

**CLADEA 2017**

**PONENCIA:**

**CARACTERIZACION DE ESTRATEGIAS CORPORATIVAS EN LAS PYMES EN  
LA CIUDAD DE MONTERÍA**

**Isabel Cristina Rincón Rodríguez\***  
**Jorge E. Chaparro Medina\*\***

**RESUMEN**

Las Pymes son elemento vital para el desarrollo del país. Es importante por las innovaciones que aporta, por la distribución masiva que hace de productos y servicios, por la constante generación de empleos y por ser proveedora natural de la gran empresa.

Así que como fin principal se plantea conocer estrategias y enfoques empresariales utilizadas por las Pymes en la ciudad de Montería durante los años 2010-2015 para establecer como ha sido su desarrollo y condiciones de competitividad; son propósitos para aportar igual a los pocos referentes que hay al respecto del estado del arte en esta zona del país.

También es importante analizar y estudiar sus condiciones competitivas y obtener información básica para efectuar propuestas adecuadas, que permitan tomar las mejores decisiones de manera acertada en lo concerniente al nivel de ventas, número de trabajadores, monto de activos, sector económicos entre otros.

---

\* Doctoranda en Administración SMC University (Switzerland), Maestría en Administración con énfasis en Finanzas (Tecnológico de Monterrey–México), Especialista en Finanzas y Administradora de Empresas (Universidad Autónoma de Bucaramanga UNAB). Docente-Investigadora Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables, Universidad del Sinú, Montería-Córdoba, Colombia. Correos electrónicos: [isabelirinconr@unisinu.edu.co](mailto:isabelirinconr@unisinu.edu.co) – [irincon15@hotmail.com](mailto:irincon15@hotmail.com)

\*\* Doctorando en Administración SMC University (Switzerland), Master en Administración y Gerencia Pública, Máster en Dirección y Gestión de Bienestar y Servicios Sociales (Universidad Alcalá de Henares- España), Estudios de Maestría en Planificación y Administración del Desarrollo Regional (Universidad de los Andes- Colombia), Sociólogo, con Estudios en Historia y Filosofía. Profesor Investigador de la Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad del Sinú, Córdoba, Colombia. Correos electrónicos: [jorgechapparom@unisinu.edu.co](mailto:jorgechapparom@unisinu.edu.co) – [profesorjorgechapparom@gmail.com](mailto:profesorjorgechapparom@gmail.com)

Esta investigación constituye un aporte teórico y empírico en el estudio de factores y estrategias concernientes a la dinámica de las Pymes en la ciudad de Montería; sumando que los resultados pueden ser importantes y útiles para el diseño de políticas públicas, de fomento y apoyo al sector de micros, pequeñas y medianas empresas.

**Palabras Clave:** estrategias corporativas, pymes y competitividad

**CLADEA 2017**

**PRESENTATION:**

**CHARACTERIZATION OF CORPORATE STRATEGIES IN SMES IN THE CITY OF  
MONTERÍA**

SMEs are a vital element for the development of the country. It is important for the innovations it brings, for the massive distribution it makes of products and services, for the constant generation of jobs and for being a natural provider of the large company.

So, the main purpose is to know the strategies and business approaches used by SMEs in the city of Monteria during the years 2010-2015 to establish how their development and conditions of competitiveness have been; they are purposes to contribute equally to the few references that exist regarding the state of the art in this area of the country.

It is also important to analyze and study their competitive conditions and obtain basic information to make appropriate proposals, which allow to make the best decisions in an accurate manner regarding the level of sales, number of workers, amount of assets, economic sector among others. This research constitutes a theoretical and empirical contribution in the study of factors and strategies concerning the dynamics of SMEs in the city of Monteria; adding that the results can be important and useful for the design of public policies, of promotion and support to the micro, small and medium enterprises sector.

Keywords: corporate strategies, SMEs and competitiveness

## PONENCIA

Desde la década de los años 90, cuando llega la apertura económica a nuestro país, en el gobierno del presidente Gaviria, el tema de la competitividad cobra gran vigencia para las empresas nacionales. Por un lado el entorno competitivo del exterior transformó y convulsionó el ambiente empresarial, y por otro lado, el entorno interno basado en estrategias comparativas locales, se quedaron cortas, frente a la calidad, la innovación y el valor agregado que ofrecían las marcas extranjeras.

Esto ha sido, desde entonces, motivo de preocupación, de necesidad y de oportunidad para crear entornos significativamente competitivos, donde las regiones y las empresas que las constituyen, han empezado a entenderlo y a plantear estrategias para poder competir con las condiciones que caracterizan las nuevas realidades, como lo es el caso empresarial en Montería, departamento de Córdoba; que no es ajeno a estos cambios.

Sin productividad no se logra ser competitivos, esto es claro, pero para alcanzar la eficiencia, la productividad necesita la utilización indefectible de estrategias en todos los niveles y escenarios que configuran el contexto empresarial; de ahí la necesidad de conocer que estrategias y características presentan las empresas monterianas, tomando como referencia los informes nacionales e internacionales de competitividad.

El problema que se pretende abordar en este estudio, enfocadas en las empresas Monterianas, es el fiel reflejo de lo que se vive en el territorio nacional, es decir, en las empresas de nuestro país, al respecto veamos lo que nos dice el (Departamento Nacional de Planeación, 2014) DPN<sup>1</sup>:

*Durante los últimos cuatro años (2010-2014), el país tuvo un crecimiento promedio cercano al 5,0 %, el cual fue el más alto desde la década de los setenta. Este crecimiento, acompañado de políticas adecuadas, fue fundamental para la generación de empleo y la reducción de la informalidad y la pobreza. En este sentido, un crecimiento económico*

---

<sup>1</sup> Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018. Página 93. Versión presentada al Congreso de la República.

*fuerte y ambientalmente sostenible, es la base que permite alcanzar las metas sociales que se impone el país, especialmente las de paz, equidad y educación.*

*A pesar de lo anterior, este crecimiento económico no estuvo acompañado de aumentos importantes en la productividad, ya que durante en el mismo periodo, su incremento promedio fue de solo 0,4 %, hecho que se ha identificado como uno de los limitantes para lograr mayores tasas de crecimiento de la economía.*

*En aras de aumentar la productividad y alcanzar así mayores niveles de crecimiento, se debe trabajar en mejorar aquellos factores que determinan la productividad, por ejemplo a través de mayores inversiones para aumentar la cantidad y la calidad del capital físico y humano, incluyendo las acciones en comunicaciones, en ciencia tecnología e innovación y aspectos institucionales orientados a mejorar la competitividad empresarial, entre muchos otros.*

Siguiendo el análisis anterior, el problema de productividad y competitividad queda en evidencia, lo que suscita un problema de base en las empresas, se necesita mejorar el entorno de las empresas, su calidad, su productividad, sus estándares, por ende sus estrategias para poder competir en un mundo globalizado.

Teniendo en cuenta indicadores nacionales de competitividad, como lo es, el Índice Departamental de Competitividad<sup>2</sup> que se considera: “un instrumento robusto para identificar cambios en las brechas competitivas del desempeño territorial, que busca aportar a la convergencia regional en aspectos decisivos del desarrollo incluyente y que servirá de insumo para tomar decisiones de calidad en materia de políticas públicas y estrategias empresariales en los departamentos del país”. (Consejo Privado de Competitividad, 2015)

En la última publicación del año 2015, se puede observar al departamento de Córdoba ocupando el puesto 20, entre 25 regiones del País. Y en factores puntuales como Innovación y dinámica empresarial, esta región del país se encuentra dentro de los niveles más bajo de

---

<sup>2</sup> IDC, Publicación anual de competitividad, liderada por la Universidad del Rosario y el Consejo Privado de Competitividad y Pensamiento en Estrategias Competitivas y que presentó su tercera entrega en 2015. Además hacen parte las universidades Pontificia Javeriana, Los Andes, ICESI, EAFIT, entre otras.

desarrollo. Lo que sustenta el problema actual, no solo, en materia de desarrollo económico y social, sino también, el desarrollo empresarial en que se encuentra la capital del departamento. Y esto representa un tema de gran interés por el grupo investigador.

Según el autor (Varela, 2014), más del 70% de empresas creadas en la República de Colombia, mueren al cabo de tres años de funcionamiento; igualmente, de acuerdo con el estudio GEM<sup>3</sup> Colombia, en el 2009, en lo que hace relación con las empresas establecidas, el estudio encontró que sólo 12,61% de los negocios lograron superar los 42 meses de estar en el mercado, es decir el 87,39% de empresas en nuestro país no logran superar tres años y medios después de creadas. Así mismo según (Perez & Ramirez, 2015), solamente el 50% de las Mipymes Colombianas sobreviven el primer año y solo el 20% al tercero.

Esto origina una serie de cuestionamientos necesarios y que motivan la presente investigación: ¿Qué estrategias aplican aquellas empresas que le permiten sobrevivir y adaptarse mejor al mercado? ¿Cuáles son los factores o determinantes de mayor aporte en el proceso de crecimiento empresarial? ¿Por qué la proporción que tiende al fracaso es tan alta? ¿Qué papel juegan la estrategia y el emprendedor dentro de los procesos de crecimiento empresarial?

Desde el momento que una empresa inicia operaciones comienza un seguimiento de las acciones y estrategias que emprende; de tal manera que es finalidad de esta investigación, aplicar un diagnóstico y análisis a las pequeñas y medianas empresas, hasta llegar a caracterizar las estrategias que se utilizan y determinar oportunidades y necesidades del sector Pyme de la ciudad de Montería, de tal manera que nos permita evaluar y conocer como ha sido los resultados que se han alcanzado como consecuencia de su direccionamiento y así mismo determinar su situación competitiva.

Por lo anterior es importante caracterizar estrategias Empresariales, a Partir de la creación de pequeñas y medianas empresas en la ciudad De Montería Periodo 2010-2015, con el fin de conocer los niveles de competitividad, crecimiento e Innovación empresarial, entre otros factores.

---

<sup>3</sup> Global Entrepreneurship Monitor (GEM), red de investigación sin ánimo de lucro a partir de la cual se monitorea la actividad empresarial en más de 50 países.

De esta manera, nos permitimos plantear el siguiente interrogante: ¿Qué características presentan las estrategias utilizadas por pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Montería y cómo influyen en su desarrollo y competitividad?

Los bajos índices de productividad y competitividad, hacen repensar las estrategias que están utilizando las empresas que conforman el aparato productivo nacional. No es ajeno a este fenómeno, la capital del departamento de Córdoba, lo cual despierta el interés por parte de los investigadores que lideran este estudio, conocer y clasificar que tipos de estrategias utilizan las empresas en esta parte del país, entre otros objetivos; como también proponer cuales podrían ser de mayor utilidad y de qué manera se podrían mejorar esos registros de competitividad.

“Las pymes en Colombia aportan cerca del 38% del PIB total, una cifra considerablemente baja teniendo en cuenta que en algunas economías desarrolladas estas pueden participar hasta en el 50% o 60% de la producción nacional. En cuanto a los resultados de las empresas evaluadas, la tendencia es similar para todo el territorio nacional, es decir no hay diferencias regionales que condicionen las conclusiones”. (Perez & Ramirez, 2015)

Así mismo, el autor, resalta la importancia de que:

“Si hay algo en lo que están fallando las Pymes Colombianas es en la poca importancia que le dan a la innovación y al conocimiento, los cuales deberían ser el centro y el corazón que hacen mover los otros ítems de importancia en las organizaciones. Estos temas están pesando en la competitividad colombiana. No es necesario ya competir con las empresas de los países desarrollados. Empresas chinas, chilenas y brasileñas conforman ahora una fuerte barrera competitiva para las pymes nacionales. La globalización es un reto constante y estas empresas tienen una alta probabilidad de que las saquen del mercado ya que no son innovadoras. Las empresas son centros de responsabilidad social se quiera o no. Se debe ser estrategia y tener una visión a largo plazo, tener direccionamiento estratégico, preguntarse en dónde estará la empresa en 30 años”.

En este orden de ideas, Montería posee un plan de acción al año 2032, integrada a la propuesta estratégica de Diamante Caribe y Santanderes, donde se plantean objetivos macro regionales; por

ende Montería debe mejorar sus condiciones de competitividad; y volvemos a la premisa: “sin empresas competitivas, difícilmente un territorio lo es”. Esto hace necesario y urgente conocer algunas características que presentan las Pymes Monterianas referente a sus estrategias y competitividad.

Igualmente la poca investigación y registros sobre la caracterización de las pequeñas y medianas empresas en el departamento de Córdoba, y su capital Montería, constituyen una de las principales motivaciones de este proyecto.

La realización de esta investigación permitirá conocer aquellos factores que caracterizan a las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Montería, departamento de Córdoba, cuál es la diferencia entre aquellas empresas que a partir de su creación han podido sobrevivir, mantenerse e innovar en el mercado; así mismo, conocer que estrategias han desarrollado durante su crecimiento y madurez; frente a aquellas empresas que después de algunos años de creadas terminan con el proyecto empresarial iniciado. De tal manera, que las estrategias implementadas por las empresas de éxito, sirvan como referentes para estimular la competitividad de empresas y de qué manera aportan al desarrollo empresarial de la región. Para esto se tomaran diferentes indicadores que se utilizan para medir la competitividad de las empresas teniendo en cuenta reportes actuales registrados a nivel nacional e internacional.

¿Por qué caracterizar estrategias? Una característica según el diccionario de la Real Academia “sirve para distinguir a alguien o algo de sus semejantes”, básicamente es una cualidad que sirve de referencia comparativa y sirve para explicar algo, en este orden de ideas se pretende comparar unas estrategias con otras, unas empresas con otras. Entonces en términos generales las estrategias empresariales presentan una serie de características, cuyo fin básicamente es permitir alcanzar los objetivos. Entre ellas podemos mencionar al respecto:

Las estrategias son claras y comprensibles para todos los miembros de la empresa. Consideran adecuadamente la capacidad y los recursos (humanos, financieros, físicos y tecnológicos) con que cuenta la empresa. Guían al logro de los objetivos con la menor cantidad



de recursos y en el menor tiempo posible. Son ejecutadas en un tiempo razonable. Están alineadas y son coherentes con los valores, principios y cultura de la empresa. (CreceNegocios, 2014).

El presente referente presenta de forma detallada los enfoques y teorías que sustentan esta investigación enfocada a estrategias empresariales; empezando por las ventajas competitivas de Porter, que representa una de las teorías más reconocidas y con mayor despliegue en el mundo occidental. Luego se abordarán diversos enfoques cuyas premisas se tendrán en cuenta para analizar las estrategias utilizadas por las Pymes de Montería.

La estrategia general de la empresa, parte de una meta central, la cual se apoya en políticas, que vienen a constituir las directrices de esas estrategias, y deben estar apoyadas en actividades organizacionales de acuerdo a la naturaleza de la empresa. Entonces el comportamiento general de la empresa dependerá de la forma correcta de conectar las actividades con los objetivos y los lineamientos de lo que Porter llama la rueda de la estrategia competitiva.

Según el reconocido autor (David, 2008), la administración estratégica se define como: “El arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. Se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas, la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización”.

De manera alterna (Mintzberg, 1997) plantea dos formas de ver la estrategia: desde una perspectiva de estrategias emergentes y otra como estrategias deliberadas; las primeras al contrario de las deliberadas que son primero pensadas y luego se actúa, las emergentes como su nombre lo indica surgen de un proceso de aprendizaje en la cual la acción igual impulsa al pensamiento. Así la estrategia realizada va a ser producto de las decisiones deliberadas que se den en la alta gerencia, como también de las decisiones que emerjan en el camino de acuerdo a las situaciones presentadas de manera contingente.

(Koontz, 2008) por su parte define la estrategia, “Como la determinación de la misión (o el propósito fundamental) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, seguidos de la

adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas. Por tanto, los objetivos son parte de la formulación de la estrategia”.

(Thompson & al, 2008) enfoca la estrategia hacia los factores de mercado, veamos como la define: “La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores hacen crecer el negocio, atraen y satisfacen a sus clientes, compiten con éxito, realizan operaciones y alcanzan los niveles deseados de desempeño organizacional” .

El docente de la Universidad del Norte (Mendoza, 2011), desde un enfoque macro y micro administrativo, define estrategia como: “Son el conjunto de acciones tomadas por la empresa para hacer frente a la situación del entorno; si se acompaña de las tácticas, a la postre generan los macro resultados. Este planteamiento activo específico sirve de marco de referencia para las acciones micro administrativas que adelanta el personal de la compañía perteneciente a las direcciones baja y media” Los conceptos que existen acerca de las estrategias son muy variados y diversos, al igual que los autores que la definen, por lo tanto no existe un concepto universal válido o reconocido, lo que hace la estrategia dependiente de la situación o el contexto de análisis. Sin embargo como se ha planteado desde el inicio de esta referencia, si pretendiéramos acotar estas diferentes apreciaciones, encontraríamos que la estrategia y el éxito de una empresa se plantean teniendo en cuenta la competitividad del entorno o sector, o teniendo en cuenta su estructura y factores internos.

Un importante tema en las estrategias y herramientas gerenciales contemporáneas son los mapas estratégicos o cuadros de mando, el mapa estratégico evoluciono a partir del sencillo modelo de Balanced Score Card (Kaplan y Norton, 2000), en el cual plantean cuatro perspectivas que tienen como fin crear valor sustentable para la empresa. Un mapa estratégico proporciona una manera uniforme y coherente de describir la estrategia, de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores. El mapa estratégico proporciona el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución. El modelo de cuatro perspectivas para describir la estrategia de creación de valor de una organización proporciona un lenguaje que los equipos de

ejecutivos pueden usar para discutir la dirección y las prioridades de sus empresas. (Kaplan & Norton, Mapas Estratégicos, 2007).

Las perspectivas que proponen los creadores del Balanced Score card para medir el impacto de los mapas estratégicos son: Perspectiva Financiera, Perspectiva del Cliente, Perspectiva de Procesos Internos y perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. Así mismo los autores Robert Kaplan y David Norton (2000: p 61) plantean “el mapa estratégico proporciona el marco visual para integrar los objetivos de la empresa en las cuatro perspectivas de un Balanced Scorecard, ilustra las relaciones causa-efecto que vinculan los resultados deseados en la perspectivas del cliente y financiera con un desempeño sobresaliente en los procesos internos fundamentales: gestión de operaciones, gestión de clientes, innovación y procesos reguladores y sociales”

En cuanto a su metodología, la finalidad de esta investigación es de tipo aplicada, ya que sus fines son de aplicación inmediata a la realidad, por cuanto pretende presentar solución a los problemas que se encuentren en la Pymes de la ciudad de Montería que constituyen el objeto de estudio de la presente investigación.

Según el criterio de medios para recolección de datos, es un tipo de investigación documental, ya que se basa en el análisis de datos que se obtendrán de diferentes fuentes de información procesadas, como documentos oficiales de la Gobernación de Córdoba, la alcaldía de la ciudad de Montería, la Cámara de Comercio de Montería, documentos de empresas con información referente a sus procesos estratégicos, trabajos de grados referentes al tema de estudio, producción de autores locales, al igual que literatura nacional y extranjera pertinente. También es una investigación de campo ya que este método permitirá recoger datos en forma directa de la realidad donde se presenta la situación, que vienen siendo las empresas objetivo de estudio.

Esta investigación cumple con el criterio de ser descriptiva en su nivel de conocimiento, ya que consiste fundamentalmente en caracterizar rasgos específicos de un fenómeno, como lo es para nuestro caso la caracterización de estrategias en las Pymes de Montería, con el fin de identificar hechos y comportamientos estructurales y específicos.

Inicialmente se identificaron las empresas que están legalmente constituidas según Cámara de Comercio de Montería, que nos permitió diagnosticar distintas variables, tales como: tipos de empresas según su clasificación, tasa de natalidad y mortalidad entre 2010 y 2015; se realizó un diagnóstico basado en información secundaria, que permitió detectar el mapa empresarial de las pymes en Montería y su participación regional frente al departamento de Córdoba.

Teniendo en cuenta el instrumento de la encuesta se recogió información referente a: Ciclo de vida de las empresas, perfil de los empresarios, crecimiento de las pymes en la ciudad de Montería entre otros aspectos.

Con el método de observación directa en empresas de montería, y apoyados en otros instrumentos de recolección de datos ya planteados, se estableció la posición competitiva de estas empresas que representan a la población estudiada, teniendo en cuenta sus plataforma estratégicas y diagnósticos estratégicos realizados en las mismas; lo que nos ha permitido conocer características más precisas de su gestión.

Se realizó un análisis a partir de la revisión de datos e información referente a la situación económica de las pymes de la ciudad de Montería, se comparó información de fuentes secundarias, como el DANE, el DNP, y otras fuentes, con la obtenida a partir de las mismas Pymes, explicando la situación socioeconómica de ellas dentro de la participación local y nacional, para conocer entre otras, la situación competitiva frente a la economía de otras regiones del país, en materia de Pymes.

Tomando como base las estrategias competitivas que caracterizan a las Pymes en Montería, según la recolección de la muestra obtenida en la aplicación del instrumento, y la observación realizada en algunas de ellas, se evaluó las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que presentan las mismas, y a partir de ahí, se logró proponer de acuerdo a la valoración de la situación actual, que estrategias competitivas eventuales podrían servir a mejorar el panorama competitivo de las empresas en Montería y la región de Córdoba.

La recolección de datos de muestra de este estudio, se aplicó de manera presencial en la ciudad de Montería, Córdoba, Colombia, en el primer semestre del año 2016; fue dirigida a pequeñas (incluidas micros) y medianas empresas, que cuentan con registro mercantil y se encuentran activas; la muestra de empresas se seleccionó de la base de datos de la oficina de sub dirección de sistemas de la cámara de comercio de Montería de todas las empresas que cuentan con NIT(Número de Identificación Tributario). La muestra final incluyó 154 encuestas y para el estudio cualitativo se seleccionaron 5 empresas para ser estudiadas a través de visitas y observadas internamente.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación, se establece la siguiente afirmación:

“Las estrategias empresariales utilizadas por las pymes influyen notablemente en su desarrollo y competitividad.”

