXPERIMENTADO UN CRECIMIENTO ACCELERADO QUE REQUIRIÓ UNA REORGANIZACIÓN	1	2	3	4	5
h.	EXISTE DISPONIBILIDAD DEL CAPITAL Y LOS RECURSOS HUMANOS PARA OPERACIONES MÁS GRANDES	1	2	3	4	5
i.	LA EMPRESA TIENE EXCESO DE CAPACIDAD INSTALADA	1	2	3	4	5
j.	LAS ACTIVIDADES DE MERCADEO SON COSTOSAS	1	2	3	4	5
k.	LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN SON COSTOSOS	1	2	3	4	5
l.	LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN DISPONIBLES SATISFACEN LAS NECESIDADES ACTUALES DE LA EMPRESA.	1	2	3	4	5
m.	LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN ACTUALES SON ADECUADOS PARA VENDER NUEVOS PRODUCTOS	1	2	3	4	5
n.	PRODUCTOS NUEVOS SE VENDEN EN CICLOS CONTRARIOS A LOS ACTUALES	1	2	3	4	5
o.	SE HA EXPERIMENTADO UNA DISMINUCIÓN DE LAS VENTAS	1	2	3	4	5
p.	LA EMPRESA TIENE CAPACIDAD DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	1	2	3	4	5
q.	LA PARTICIPACIÓN DE LA EMPRESA EN EL SECTOR ES ALTA	1	2	3	4	5
r.	LA EMPRESA TIENE CARACTERÍSTICAS DE MONOPOLIO	1	2	3	4	5
P30.	¿CON QUÉ FRECUENCIA LA EMPRESA FORMULA ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO?					
a.	MENOR O IGUAL A 1 AÑO					1
b.	ENTRE 1 Y 3 AÑOS					2
c.	SUPERIOR A 3 AÑOS					3
d.	AL CUMPLIR LAS METAS PROPUESTAS					4
e.	NUNCA					5
P31.	LA ORGANIZACIÓN PARA ELABORAR SUS ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO CONSIDERA:					
		NUNCA	MUY POCAS VECES	ALGUNAS VECES	FRECUENTEMENTE	SIEMPRE
a.	LAS OPORTUNIDADES DEL MERCADO	1	2	3	4	5
b.	LAS METAS DE LA EMPRESA	1	2	3	4	5
c.	LAS FORTALEZAS DE LA EMPRESA	1	2	3	4	5
P32.	PARA LOGRAR EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL SU EMPRESA CONSIDERA: DE ACUERDO CON LA SIGUIENTE ESCALA, DONDE 1 SIGNIFICA TOTALMENTE EN DESACUERDO Y 5 TOTALMENTE DE ACUERDO					
a.	ESTABLECE LAS METAS Y ESTRATEGIAS, CONSIDERANDO LOS ASPECTOS INTERNOS Y EXTERNOS DE LA EMPRESA	1	2	3	4	5
b.	UTILIZA LOS EXCEDENTES DE RECURSOS PARA USARLOS EN OTROS NEGOCIOS	1	2	3	4	5
c.	AFRONTA RIESGOS E INVIERTEN EN NUEVOS NEGOCIOS SEGÚN EL CRITERIO DEL EMPRESARIO	1	2	3	4	5
d.	LA EMPRESA DESDE SU PLANEACIÓN CONCIBE EL CRECIMIENTO ECONÓMICO COMO UN FIN	1	2	3	4	5
e.	LA EMPRESA HA CRECIDO DEBIDO A SU BUEN FUNCIONAMIENTO, SIN SER ALGO PREMEDITADO	1	2	3	4	5

P33.	¿ESTÁ DE ACUERDO O DESACUERDO EN LA CONTRIBUCIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN EN SU EMPRESA? MARQUE CON UNA X LAS OPCIONES DE ACUERDO A SU OPINIÓN:				
		DE ACUERDO	A VECES	EN DESACUERDO	NS
a.	HAN AUMENTADO LAS UTILIDADES DE LA EMPRESA				
b.	HA REDUCIDO EL NÚMERO DE EMPLEADOS				
c.	HAN DISMINUIDO LOS COSTOS				
d.	HAN AUMENTADO LAS VENTAS				
e.	HA FACILITADO LA COMUNICACIÓN CON LOS CLIENTES Y PROVEEDORES				
P34. ¿CÓMO CALIFICA EL USO DE LAS TECNOLOGÍAS COMO MEDIO DE COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA?					
		ALTO	MEDIO	BAJO	NO APLICA
a.	COMPUTADOR				
b.	BASE DE DATOS				
c.	INTERNET				
d.	PÁGINA WEB				
e.	REDES SOCIALES				
f.	APLICACIONES MÓVILES				
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN					