

**Factores de éxito en las pymes competitivas de Santiago de
Cali**

Juan José Aguirre

Nicolás Villamil

Universidad Icesi

Facultad de ciencias administrativas

Administración de empresas

Santiago de Cali

2017

Contenido

1. Resumen	3
2. Descripción del problema	4
3. Objetivos.....	7
4. Marco conceptual	7
5. Metodología	15
6. RESULTADOS	18
7. Reconocer las contribuciones de la innovación y la implementación de tecnologías en el éxito organizacional y de los productos y servicios de las PYMES.	25
8. Análisis de resultados:.....	28
9. Conclusiones y recomendaciones	29
10. Referencias	30

1. Resumen

Las pymes son parte fundamental de la economía actual, son una gran fuente de empleo tanto en países desarrollados como en los no desarrollados. Sin embargo, a pesar de la gran importancia de éstas empresas, es evidente que su porcentaje de fracaso es sumamente alto, dejando así un interrogante abierto: ¿Cuáles son los factores que definen el éxito o fracaso de una pyme? Debido a dicha inquietud se decidió realizar éste proyecto de grado que está enfocado en dar a conocer cuáles son los elementos que los gerentes de las pymes caleñas reconocen como los más decisivos a la hora de ser o no exitoso. Para realizar dicha investigación se adaptó un cuestionario usado en un trabajo de grado anterior y se le aplicó a 31 empresarios de pymes caleñas. Como resultado se obtuvo la importancia que tiene la innovación y la tecnología tanto en los procesos internos como en el servicio o producto final. Además, se resaltaron otros dos factores determinantes los cuales son la capacitación del recurso humano de la empresa y la alianza con otras pymes para alcanzar objetivos mucho mayores.

Palabras clave:

Pymes, innovación, valor agregado, competitividad

2. Descripción del problema

Las PYMES tienen un papel fundamental en el desarrollo económico de las regiones. Es claro que sobretodo en un país como Colombia las PYMES generan la mayoría de los empleos, tanto así que llegan a abarcar el 80% de éstos (ACOPI). Hasta enero de 2016 se estima que empleaban alrededor de 18 millones de personas.

A pesar de la gran cantidad de empleo que generan las PYMES y de la cantidad de empresas que son, el índice de fracaso de éstas organizaciones es muy alto, casi el 90% de las PYMES terminan en fracaso. Esto nos lleva a querer saber por qué esta cifra es tan alta y además a saber cuáles son los factores principales para que una PYME de la región pueda sostenerse en el mercado y logre ser exitosa.

Las desventajas que tienen las PYMES y que las llevan a ser menos innovadoras son: su vulnerabilidad a la desaceleración de la economía, se les dificulta la inserción en el mercado internacional, no pueden competir con precios bajos en los mercados globales, sus bienes tienen poco valor añadido (Castellanos, 2003). Este último está relacionado con la poca capacidad que tienen las PYMES para generar nuevo conocimiento y de adquirir un desarrollo tecnológico competitivo. Por ejemplo, Pérez, Garzón y Nieto (2009) informan sobre la obsolescencia tecnológica y de procesos en las PYMES Colombianas (En Gálvez y García, 2012, p. 13).

Las ventajas que tienen las PYMES y que pueden ser canalizadas para incrementar su éxito son: su pequeño tamaño que les permite ajustarse rápidamente a los cambios del entorno, la fácil integración a cadenas productivas y la posibilidad que tienen de ser proveedores de bienes intermedios o finales y/o servicios a empresas de mayor tamaño (Castellanos, 2003).

