

La planeación estratégica herramienta para el fortalecimiento de la competitividad: el caso de las pequeñas y medianas empresas industriales de la provincia del Tundama

FLOR MARLEN AVILA GUERRERO*

* Administradora Industrial - Joven Investigadora, 2008 - 2009
Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia
Grupo de Investigación Construyendo Comunidad Educativa
Correo: flomavi@gmail.com

** Lilia Teresa Bermúdez Correa. Docente Investigadora - Tutora

Resumen

El presente documento sintetiza los elementos centrales de una investigación cuyo objetivo general se centró en diseñar un plan estratégico para las pequeñas y medianas empresas industriales de la provincia del Tundama, utilizando como procedimiento de investigación: la contextualización de las pequeñas y medianas empresas industriales en el ámbito nacional, departamental y provincial; el análisis estratégico de estas unidades productivas; la identificación de estrategias; la alineación de la estrategia con la misión y visión de las pymes industriales de la provincia del Tundama y por último el planteamiento estratégico. La investigación fue de tipo descriptivo, basándose en la identificación de características fundamentales de la planeación estratégica como aspecto de estudio. Finalmente se concluye que las pequeñas y medianas empresas tienen adaptabilidad a los diferentes cambios que se vienen presentando con la mundialización de la economía, sin embargo requieren de acciones efectivas y eficaces que les permita el mantenimiento y el crecimiento en el mediano y largo plazo, adicionalmente, es necesario determinar que las estrategias pueden ser revisadas para su implementación en pymes del sector industrial.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años la competitividad se ha convertido en un referente para las organizaciones en el mundo, por consiguiente se torna en una preocupación por parte de las directivas de las empresas en el ámbito nacional, regional y local; debido a que se pretende lograr el propósito de ser competitivos y desde luego permanecer en el mercado.

En este sentido, desde la línea investigación “*Desarrollo Tecnológico y Competitividad en las Pequeñas y Medianas Empresas Industriales de Boyacá*” del grupo “*Construyendo Comunidad Educativa*”, de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, se realizó una exploración en el campo empresarial, con el fin de identificar elementos que permitan afrontar de mejor manera los retos que trae consigo la mundialización de la economía y con ello abordar los principales cambios que se han venido presentando en los ámbitos político, económico y cultural, tanto a nivel nacional como internacional.

El objetivo principal de la investigación fue diseñar un plan estratégico para el fortalecimiento de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas industriales de la provincia del Tundama, para lo cual se procedió realizando el siguiente procedimiento: contextualización de las pequeñas y medianas empresas industriales en el ámbito nacional, departamental y provincial; análisis estratégico de estas unidades productivas e identificación de estrategias; la alineación de la estrategia con la misión y visión de las pymes industriales de la provincia del Tundama, la determinación de factores críticos de éxito y finalmente el planteamiento estratégico para el fortalecimiento de la competitividad.

Para la realización de estudio fue importante la conceptualización relacionada con competitividad y planeación estratégica.

Según Gary Hamel (1994), citado por Bermúdez (2007), la competitividad puede definirse como la capacidad de una empresa, un sector o un país para mantenerse e incursionar en nuevos mercados a partir de la innovación permanente.

Koontz (2001) señala que “la planeación salva la brecha existente entre dónde se está y a dónde se quiere llegar. Hace posible que ocurran cosas que de lo contrario no ocurrirán. Aunque es muy raro que se pueda predecir con exactitud el futuro, y aunque factores fuera de nuestro control puedan interferir con los planes mejor concebidos, a menos de que se elaboren planes se estarán dejando los acontecimientos a la casualidad. La planificación es un proceso intelectualmente exigente; se requiere determinar, en forma consciente, cursos de acción y basar las decisiones en el propósito, el conocimiento y estimaciones consideradas” (Koontz, 2001, 48). Por lo tanto la planificación comprende seleccionar misiones y objetivos y las acciones para alcanzarlos.

Según Thompson y Strickland (2001), indican que la creación de la estrategia concierne al cómo: cómo lograr los objetivos del desempeño, cómo superar la competencia de los rivales, cómo lograr una ventaja competitiva sustentable, cómo reforzar la posición de negocios a largo plazo de la empresa, cómo lograr la visión estratégica de la administración sea una realidad para la compañía (Thompson y Strickland, 2001, 45).

METODOLOGÍA Y PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACIÓN

Este estudio se enmarca dentro del tipo de investigación de carácter descriptivo. Inicialmente se identificaron las características fundamentales de las pequeñas y medianas empresas industriales de la provincia del Tundama, de las cuales se describieron los aspectos y/o variables que influyen en su gestión.

El diseño metodológico utilizado es el no experimental, dado que no se controla ni se manipulan las variables tenidas en cuenta en esta investigación.

El procedimiento de investigación realizado se ilustra en el diagrama de bloques de la figura 1.

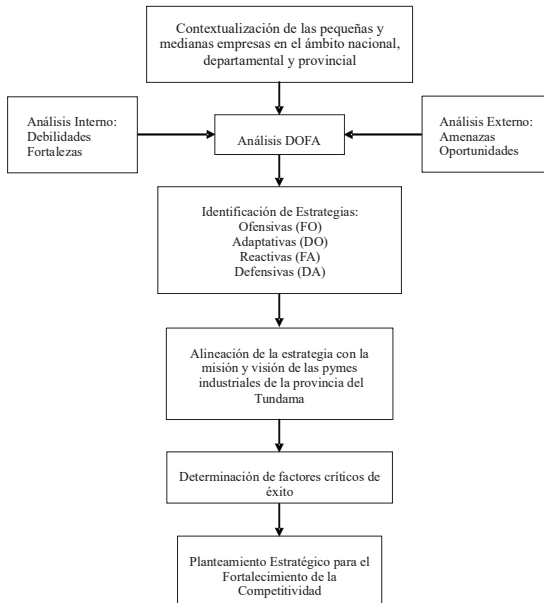


Figura 1. Diagrama de bloques del procedimiento de investigación.
Fuente: el autor

Contexto nacional y departamental de las pequeñas y medianas empresas industriales en Colombia

En la legislación colombiana se define pequeña y mediana empresa, Pyme, teniendo en cuenta la ley 905 de 2004¹, donde se considera pequeña empresa la planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores o activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes, y mediana empresa la planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores o activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

¹ Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana.

Según Barriga (2006) en la industria manufacturera colombiana hay 7.230 establecimientos, donde laboran 545.897 trabajadores, es decir, un promedio de 75,5 empleados por empresa; la producción por trabajador (productividad), fue de 159,97 millones, destacándose que las empresas pequeñas representan el 68% y las medianas el 24% de los establecimientos.

En el mismo sentido, Barriga (2006) señala que la pequeña empresa genera el 17% del empleo y el 12% de la producción bruta, mientras que la mediana empresa participa con el 31% del empleo y aporta el 25% de la producción industrial.

Por consiguiente, vale la pena destacar la importancia de la labor desarrollada por este tipo de organizaciones debido a que generan un dinamismo en la economía del país, dado que ofrecen productos y servicios que por un lado son destinados como materias primas o productos intermedios en los procesos de las grandes empresas, y por otro lado abarcan nichos de mercado donde la gran empresa no llega.

Es importante resaltar que a nivel del país se ha venido trabajando acerca de diferentes mecanismos para apoyar la competitividad, es por ello que a través del Decreto 2828 y el CONPES 3439 de 2006 se sentaron las herramientas para dar orden al Sistema Nacional de Competitividad, lo cual se convierte en un mecanismo para coordinar los esfuerzos relacionados con la competitividad y la productividad.

En particular, el documento CONPES (2006) consideró prioritario realizar ajustes institucionales basados en la organización del Sistema Administrativo Nacional de Competitividad (SANC), cuyo eje central es la Comisión Nacional de Competitividad (CNC).

Es así como a través del CONPES 3527 de 2008, el Gobierno Nacional sentó las bases para desarrollar los lineamientos de la Política Nacional de Competitividad (PNC) aprobados por la Comisión Nacional de Competitividad (CNC) el 13 de julio de 2007. En consecuencia la Comisión estableció cinco pilares fundamentales para su desarrollo:

- a. Desarrollo de sectores o clusters de clase mundial.
- b. Salto en la productividad y el empleo.
- c. Formalización empresarial y laboral.

- d. Fomento a la ciencia, la tecnología y la innovación.
- e. Estrategias transversales de promoción de la competencia y la inversión.

Según Castellanos (2005) la composición de la participación de las empresas industriales del departamento de Boyacá muestra una alta participación por parte de las pequeñas empresas con un 70%, seguido de las medianas con un 25% y las grandes con un 5%; sin embargo el peso en la producción departamental indica que las grandes empresas aportan un 69% del valor agregado industrial departamental, mientras que las Mipymes aportan el 31%.

Bermúdez (2007) indica que las pymes del departamento de Boyacá tiene como características principales: carencia en su gran mayoría, de una planeación estratégica que les permita afrontar con mayores posibilidades los retos de los actuales mercados, ya que el pequeño y mediano empresario Boyacense se preocupa de la gestión de las actividades empresariales del corto plazo, sin llegar a establecer de forma concreta, coherente y funcional un plan que logre involucrar a la empresa en los mercados de largo plazo; adicionalmente entre las debilidades más notorias en las pymes Boyacenses, está la ausencia casi total de estudios de mercados, el desconocimiento o desaprovechamiento por parte de los empresarios de los programas gubernamentales, y las opciones de políticas en materia de crédito que les permita ser innovadores y por ende más competitivas.

Análisis estratégico de la pequeña y mediana empresa industrial de la provincia del Tundama

Teniendo en cuenta la investigación realizada a nivel del grupo de investigación Construyendo Comunidad Educativa, acerca del “*Estudio de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas industriales de la provincia del Tundama*” (Bermúdez, 2007), se identifica que: la pequeña empresa está caracterizada por su carácter familiar, el control casi absoluto que ejerce el dueño sobre ella, la poca división del trabajo, las capacidades y recursos limitados, gran heterogeneidad, gestión personalizada, alta flexibilidad, alto contacto con clientes y trabajadores, ausencia casi total de estrategias formales, escasez de sistemas de información, baja productividad, y la atención focalizada a mercados locales y excepcionalmente a mercados extranjeros (Bermúdez, 2007, 14).

Bajo el contexto descrito anteriormente y con el fin de elaborar el planteamiento

estratégico, se utilizó como instrumento metodológico la matriz DOFA, dado que esta permite identificar acciones a emprender a través del cruce de variables, teniendo en cuenta que dichas acciones deben ser posibles y que su factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del entorno de una organización; es decir, la posibilidad de superar una debilidad que impide el logro del propósito, se puede conseguir con la existencia de fortalezas y oportunidades; esta metodología permite la identificación de actividades que fortalezcan entre sí a los factores positivos.

En los cuadros 1 y 2 se ilustran las matrices DOFA para las pequeñas y medianas empresas industriales de la provincia del Tundama. Dentro de este marco de referencia es importante tener en cuenta que dada las características particulares de este tipo de organizaciones se procedió a efectuar el análisis estratégico, comenzando por el cruce de variables tanto de las pequeñas como las medianas empresas industriales:

En el cuadro 1 se puede identificar que este tipo de organizaciones se caracteriza por la flexibilidad, alto contacto con los clientes, facilidad en la adopción de procesos de mejoramiento, la globalización de la economía imprime posibilidades de nuevos mercados, existencia de mecanismos de apoyo y promoción de mipymes por parte del gobierno nacional; sin embargo se vislumbran dificultades relacionadas con la ausencia de estrategias formales, baja participación en mercados extranjeros, las decisiones de parte de los gobiernos nacionales e internacionales afectar el desempeño de la empresa; por lo tanto estos lineamientos permiten el cruce de variables para la propuesta de estrategias.

Cuadro 1. Matriz DOFA de las pequeñas empresas industriales de la provincia del Tundama.

Análisis Interno	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Especialización en los productos ofrecidos. - Flexibilidad para adoptar estrategias frente al cambio. - Alto contacto con los clientes. - Contacto directo con los trabajadores. - Facilidad en la implementación y evaluación de procesos de mejoramiento. - Se tiene un mercado ya definido. - En su mayoría cuentan con estándares de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Poca división del trabajo. - Ausencia de estrategias formales. - Ausencia de estudios de mercados. - Nula participación en mercados internacionales. - Dificultad en la consecución de fuentes de financiación. - Falta de identificación de políticas y programas gubernamentales relacionados con el apoyo a pymes. - Asociatividad con empresas del sector.

Análisis Externo	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - La globalización abre posibilidades de acceder a nuevos mercados, como compradores y vendedores. - Los clientes han aprendido a ejercer un rol más activo en sus exigencias de la calidad de los servicios que se les ofrece. - Existencia del Sistema Nacional de Apoyo y Promoción de las Mipymes. - Las diversas modalidades de contratación, impactan finalmente en menores costos para la empresa. - La mayor oferta de herramientas de gestión administrativa, contribuye a mejorar el desempeño de las diferentes áreas de la empresa. - La redes de la información y la comunicación facilita el intercambio y acceso a datos. - En la mayoría de las empresas se cuenta con clientes grandes, quienes pueden demandar en ocasiones grandes cantidades. 	<ul style="list-style-type: none"> - La crisis económica mundial incide en todo tipo de organizaciones. - La carga tributaria afecta la rentabilidad de la empresa. - La apertura de mercados incorpora posibilidades de oferta internacional para los clientes actuales. - Se están dando rápidos cambios tecnológicos, sin embargo las empresas con mayor capacidad financiera podrán actualizarse o hacer reconversión tecnológica para ser más competitivos. - Las empresas grandes ponen condiciones de pago que en algunos casos afectan el flujo de caja. - En ocasiones se requiere personal con competencias especializadas que muchas veces es difícil de encontrar en el mercado laboral, esto genera costos económicos y de tiempo para la empresa, dado que tiene que iniciar un proceso de capacitación.

El cuadro 2 visualiza la situación de las medianas empresas industriales de la provincia del Tundama, destacándose el hecho de que existen una serie de lineamientos relacionados con la calidad, definición de estrategias formales, especialización del trabajo, sistemas de información, apoyo y promoción de mipymes, redes de información, entre otras, lo que proporcionan elementos para la definición de mecanismos con el fin de superar las debilidades y amenazas presentes en este tipo de organizaciones.

Cuadro 2. Matriz DOFA de las medianas empresas industriales de la provincia del Tundama.

Análisis Interno	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Se tiene en cuenta los estándares de calidad. - Diseño y seguridad en los productos ofrecidos. - Por el tamaño de la empresa existe división del trabajo. - Cuentan con un mercado claramente definido. - Capacidad para adoptar recursos que le permiten incorporar capital físico, financiero y humano. - Tendencia a estrategias más formales. - Formulación y estructuración de sistemas de información, apoyados en nuevas tecnologías de la información y la comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión menos flexible por la complejidad de la organización. - Dificultad en la consecución de fuentes de financiación. - Poca participación en mercados internacionales. - Falta de estudios de planes estratégicos exportadores. - Falta de identificación de políticas y programas gubernamentales orientados a las pymes. - Desconocimiento de sistemas de apoyo. - Asociatividad con empresas del sector.

Análisis Externo	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - La globalización abre posibilidades de acceder a nuevos mercados, como compradores y vendedores. - Los compradores son más exigentes a la hora de cumplir con sus expectativas. - Existencia del Sistema Nacional de Apoyo y Promoción de las Mipymes. - Las modalidades de contratación impacta en menores costos para la empresa. - La mayor oferta de herramientas de gestión administrativa, contribuye en el proceso de mejoramiento de las diferentes áreas de la mediana empresa. - La redes de la información y la comunicación facilita el intercambio y acceso a datos. - Dentro de las características de algunos de los clientes actuales tienen requerimientos que conllevan a demandar grandes cantidades. 	<ul style="list-style-type: none"> - La crisis económica mundial incide en todo tipo de organizaciones. - La carga tributaria afecta la rentabilidad de la mediana empresa. - La apertura de mercados incorpora posibilidades de oferta internacional para los clientes actuales. - Se están dando rápidos cambios tecnológicos, sin embargo las empresas con mayor capacidad financiera podrán actualizarse o hacer reconversión tecnológica para ser más competitivos. - Algunos clientes potenciales ponen condiciones de pago que en algunos casos afectan el flujo de caja. - En ocasiones el mercado laboral no cuenta con competencias especializadas, por lo tanto, esto genera costos económicos y de tiempo para la empresa, dado que tiene que iniciar un proceso de capacitación.

Fuente: la investigación

Teniendo en cuenta el análisis de la matriz DOFA, se inició un proceso de identificación de diferentes tipos de estrategias, producto del cruce de factores tanto internos como externos, como resultado de confrontar:

- Fortalezas con oportunidades: surgen estrategias ofensivas o de crecimiento.
- Debilidades con oportunidades: crean estrategias adaptativas o de supervivencia.
- Fortalezas con amenazas: dan como resultado estrategias reactivas.
- Debilidades con amenazas: generan estrategias defensivas o de fuga.

Al realizar el cruce de las variables señaladas en la matriz DOFA de las pequeñas empresas industriales de la provincia del Tundama se puede extraer lo siguiente:

Cuadro 3. Cruce de variables de las pequeñas empresas industriales de la provincia del Tundama.

Análisis		Interno	
		Fortalezas	Debilidades
Externo	Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecimiento de productos especializados en mercados internacionales. - Estudio de los cambios de la economía global para establecer mecanismos adaptativos. - Análisis de la ayuda que proporciona el Sistema Nacional de Apoyo y Promoción de las Mipymes para implementar procesos de mejoramiento. - Continuidad en los procesos de calidad para satisfacer las diferentes exigencias del cliente. - Establecimiento de una relación directa con los clientes grandes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de estudios de mercados para abordar entornos nacionales e internacionales. - Implementación de mecanismos orientados al cliente. - Utilización de redes de información y comunicación, que puede identificar las políticas y programas orientados al apoyo de las pymes. - Aprovechamiento de fuentes de financiación utilizando los sistemas de información. - Utilización de herramientas de gestión administrativa para establecer estrategias formales para la empresa.
	Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> - Innovación en los productos especializados para competir con la oferta internacional que puede llegar a los clientes actuales. - El alto contacto con los clientes permite negociar para mejorar las condiciones de pago. - El contacto directo con los trabajadores permite motivarlos y por ende se reduce la rotación de personal, con el propósito de reducir costos y tiempo. - La flexibilidad con la que se cuenta permite adoptar mecanismos para afrontar el impacto de la crisis mundial. - La facilidad de implementación de mecanismos de mejoramiento permite la adopción de avances tecnológicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - La asociatividad contribuye a disminuir el impacto de la oferta internacional. - La consecución de fuentes de financiación mejora las condiciones para competir. - Establecimiento de cargos especializados para incentivar una mayor división del trabajo que incremente la productividad.

Fuente: la investigación

Así mismo, se desarrollo el respectivo cruce de variables de la matriz DOFA de las medianas empresas industriales de la provincia del Tundama, tal como se puede visualizar en el siguiente cuadro:

Cuadro 4. Cruce de variables de las medianas empresas industriales de la provincia del Tundama.

Análisis		Interno	
		Fortalezas	Debilidades
Externo	Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecimiento de productos con diseño e innovación hacia mercados internacionales. - Estudio de los cambios de la economía global para establecer mecanismos adaptativos. - Establecimiento de estrategias teniendo en cuenta la ayuda que proporciona el Sistema Nacional de Apoyo y Promoción de las Mipymes para implementar procesos de mejoramiento. - Continuidad en los procesos de calidad para satisfacer las diferentes exigencias del cliente. - Apoyo en los sistemas de información para mejorar la gestión de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de estudios de mercados para abordar entornos nacionales e internacionales. - Implementación de mecanismos orientados hacia la promoción de los productos innovadores que se ofrecen a los clientes. - Utilizando las redes de información y comunicación se puede identificar las políticas y programas orientados al apoyo de las pymes. - Utilización de sistemas de información para la toma de decisiones. - Aprovechamiento de sistemas de información para empezar un plan exportador.
	Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> - El diseño y la seguridad genera una ventaja competitiva. - Los estándares de calidad con que se cuenta permite contrarrestar las amenazas de competidores internacionales. - La identificación del cliente facilita en constante contacto y así mismo se puede negociar para mejorar las condiciones de pago. - La flexibilidad con la que se cuenta permite adoptar mecanismos para afrontar el impacto de la crisis mundial. - Con la estructuración de sistemas de información se facilita la implementación de mecanismos de mejoramiento tecnológico. 	<ul style="list-style-type: none"> - La asociatividad contribuye a disminuir el impacto de la oferta internacional. - La consecución de fuentes de financiación mejora las condiciones para competir. - Teniendo en cuenta la mundialización de la economía se pueden iniciar los procesos relacionados con los procesos de exportación.

Fuente: la investigación

Con base en lo señalado anteriormente, se realizó la alineación de las estrategias con la misión y visión de las pymes industriales de la provincia del Tundama, de esta manera el análisis de las variables fue efectuado por cada tipo de empresa (pequeña y mediana), dadas las características particulares que presentan.

Las estrategias planteadas en los cuadros anteriores permiten identificar coincidencias; de la misma forma al analizar la misión y visión de estas organizaciones surgen unos elementos comunes que son fundamentales para la formulación estratégica; dentro de los aspectos más relevantes se puede destacar:

- En cuanto a la misión se orienta hacia el ofrecimiento de productos especializados de tal manera que se satisfagan las exigencias y expectativas de los clientes en cuanto a calidad, precios y cumplimiento; así mismo se identifica la importancia de lograr el bienestar del trabajador y retribuir la inversión de los accionistas.
- Con respecto a la visión se puede vislumbrar el interés por posicionar las empresas en los ámbitos regionales, departamentales, nacionales e internacionales, a través de mecanismos como la calidad, la gestión competitiva, las alianzas estratégicas y el cumplimiento; esto con el propósito de propiciar un desarrollo regional y empresarial con el propósito de generar empleo

En este sentido se pueden identificar unos puntos de interés que tienen los empresarios de las pequeñas y medianas empresas de la provincia del Tundama para continuar con su contribución en el desarrollo regional, departamental y nacional. Por consiguiente, se puede determinar qué áreas como mercadeo, producción, talento humano y finanzas, se convierten en ejes para el posicionamiento de estas empresas en los diferentes contextos.

Con el propósito de realizar la propuesta para la formulación de las diversas estrategias, se identificaron los factores claves de éxito, entendidos como aquellos elementos de la estrategia en los que hay que sobresalir para superar a la competencia, entre ellos se encuentran:

- La adaptabilidad a los rápidos cambios que viene generando en entorno.
- La especialización en los productos ofrecidos por las pymes.
- El diseño y la seguridad ofrecida.
- El enfoque de calidad que le imprimen a cada uno de los procesos.
- La creatividad presente en el producto final.
- La innovación teniendo en cuenta la exigencia del cliente.
- Cumplimiento con los plazos de entrega.

Adicionalmente existen unos factores críticos de éxito que se pueden desarrollar para crear ventajas competitivas, tales como:

- El manejo de sistemas de información gerencial para la toma de decisiones.
- Generación de mayor valor agregado al producto.
- Aprovechamiento de los apoyos provenientes de diferentes entidades gubernamentales.
- Contar con precios competitivos siempre y cuando se disminuyan los costos en los diferentes procesos sin perder la calidad.
- Establecimientos de mecanismos de asociatividad entre los sectores.

Formulación de estrategias para el fortalecimiento de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas industriales de la provincia del Tundama

Según Michael Porter (2004), para formular una estrategia competitiva es necesario tener en cuenta cinco fuerzas que impulsan la competencia en la industria, tal como se observa en la siguiente figura:

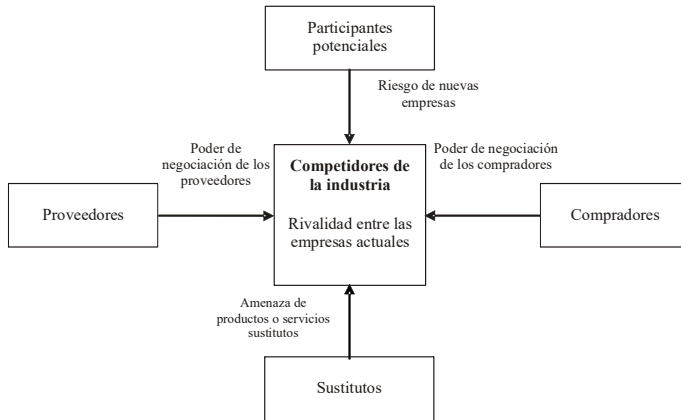


Figura 2. Fuerzas que impulsan la competencia en la industria.
Fuente: Michael Porter, 2004.

La figura 2 ilustra los diferentes actores que influyen en la competencia de las empresas industriales, de tal manera que se puede identificar la existencia de una rivalidad entre las empresas actuales, pero adicionalmente, es necesario tener en cuenta los mecanismos

a utilizar para la negociación con los proveedores y compradores, y por supuesto no se puede desconocer el impacto que tienen los productos sustitutos y el riesgo que otras empresas aborden los clientes que se tienen actualmente.

En cuanto al objeto de estudio para la formulación de la estrategia se puede identificar que:

“Las pymes industriales de la provincia del Tundama se caracterizan por una administración tradicional e intuitiva, corto placista y con un bajo enfoque empresarial, muchas veces de tipo familiar debido a que en su mayoría provienen y pertenecen a estructuras familiares. Aun así se observa interés por la utilización de herramientas de gestión como estudios de mercado, planeación estratégica, mejoramiento continuo, adopción de normas y estándares de calidad, análisis de factores de competitividad de productos entre otros, los que son utilizados para lograr un mejor posicionamiento en el mercado y alcanzar mejores niveles de competitividad” (Bermúdez, 2007, 84)

Para lograr que la gestión de la empresa contribuya al fortalecimiento de la competitividad, es importante resaltar las ventajas, tal como se ilustra en la figura 3, donde se puede observar que en el caso de las pequeñas empresas el 67% ofrecen ventajas en cuanto a la calidad y el diseño del producto; por su parte el 100% de las medianas empresas tiene ventajas relacionadas con la calidad, el diseño, la innovación y la seguridad.

Así mismo se pueden identificar unos puntos débiles, que para el caso del 11% de las pequeñas empresas están relacionados con el servicio y la forma, por su parte el 50% de las medianas empresas presenta desventajas en lo que respecta a los precios bajos.

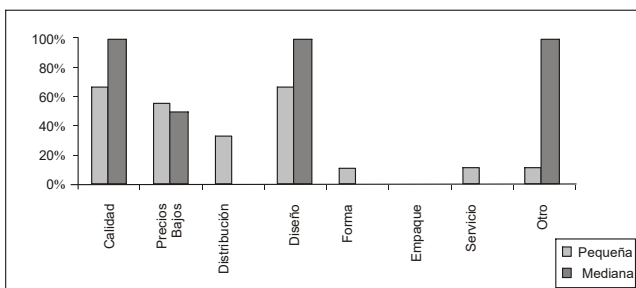


Figura 3. Ventajas que ofrecen las pymes industriales de la provincia del Tundama frente a la competencia

Fuente: Bermúdez, 2007.

Con base en el análisis efectuado a las pymes objeto de estudio, se proponen una serie de estrategias competitivas que pueden ser adoptadas por una pequeña y mediana empresa, en este caso se han retomado las áreas funcionales de mayor interés por parte de los empresarios y que requieren apoyo para su sostenibilidad:

Vale la pena destacar que los siguientes aspectos centrales del análisis estratégico aplicado conllevan a hacer de las pymes organizaciones más competitivas.

- a. En las estrategias de mercado se pueden identificar diferentes modalidades.
 - Estrategias de diferenciación: enfocadas a generar identidad en la mente de los clientes locales, regionales y nacionales, lo cual se fundamenta en los costos, en la calidad del producto, en la atención al cliente y en la presentación del punto de venta, entre otras.
 - Las estrategias de desarrollo de mercado son acciones que pretenden incrementar los niveles de consumo por parte de los clientes, y se relacionan con las campañas publicitarias y las promociones.
 - Las estrategias de integración: incluyen las decisiones, acuerdos y alianzas con los distribuidores, proveedores y los competidores a través de acuerdos.
 - Las estrategias de desarrollo del producto están relacionadas con las modificaciones e innovaciones a los productos, con el propósito de mantener la preferencia en el mercado, es decir, se pueden desarrollar proyectos orientados al cambio de empaques, nuevos usos de los productos, diseños innovadores, entre otros.

- b. Teniendo en cuenta que el éxito competitivo para una pyme depende de la capacidad de producción a menores costos o a un costo aceptable por el cliente, se plantean como estrategias de producción y costos:
 - Negociar con los proveedores, para lograr reducción de costos de las materias primas.
 - Usar de mejor manera los insumos, materiales y materias primas.
 - Sustituir materias primas e insumos, hasta donde sea posible, por otros de igual calidad y menor valor.
 - Fortalecer las competencias del talento humano, teniendo en cuenta el desempeño de requerido en cada proceso.
 - Manejar eficientemente los costos de distribución y transporte.
 - Establecer niveles adecuados de inventarios.
 - Contratar con terceros los procesos que puedan salir mejor y a costos reducidos.