Los resultados de la investigación demuestran que aquellas empresas que trabajan sus estrategias corporativas de manera sistemática y las utilizan como patrón para sus objetivos y propósitos, presentan mejores indicadores en sus actividades y resultados, frente a aquellas empresas que ignoran formalmente utilizar las estrategias dentro de sus planes o guías.

Al respecto se tiene en cuenta “un intento para organizar información cualitativa y cuantitativa de tal manera que permite la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre, puesto que las estrategias deben basarse más en criterios y análisis objetivos que en las experiencias o intuición”, Drucker (1950).

A manera de conclusión, el número de productos ofertados en un portafolio no garantiza la condición competitiva de una empresa; lo hace, la mezcla adecuada de productos, alineada con la expectativa y deseo que busque el cliente. Empresas como la bonga del Sinú cuyo portafolio no es muy extenso y sin embargo es una de las marcas más competitivas y de mayores ingresos en un nivel local y extendido a nivel nacional, es un ejemplo de esto. Por otro lado Multidroga una empresa comercial con más de 100 productos en su complejo inventario logístico a nivel nacional e igual que la anterior, es una empresa con muy buenos ingresos. Por otro lado microempresas

como calzados Goez y Publicreativos, que cuentan con 7 y 9 empleados; y llevan 5 y 6 años en el mercado respectivamente, son empresas que se encuentran en etapa de desarrollo y crecimiento dentro de su ciclo de vida. Sus principales estrategias en estos momentos son liderazgo en costos, llevando a cabo un control de costos sobre la producción y servicios; estrategias intensivas con penetración de mercado buscando mayor participación en el mercado ofreciendo un portafolio de productos y servicios atractivo.

Se puede enunciar que las Pymes de Montería ofrecen en su portafolio un mix de productos y servicios diversos, un 34% de ellas ofrece entre 6 y 10 líneas de productos, y un 31% maneja entre 1 y 5 productos, el 35% maneja una oferta amplia. Estos datos respaldan las diversas actividades económicas que representan las Pymes de la ciudad, con productos agrícolas, amplia gama de artículos comerciales, artesanales, industriales, textiles, manufactura, construcción, etc.

Se encontró de manera general que alrededor de un 25% de Pymes cumplen con las condiciones que comprenden una estructura organizacional formal, es decir, esa cifra correspondería a la estructura en condiciones de facilitar estrategias competitivas; recordemos a (Chandler, 1962), cuando nos dice que la estructura sigue a la estrategia, es decir la complementa ya que básicamente es la plataforma en la cual va “montada” la estrategia. Alrededor de un 75% de Pymes no cumple con esas condiciones para generar competitividad; es decir no cuentan con una estructura formal que facilite la formulación de estrategias competitivas,

El 27 % de Pymes tiene definida su misión y visión, pero un número no mayor al 12% no alcanza a plantear políticas, valores u objetivos estratégicos. Sin embargo, pese a esto, un 75% de las Pymes manifiesta llevar a cabo procesos estratégicos. Casualmente en el estudio descriptivo en el seguimiento que se hizo en 5 empresas, el 60%, correspondiente a las 3 empresas medianas (Café córdoba, la bonga y multidrogas), están mucho mejor estructuradas en su plataforma estratégica, frente a las 2 microempresas objeto de estudio (Calzados Goz y Publicreativos), quienes plantean solo algunos de los elementos del direccionamiento estratégico. Esto se entiende por cuanto las empresas alcanzan la etapa de madurez en su ciclo de vida, se encuentran mejor estructuradas y logran un mejor posicionamiento estratégico en el mercado.

De lo anterior se logra inferir que aquellas Pymes con mayor experiencia en el mercado y que han logrado crecer. Tanto en nivel de activos como de empleados, tienen mejores condiciones para formular estrategias frente aquellas que no mantienen una plataforma estratégica completamente definida.

El 96% de empresas que protagonizaron este estudio son micros y pequeñas empresas, mientras que un 4% son medianas empresas. Es importante tener en cuenta el crecimiento y sostenibilidad en el tiempo y no quedarnos solo en el fomento a la creación de empresas.