La innovación en procesos y productos generan también un impacto positivo en el desempeño externo y en el rendimiento general de las PYMES (Uribe, 2007). Por lo tanto, otro aspecto a considerar es la innovación, la cual tiene vital importancia en un mundo globalizado e interconectado. Las empresas deben buscar dar un valor agregado en sus

productos o servicios que los hagan más competitivos. En la página oficial de la Comunidad Andina (2009) se afirma que:

“El proceso de globalización somete a las economías andinas a un conjunto de retos, lo que obliga a una revisión de las estrategias de desarrollo nacional, con el fin de superar la dependencia de tecnologías generadas en otros contextos, con la consiguiente pérdida de mercados por parte de nuestras empresas, aún en los mercados tradicionales. Esta situación es producto de las diferencias en las capacidades de generación de conocimiento entre nuestros países y países desarrollados y su eventual transformación de innovaciones que contribuyan a elevar el valor agregado de los bienes y servicios producidos por nuestras empresas”.

Por otro lado se encuentra la globalización. Para la mayoría de los países Latinoamericanos, los tratados de libre comercio representan un reto enorme, ya que deben competir con empresas que vienen de países con tecnologías muy superiores por lo cual tienen una ventaja significativa. Ésta situación pone a las empresas colombianas en desventaja porque están compitiendo contra otras que tienen mucho más acceso a fuentes de conocimiento, desarrollo, tecnología e innovación y por lo tanto sus productos son de mayor calidad, o tienen costos de producción más bajos. Además, la mayoría de la tecnología que se usa en nuestro país está también brindada por esos mismos países con los que competimos.

Aunque la globalización parece dificultar aún más las cosas para las PYMES locales, existe también la oportunidad de ver dónde están las deficiencias, las fortalezas y ver qué se puede hacer para competir al menos en mejores condiciones con empresas locales, regionales e incluso internacionales. Lograr una mejora significativa en los productos, procesos y tecnologías de las PYMES colombianas les dará herramientas para ser más competitiva nacional e internacionalmente, siendo esto una clara mejora para el país en general.

Comparado con la situación del país con la de algunos años atrás, se puede percibir que ha mejorado tanto en lo político, social y económico. Factores relevantes como por

ejemplo el acuerdo de paz con las FARC, el mejoramiento deportivo del país y el auge de las redes sociales, dan como resultado mejoras en aspectos como el turismo, la inversión extranjera, la movilidad, facilidad en la comunicación y compartimiento de información, la seguridad, además de permitir que dineros anteriormente destinados a la guerra sean ahora para aspectos de alta importancia como la educación o la salud. Con todo lo anterior se da un panorama alentador para los próximos años.

En la página oficial del DANE, al analizar el boletín de prensa del año 2009, podemos observar que fue un año muy difícil para el país, y se creció únicamente un 0,4% económicamente respecto al año anterior. Éste año tuvo decrecimientos en sectores como el transporte, almacenamiento y comunicaciones con 1,2%; comercio, servicios de reparación, restaurantes y hoteles con un 2,9%; y la industria manufacturera con un 6,3%. Aunque hubo sectores con alzas importantes como la construcción con un 12,8% y la explotación de minas y canteras con un 11,3% de crecimiento, no fue suficiente para amortiguar el poco crecimiento que se evidenció.

Ahora al revisar las estadísticas que el DANE proporcionó en el boletín del 2016, podemos observar que el país tuvo un crecimiento económico del 2%, teniendo crecimiento en siete de las 9 ramas, que fueron: servicios financieros, inmobiliarios con un 5%, construcción con un 4,1%, la industria manufacturera con un 3%, los servicios sociales, comunales y personales con un 2,2%, el comercio, reparación, restaurantes y hoteles con un 1,8%, la agricultura, ganadería, caza, silvicultura, gas y agua con un 0,1%. Mientras tanto, los dos sectores que mostraron decrecimientos fueron el transporte, almacenamiento y comunicaciones con un 0,1% de decrecimiento, y la explotación de minas y canteras con un 6,5%. Cabe resaltar que ésta último sector se vio afectado también por las políticas ambientales y la oposición de muchos habitantes a la explotación indebida e indiscriminada de éstos materiales.

Aunque el panorama del país ha cambiado en los últimos años mostrando mejorías en algunos ámbitos pero también aspectos que dificultan la situación para las PYMES, se hace necesario saber cuáles son los factores en los que las pequeñas y medianas empresas colombianas deben enfocarse para poder volverse competitivas con sus pares

nacionales e internacionales, sabiendo que éstos últimos llegan cada vez con mayor facilidad por los tratados de libre comercio y por ende la competitividad aumenta.

Pregunta problema:

¿Cuáles son los factores que contribuyen al éxito de las PYMES –pequeñas y medianas empresas- caleñas?

3. Objetivos

3.1 General

Determinar los factores que contribuyen al éxito de las PYMES –pequeñas y medianas empresas- caleñas

3.2 Objetivos específicos

3.2.1 Caracterizar las PYMES Vallecaucanas.

3.2.2 Identificar los factores asociados al éxito empresarial de las PYMES.

3.2.3 Reconocer las contribuciones de la innovación en el éxito organizacional y de los productos de las PYMES.

4. Marco conceptual

Gálvez y García (2012, pp. 23-24) encontraron que el 96,4% de las empresas colombianas son micro-empresas y el 3,5% son pequeñas y medianas (DANE, 2005); y en su conjunto tienen el 37% de la producción del país. Además, informan que la innovación es uno de los objetivos prioritarios para Colombia en materia de competitividad (Consejo Nacional de Política Económica y Social–CONPES, 2007).

Las PYMES de Colombia registran cifras similares a las de sus pares de la región latinoamericana. En 2004 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 (Velásquez, 2004).

A pesar del gran número de PYMES y la cantidad de empleo que las mismas generan, no tienen una fuerte influencia en cuanto a la producción y el valor agregado donde las grandes empresas representan el 64% y 68% respectivamente. El sector de las PYMES a pesar de emplear a casi la mitad de la mano de obra del país sólo responde por el 36% de la producción; ésta brecha se ve más marcada en la pequeña empresa que a pesar de dar el 16% del empleo no responde ni siquiera por el 10% de la producción, ni por el 8% del valor añadido (Guapatín 2003). Lo anterior es evidencia de que uno de los factores débiles de las PYMES colombianas es la tecnología y el valor agregado, la mayoría de pequeñas y medianas empresas no se atreven a apostarle a productos tecnológicos que aunque tal vez requieran de una mayor inversión y de un personal más especializado, puede también generar una gran ventaja respecto la competencia, y al tener su producto un valor diferenciador, le será más fácil competir con él en el exterior.

Según el DANE, Bogotá es el principal epicentro de las MIPYMES del país al acoger a 740.069, equivalente a 29,38% del total nacional. Luego se ubica Antioquia con 294.359 y en tercer lugar el Valle del Cauca con 239.332. Esto da cuenta de la importancia que tiene el departamento del valle del cauca para el desarrollo económico del país, y es una economía fuerte que los empresarios pueden aprovechar para impulsar sus organizaciones.

Castellanos (2003, p. 25) cita un estudio sobre diez empresas innovadoras en Colombia realizado por Jaramillo y Castellanos (1997) en el cual encontraron cuatro factores que definen el estilo innovador: cultura del aprecio de lo humano, conciencia y organización del conocimiento, adhesión a ciertos valores y organización racional de producción.

Cultura del aprecio de lo humano:

“Administran a partir de personas: Ven la gerencia como “arte de movilizar la inteligencia”, las neuronas valen mucho. Perciben que “reman en el mismo bote” (no es lo mismo que “patrón – subordinado”). Existe un clima favorable a la comunicación de dos vías para hacer claras las estrategias (grupos de mejoramiento y comunicación). Existe identificación con el quehacer de empresa (“dejar huella en producto”, “sentido de pertenencia”, etc.).” (Castellanos, 2003, p. 25)

En éste punto Castellanos (2003) deja claro que el recurso humano es totalmente vital para el buen desarrollo y progreso de la organización, y las PYMES tienen una gran ventaja al ser pequeñas y facilitar así los canales de comunicación entre los subordinados y los líderes, para aprovechar las ideas de todas las personas que de alguna manera pueden aportar al crecimiento y cumplimiento de objetivos desde su respectiva área. La buena comunicación y buen ambiente laboral aumentan la motivación del personal y genera sentido de pertenencia con la empresa, lo cual hace que los productos o servicios sean prestados con una calidad superior.

Conciencia y organización del conocimiento

“El departamento de I+D es un medio de aprendizaje, una innovación para innovar. El departamento formal de I+D tiene ventajas: compromiso, seguimiento, presupuesto estable, formación de recurso humano, maduración en gestión de la innovación. Esta situación es vista como parte de maduración de un ciclo empresarial” (Castellanos, 2003, p. 25). Se resalta la importancia del conocimiento como factor estratégico y de diferenciación ante la competencia. El conocimiento de distintas áreas puede ser mezclado para generar estrategias ya sea de marketing, financieras, de costos, etc. ““Crear” versus “alquilar” tecnología es el eje de aprendizaje y el desarrollo. Investigación, diseño, mercado son parte de la gerencia. Mientras más científico un producto, menos copiable por competencia. Si hay conocimiento en la empresa, en la universidad abren las puertas y cooperan”. (Castellanos, 2003, p. 25).

Adhesión a ciertos valores

“Se manifiestan obsesiones por hacer, por combinar teoría y práctica, por aplicar el conocimiento, por buscar el conocimiento donde esté (“estudiar, conocer y viajar para aprender”). Los gerentes o empresarios también son propulsores cívicos en sus ciudades y regiones. Tienden a utilizar mecanismos gubernamentales (líneas de Colciencias, Proexport, etc.)” (Castellanos, 2003, p. 25). Según castellanos (2003) las empresas deben crear unos valores a los cuales todos deben apegarse para poder progresar en conjunto. Resalta la necesidad de conocer, aprender e innovar constantemente, siempre sacando provecho del recurso de la inteligencia.

Organización racional de producción

Según Castellanos (2003), se debe ser inteligente con el uso de los recursos, la producción debe hacerse con la mejor exactitud posible para evitar excesos de costos y por el contrario ahorrar dinero a la compañía. El correcto uso de la ingeniería para ahorrar debe ser aplicado en éste concepto.

Con relación a los factores de éxito, Bárcenas, De Lema y Trejo (2009) encontraron cinco factores internos determinantes del éxito competitivo en las PYME Mexicanas: recursos humanos, planeación estratégica, innovación, tecnología y certificación de calidad.

Recursos humanos

Según Bárcenas, De Lema y Trejo (2009) los recursos humanos juegan un papel estratégico y vital en la competitividad de las PYMES. En las primeras etapas del desarrollo de una PYME, el gerente o dueño de la empresa tiene alta participación en la administración y en la operación de la empresa. En este sentido, la formación académica, la experiencia en el mercado y su equipo de trabajo influyen de manera significativa en la supervivencia, crecimiento y desempeño de este tipo de empresas (p.172).

Planeación estratégica

Bárcenas, De Lema y Trejo (2009) citan varios autores que fundamenta la planeación estratégica como un factor determinante del éxito empresarial. Por ejemplo, “la planeación estratégica tiene por objeto fijar un curso concreto de acción, estableciendo

los principios que habrán de orientar y la determinación del tiempo y los recursos necesarios para su realización” (Bateman y Snell, en Bárcenas et al., 2009, p. 172 Rudd et al. (2007), “concluyeron que la planeación es una herramienta clave en la competitividad y que tiene un impacto positivo y significativo en el rendimiento” (p. 172.). Por el contrario, otros trabajos no han encontrado relación entre la planeación estratégica y el éxito empresarial. Stonehouse y Pemberton (2002) “han criticado algunas características de la planeación estratégica, como la formalidad, pues consideran que introduce rigidez a las PYME, lo que podría entorpecer su desempeño” (p. 173.). Sin embargo, Bárcenas et al., (2009) insisten en que sería arriesgado que los empresarios, para dirigir sus empresas, actúen por impulso o instinto y subestimen aspectos de la planeación estratégica tales como el establecimiento de la misión, visión y objetivos y sobre todo las estrategias para lograrlos.

Innovación y tecnología

Bárcenas et al. (2009) plantean que “La innovación representa aquellos cambios que, basados en el conocimiento, generan valor” (Schumpeter, 1996; European Union, 2004), que dichos conocimientos pueden adquirir formas de conocimiento organizacional, gerencial o tecnológico y que generalmente, las innovaciones se pueden clasificar en función de su impacto en productos o servicios de la empresa, los procesos que la hacen posible y la gestión; y que finalmente, independientemente del tipo de innovación, esta generalmente se lleva a cabo a través de los recursos tecnológicos. Bárcenas et al. (2009) citan diversos estudios que coinciden en señalar una relación positiva entre el nivel tecnológico y la competitividad de la empresa; Además, las empresas con niveles tecnológicos superiores, aumentan su productividad y tienen mayor posibilidad de competir en entornos más avanzados (Koc y Bozdog, 2007; Baldwin y Sabourin, 2002, en Bárcenas et al., 2009, p. 173). Así mismo, que las empresas que invierten en investigación y desarrollo y llevan a cabo prácticas innovadoras tienen mayor posibilidad de permanecer en el mercado e incrementar su rendimiento (Ahuja y Katila, 2004 en Bárcenas et al., 2009, p. 173).

Certificación de calidad

Para Terregrosa (2007), “la calidad es el nivel de excelencia que se ha escogido alcanzar para satisfacer el mercado al que va dirigido el producto” (En Bárcenas et al., 2009, p. 174). Ayala et al. (2004), encontraron una relación significativa entre una certificación de reconocido prestigio y el desarrollo de las capacidades tecnológicas de la empresa, lo que a largo plazo se traduce en mayor rendimiento (Bárcenas et al., 2009, p. 174).

Bárcenas et al. (2009) concluyeron que las PYME Mexicanas con mayor éxito competitivo son aquellas que “planean estratégicamente, que innovan en sus procesos, productos y gestión y que tienen un nivel tecnológico superior en relación con los demás competidores de su sector. No obstante, este estudio no encontró sustento empírico para las variables de recursos humanos y certificación de calidad” (p. 173).

El estudio sobre las PYMES Españolas (Sánchez y Bañón, (2005) afirman que hay factores internos y externos determinantes en el éxito de estas empresas. Los factores internos “se generan dentro de la empresa y están bajo el control de la misma, como recursos físicos, financieros, y habilidades y conocimientos. Las externas por el contrario, hacen referencia a cambios políticos, sociales, o del sector económico de la empresa, que alteran el desarrollo de la organización pero no pueden ser controlados por ella” (Sánchez y Bañón, 2005, p. 38).

Sánchez y Bañón, (2005) consideran que las empresas deben analizar sus habilidades y recursos fuertes, y éstos serán considerados como críticos o estratégicos, y se deben realizar inversiones necesarias para mantenerlos y desarrollarlos a mediano y corto plazo (p. 38). Además, estos autores identifican seis factores claves para el éxito de las PYMES: recursos financieros, tecnológicos y humanos, innovación, calidad de producto o servicio y cooperación.

Recursos financieros

Para Sánchez y Bañón, (2005) se debe planear bien a corto plazo para evitar la iliquidez que es común en las PYMES españolas. Además, indican que deben ser aprovechados los beneficios y oportunidades dadas por el gobierno para incentivar éste tipo de empresas; así como también, tener en cuenta que entre más pequeña es la empresa más difícil es acceder a dineros externos como créditos en bancos (p. 39).