- c. Las estrategias financieras se abordan dado que es importante contar con una

solvencia económica y capacidad de endeudamiento, por lo tanto se pueden llevar a cabo las siguientes acciones:

- Mejorar el ciclo operativo, mediante la reducción de los días de recuperación de cartera y el aprovechamiento de los plazos de los proveedores, de tal manera que se mejore el flujo de caja de la organización.
- Eliminar productos que proporcionan baja margen de contribución.
- Rotar rápidamente los inventarios, en los casos que la actividad de la empresa lo permita.
- Identificar nuevas fuentes de financiación, derivadas de diversas entidades.
- Reducir las ventas a crédito.

d. La estrategia de gestión humana se enfoca hacia el logro del bienestar del talento humano que trabaja en la organización, para ello se pueden adoptar los siguientes mecanismos:

- Establecer las características de los diferentes cargos, para determinar las necesidades de contratación.
- Proporcionar inducción y capacitación permanente al empleado para mejorar el desempeño laboral.
- Asegurar el cumplimiento de las normas de seguridad industrial.
- Definir un proyecto de bienestar social.
- Establecer mecanismos de motivación, para incrementar la satisfacción del personal en el puesto de trabajo.

e. Estrategias de desarrollo tecnológico e informático dado que es necesario implementar sistemas de información gerencial que se adapten a la realidad de la empresa y al tipo de producción.

CONCLUSIONES

- La pequeña y mediana empresa colombiana presenta una importante participación en la economía del país, dado que aporta el 12% de la producción bruta.
- Se identificó que la gerencia de la pyme industrial de la provincia del Tundama está basada en la experiencia, la escasa utilización de técnicas modernas de administración y la no existencia de una planeación formal. Esta administración de conocimiento empírico debe estar acompañado de la gestión del conocimiento, la tecnología y las nuevas tendencias que exige el mercado globalizado.
- Es necesario un direccionamiento estratégico aplicado a las particularidades de las pequeñas y medianas empresas industriales, dado que factores como la rama

productiva y el tamaño de la empresa, no permiten adoptar para todas las organizaciones el mismo esquema de planeación.

- El cruce de variables permitió determinar varios tipos de estrategias, que pueden ser revisadas para su implementación en pymes del sector industrial.
- Con el análisis desarrollado a través del desarrollo de la matriz DOFA se logró identificar que en varios casos se presentan coincidencias en cuanto al direccionamiento estratégico de las pequeñas y medianas empresas industriales de la provincia del Tundama.
- Las pequeñas y medianas empresas industriales tienen adaptabilidad a los diferentes cambios que se vienen presentando con la mundialización de la economía, sin embargo requieren de acciones efectivas y eficaces que les permita el mantenimiento y el crecimiento en el mediano y largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

BERMÚDEZ, Lilia Teresa (2007): *Estudio de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas industriales de la provincia del Tundama.*

Centro Regional de Gestión para la Productividad y la Innovación de Boyacá – CREPIB (2005): *Medianas y Pequeñas Empresas en el Sector Manufacturero de Boyacá: Una aproximación desde la gestión de la productividad.* Informes de investigación No. 2. Colombia.

Departamento administrativo Nacional de Estadística – DANE. En: www.dane.gov.co. Consultado: febrero de 2009

KOONTZ, H. (2001). *Estrategia, Planificación y Control*, México: Mc Graw Hill Editores.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. En: www.mincomercio.gov.co. Consultado: noviembre de 2008.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, SENA, UNAB. (2005). *Cátedra virtual de productividad y competitividad.*

Portafolio (2006): *Caja de Herramientas para Pymes.* Casa editorial El Tiempo. Bogotá.

PORTER, Michael E. (2004): *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de sectores industriales y de la competencia.* Compañía Editorial Continental, Trigésima tercera reimpresión. México.

THOMPSON y STRICKLAND, A. (2001). *Dirección y Administración Estratégica*, México: Mc Graw Hill Editores.