Las Pymes de Montería se consideran responsables socialmente en un 30% con sus clientes, 28% con la comunidad, y el 15% se siente responsable con sus dueños. La responsabilidad social significa el grado de obligaciones que una empresa asume por medio de estrategias que protejan y mejoren el bienestar de la sociedad, a medida que trata de satisfacer sus propios intereses. Sin embargo un número muy bajo manifiesta sentirse responsable con sus empleados (8%) y con el medio ambiente (5%). No obstante el 40% manifiesta que si consideran los aspectos ambientales dentro de sus estrategias corporativas. Mientras un 30% considera no incluirla.

Una capacidad que notoriamente se observó en las Pymes por parte de directivos es el bajo uso de herramientas de planeación estratégica. (No mayor a un 30%), ya que se encontró que un 70% de capacidades directivas, son intuitivas, empíricas e informales. Cifra muy coherente con la característica sobre el conocimiento que tienen los directivos sobre modelos de negocio (más adelante se analiza), demostrando que la formación en estrategias gerenciales todavía es incipiente en la capital de Córdoba comparado con otras regiones.

En cuanto a competencias formativas, el 55% de los directivos posee estudios en educación superior, y 2% en nivel de posgrados. Este nivel de conocimiento es insumo para el desarrollo del pensamiento estratégico que requieren las empresas para su productividad y competitividad. Como también lo es la experiencia, la cual no puede quedar de lado a la hora de juzgar esta condición competitiva.

El 59% de Pymes sigue procesos formales de gestión humana; un 30% de empresas cuentan con programas de capacitación, mientras que un 22% llevan a cabo planes de motivación de sus

empleados; y un 10% realiza evaluación del desempeño. El 35% de las Pymes utiliza estrategias para mejorar el clima laboral, y un 7% considera tener un clima de trabajo competitivo; sin embargo veamos el lado negativo de la gestión humana en las Pymes de Montería: El 78% de las Pymes no motiva a sus empleados, el 70% no tiene programas de capacitación, el 90% no lleva a cabo procesos de evaluación del desempeño; el 65% de las empresas no llevan a cabo estrategias para mantener un clima laboral óptimo o saludable y el 41% de las Pymes no llevan a cabo procesos formales en la gestión de talento humano.

El 47% de Pymes en Montería se encuentra certificada en calidad; lo cual apunta a un mejoramiento de procesos y prácticas más eficientes. El 34% de Pymes lidera procesos de innovación al interior de ellas, lo que también nos muestra interés para gestionar cambios positivos. El 60% posee tecnología básica para adelantar sus procesos. Un 6.5% dice tener tecnología con red privada de comunicación. Mientras que un 30% posee tecnología especial.

El 53% no presenta certificados en calidad, el 66% no emprende nuevos procesos e innovación; esto plantea un desafío para estas empresas, porque si no incluyen dentro de sus planes a corto plazo crear o emprender procesos para mejorar sus condiciones competitivas, difícilmente podrán sostenerse a largo plazo, dentro del marco de las nuevas tendencias regionales.

Un 28% manifiesta utilizar estrategias de diferenciación para generar ventajas competitivas frente a sus rivales; un 20% dice competir con valor agregado, y un 17% manifiesta que generan su competitividad desde su plan exportador. Sin embargo un 45% de Pymes no utiliza ningún modelo o enfoque competitivo en la actualidad.

Es de reconocida urgencia que las Pymes de montería deben ser administradas bajo principios y técnicas administrativas, al igual como lo hacen las grandes empresas, que les permitan proporcionar a sus directivos y administradores los conocimientos y herramientas básicas y elementales, para que no impere la escasez de recursos financieros y falta de visión.



Estos últimos años cada vez más empresas en Montería han optado por una mezcla estratégica para alcanzar el liderazgo de mercado: liderazgo en costes, servicio al cliente y liderazgo de productos simultáneamente; sobre otros enfoques competitivos.

Nuestros empresarios deben viajar, conocer el mundo, aprender a estudiar mejor los entornos cambiantes, “los viajes son el primer paso para aprender como es el mundo y en que consiste. También es esencial desarrollar la percepción de cómo piensa, actúa, reacciona y se expresa la gente de fuera de las propias fronteras” Ohmae (2006); así mismo sentencia: “el conocimiento, la experiencia y la información que los líderes deben adquirir para dirigir a otros, no pueden desarrollarse únicamente frente a un computador, como tampoco puede serlo en una gira relámpago por el mundo”.