Recursos tecnológicos

Las PYMES deben contar con recursos tecnológicos que les den ventajas frente a sus competidores, y los directivos deben hacer planeaciones muy cuidadosas en la inversión y adquisición de nuevas tecnologías como maquinaria y procesos, y tener recursos humanos con competencias necesarias para utilizar estas nuevas tecnologías. Se debe tener en cuenta siempre la posibilidad de desarrollar nuevas tecnologías en compañía de otras PYMES, a que esto facilita el proceso (Sánchez y Bañón, 2005, p. 39)

Recursos humanos

Sánchez y Bañón, (2005) indican dos niveles a tener en cuenta, el directivo y de los colaboradores. Los directivos deben incentivar el desarrollo de innovaciones dentro de la empresa, que cambien la manera en que se han venido haciendo las cosas parcial o totalmente (p. 40). Además, la empresa debe tener métodos para atraer personal calificado, y ayudar al desarrollo y motivación del recurso humano actual. El mal manejo del recurso humano es una de las principales razones de fracaso de las PYMES. La cercanía entre empleado y directivo facilita la comunicación y motiva al colaborador a cumplir los objetivos de la empresa.

Innovación

El tamaño pequeño de las PYMES incentiva la innovación, ya que es fácil la comunicación entre áreas, y la empresa es flexible a los cambios externos por su cercanía con el mercado. Es vital el desarrollo de nuevos productos, servicios y procesos que se adapten a las exigencias del cliente o sirvan para alcanzar las metas de la empresa (Sánchez y Bañón, 2005, p. 39).

Cooperación

Sin necesidad de ser una función, la cooperación con otras PYMES puede ser clave a la hora de alcanzar ciertos objetivos de las empresas; muchas veces la colaboración con otras empresas ayuda a incentivar más fácilmente el desarrollo de innovaciones en ambas empresas (Sánchez y Bañón, 2005, p. 41).

Sánchez y Bañón, (2005) concluyen que los factores claves para el éxito de las PYMES españolas son la dirección de recursos humanos, la innovación, los recursos tecnológicos y la flexibilidad de la estructura. La dirección de recursos humanos la realizan principalmente las empresas más eficientes y rentables; además, tienen un efecto positivo en todos los indicadores de resultados utilizados. En segundo lugar está la innovación principalmente en procesos, productos o servicios que da una especial ventaja frente a la competencia y aumenta significativamente la rentabilidad de la organización. En ésta misma línea se encuentran los recursos tecnológicos que dan un gran aumento a la rentabilidad de la empresa. Por otro lado la flexibilidad de la estructura, aunque no se encuentra una relación directa entre ésta y los resultados de la empresa, se sabe que el tener pocos niveles jerárquicos y dar libertad al empleado de organizar su trabajo, da un efecto positivo en los indicadores de trabajo. Contrario a lo esperado, la certificación en calidad, la implantación de nuevas tecnologías de comunicación e información, y la cooperación con otras PYMES, no son realmente importantes.

5. Metodología

5.1 Tipo de Estudio

El presente estudio es de carácter descriptivo. En primer lugar, se busca caracterizar las empresas en cuanto a tiempo en el mercado, número de empleados, ventas anuales, áreas y la administración de la empresa.

Para la recolección de los datos, se hizo la adaptación del cuestionario diseñado por (Mora y Uribe, 2009) en el cual se indagaba sobre los factores de éxito de las PYMES exportadoras.

Para el análisis de los datos se utilizaron dos herramientas estadísticas: la prueba Chi-Cuadrado en la comprobación de hipótesis de variables cualitativas y el análisis factorial exploratorio para establecer factores relevantes en éxito de las PYMES

5.2 Selección del tipo de muestreo

Para la recolección de los datos se trabajó con un muestreo por conveniencia con 31 PYMES que participaron en conferencias del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial (CDEE) de la Universidad ICESI en el primer semestre de 2017.