Las estrategias son en muchos casos insuficientes para lograr un verdadero impacto sobre la competitividad de la economía. Al describir el papel notable que tienen las Pymes en Colombia para el desarrollo económico, social y político también hay que ver la realidad en que se ven sumidas las empresas, y por tanto, es importante examinar la vulnerabilidad en la que se encuentran por diversos factores como financiamientos, falta de tecnología, falta de apoyo estatal, mejores condiciones de organización entre otros aspectos que hacen ver los retos internos y externos que habrán de enfrentarse.

Las mujeres no solo compiten a la par, sino que sus expectativas son mayores en el tiempo, y traen muchos beneficios a las empresas; por esto hay que insistir en incrementar su presencia al frente de las Pymes en Montería; hoy son apenas un 32%, pero a la vuelta de 15 años o menos, no se nos extrañe ver en la ciudad, esta misma cifra, pero inversa.

El compromiso con el desarrollo del talento humano no forma parte de la estrategia actual en muchas de las empresas en Montería. Este paradigma hay que ir sustituyéndolo con estrategias como mayor empoderamiento, mayor capacitación, mayor Coaching de los líderes. Si no aprendemos a empoderar a las personas los procesos tienden a centralizarse, y por ende se incrementa la posibilidad de sesgo en las decisiones estratégicas.

Mayor compromiso con La RSE como estrategia empresarial. La responsabilidad social también debe mejorar desde el interior de las culturas de las empresas; siendo más proactivas y prospectivas; es decir mayor compromiso y responsabilidad con los agentes que interactúan a diario con la empresa.

Articular estrategias de empresas grandes con curvas de experiencias significativas para que orienten a las Pymes nuevas debe ser en sí misma una estrategia regional impulsada desde el plan de desarrollo del municipio.

Las Pymes son elemento vital para el desarrollo del país. Es importante por las innovaciones que aporta, por la distribución masiva que hace de productos y servicios, por la constante generación de empleos y por ser proveedora natural de la gran empresa.

Es debido a esta situación que las Pymes en nuestro país deben tener para subsistir unos esquemas competitivos, los cuales son concluyentes por diversos factores como las gestiones financieras, la calidad, el desarrollo del capital humano así como las innovaciones a productos y procesos. En el ámbito económico abierto y amplio, las micro y pequeñas empresas tienen el reto de la constante actualización para el desarrollo de su capital humano, en desarrollar nuevas estrategias de comercialización, de producción y por supuesto en infraestructura tecnológica.

Adoptar y adaptar los estándares internacionales de competitividad que regulan la dinámica empresarial, es una obligación de la cultura empresarial de los directivo de las Pymes en Montería y Córdoba, si realmente queremos, deseamos y soñamos con lograr ser una de las regiones más competitivas del norte del país.

Debemos pues asumir nuevos desafíos, entre ellos los de crear o mejorar capacidades competitivas y transformar los sistemas productivos locales; y aquí necesitamos la voluntad y el compromiso de las autoridades locales, sumado al liderazgo de la academia y la misma voluntad de empresarios.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Chandler, A. (1962). *eumed.net*. Recuperado el 17 de 05 de 2016, de <http://www.eumed.net/>: <http://www.eumed.net/economistas/06/adc.htm>

Consejo Privado de Competitividad. (2015). *Informe Nacional de Competitividad 2015-2016*. Bogotá: Zetta Comunicadores.

CreceNegocios. (04 de 07 de 2014). *CreceNegocios*. Recuperado el 18 de 04 de 2016, de <http://www.crecenegocios.com/>: <http://www.crecenegocios.com/las-estrategias-de-una-empresa/>

David, F. (2008). *Administración Estratégica*. México: Prentice Hall.

Departamento Nacional de Planeación. (2014). *Plan Nacional de Desarrollo 2014 - 2018*. Bogotá: DPN.

Kaplan, R., & Norton, D. (2007). *Mapas Estratégicos*. Bogotá: Planeta.

Koontz, H. (2008). *Administración una perspectiva global y empresarial*. Mexico: Mc Graw Hill.

Mendoza, J. (2011). *Decisiones Estratégicas. Macroadministración*. Barranquilla: Universidad del Norte.

Mintzberg, H. (1997). *El Proceso Estratégico*. México: Prentice Hall.

Perez, R., & Ramirez, M. (15 de 02 de 2015). ¿Por qué fracasan las pymes en Colombia? (R. Dinero, Entrevistador)

Porter, M. (2002). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Continental.

Thompson, A., & al, e. (2008). *Administración Estratégica*. Mexico: Mc Graw Hill.

Varela, R. (2014). *Innovación Empresarial. Arte y Ciencia en la Creación de Empresa*. Bogotá: Prentice Hall.