5.3 Metodología utilizada en el análisis de los datos

De acuerdo con los objetivos del estudio, se utilizaron las siguientes herramientas estadísticas descritas por el estudio de Mora y Uribe (2009):

- i. Estadístico Chi-cuadrado para probar hipótesis en relación con datos cualitativos, dado que se desea llegar a conclusiones en cuanto a la proporción de los valores que tienen una característica particular (p. 33).
- ii. Chi-cuadrado de Pearson para muestras independientes, con el fin de determinar la significancia estadística de las relaciones entre variables (p. 33).
- iii. Análisis factorial basado en la técnica de componentes principales, tomando la decisión del número de factores según la varianza de los datos explicada (dejando los factores que expliquen el 60% de la varianza total de las variables estudiadas), buscando eliminar la colinealidad entre los factores, se usó la rotación Varimax (rotación ortogonal que simplifica las columnas), las cargas factoriales (correlación entre el factor y la variable original) obtenidas después de la rotación, permiten de acuerdo a su valor establecer la importancia de cada variable dentro de cada factor, a mayor valor absoluto de esta cifra, mas importante es la variable dentro de cada factor, se destacan las variables con carga factorial mayor o igual a 0.5 de esta manera los factores se nombran según las variables de mayor peso (pp. 33-34)
- iv. En los cuatro factores seleccionados la consistencia interna de cada factor y entre factores, fue determinada con el alfa de Cronbach, ésta técnica permite calcular la magnitud de la consistencia interna de una escala y determinar la solidez de cada variable dentro de ella. El análisis se realizó en dos etapas. En la primera se calculó el alfa de Cronbach sin eliminar variables y en el segundo se eliminó la variable con menor carga factorial (p. 34).

El alfa de Cronbach está definido como:

$$\alpha = \frac{K\bar{r}}{1 + (K-1)\bar{r}}$$

Donde k es el número de variables en el factor y r es la correlación media entre las variables del factor.

5.4 Definición de las variables en estudio

De acuerdo al marco teórico y a los objetivos de la investigación se determinaron las siguientes variables

Tabla 1

VARIABLES	OPERACIONALIZACIÓN
Caracterización de la PYMES:	
Recursos Tangibles: factores productivos	Tipo de actividad Tiempo en el mercado Número de empleados Nivel de ventas anuales Áreas de la empresa Administración de la empresa
Factores de Éxito:	
Operaciones empresariales	Planificación financiera Costos bajos, manteniendo la calidad requerida del producto Adaptación del producto a nuevos mercados Tecnología especializada en la producción Presencia del producto (nacional e internacional) Comercialización por venta directa
Recursos Humanos	programa de formación/capacitación del personal personal altamente calificado en las diferentes áreas
Apoyos e incentivos	Apoyos de entidades públicas o privadas Certificaciones de calidad Apoyo consultor externo Socios estratégicos
Recursos Intangibles : información, reputación y prestigio	Sistema de información y mercadeo Vinculación a redes de empresarios Reputación y prestigio Realización de estudios de mercado
Innovación	Implementación de una gestión innovadora Introducción de métodos y/o técnicas innovadoras

VARIABLES	OPERACIONALIZACIÓN
	Posición tecnológica fuerte implementación de una cultura para la innovación desarrollo de productos innovadores

6. Resultados

6.1 Caracterizar las PYMES Caleñas

Con base en los resultados de las encuestas se hace una caracterización de las PYMES que participaron en el estudio.

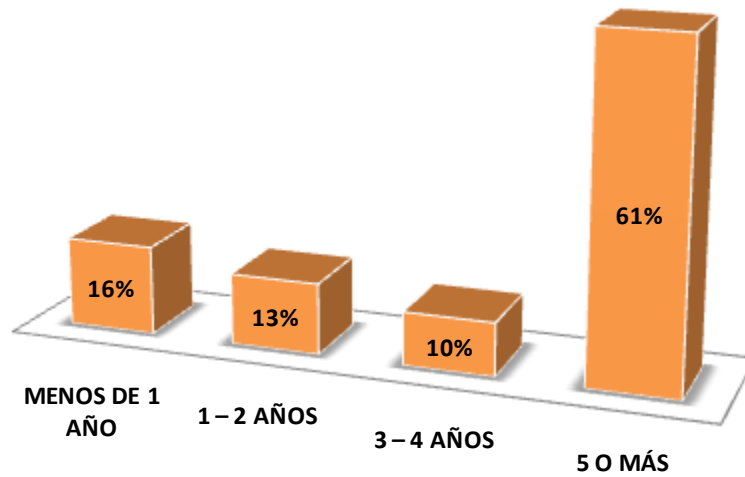
Actividad Económica de las Empresas Vallecaucanas

Tabla 2

Clasificación de la empresa		
	Frecuencia	Porcentaje
Primario	3	10%
Secundario	3	10%
Terciario	25	80%
Total	31	100%

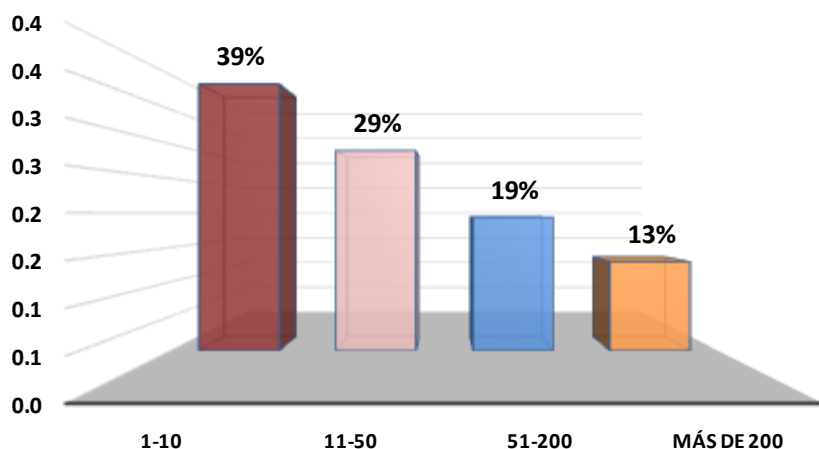
Con base en los resultados, la mayoría de las PYMES encuestadas se encuentran en el sector terciario que hace referencia a las empresas dedicadas a la comercialización de productos o servicios, y le siguen con igual porcentaje el sector secundario, que son empresas dedicadas a la manufactura y transformación de materiales, y el primario que son las dedicadas a trabajar con bienes recolectados directamente de la naturaleza, que no han sido elaborados por el hombre. En consecuencia, la vocación de las PYMES Caleñas se concentra en el sector terciario.

Tiempo en el mercado



En el gráfico se observa que el 61% de las empresas encuestadas tienen 5 o más años operando, mientras que sólo el 10% de éstas están entre 3 y 4 años. Esto significa que las PYMES encuestadas son empresas que tienen una trayectoria en el mercado.

Número de empleados



El 39% de las empresas encuestadas tenían entre 1 y 10 empleados por lo cual se consideran micro empresas, otro 29% tenían entre 11 y 50 empleados por lo cual se consideran pequeñas empresas, las medianas con entre 51 y 200 empleados fueron el 19%, mientras que sólo el 13% presentaban más de 200 empleados, lo cual dependiendo de su sector se puede considerar como grande o mediana empresa.

Tabla 3

Nivel de ventas anuales

Nivel de ventas		
	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 mil mill	12	39%
Entre 1 y 5 mil mill	7	23%
Entre 6 y 10 mil mill	1	3%
Entre 11 y 15 mil mill	2	6%
Entre 16 y 20 mil mill	1	3%
Mas de 20 mil mill	8	26%
Total	31	100%

Un 39% de las empresas a las que recurrimos afirman presentar ventas anuales de menos de mil millones de pesos, seguidas por el 26% que afirman generar más de 20 mil millones en ventas.

Áreas de la empresa

La valoración del rendimiento y desempeño es el área más común en las PYMES encuestadas estando presente en el 61% de ellas, seguido por tener un programa de investigación e innovación con un 39%. Como área menos común se presenta la encargada de ayudar a la empresa a acceder a nuevos mercados, sólo el 29% de las encuestadas contaban con ésta área.

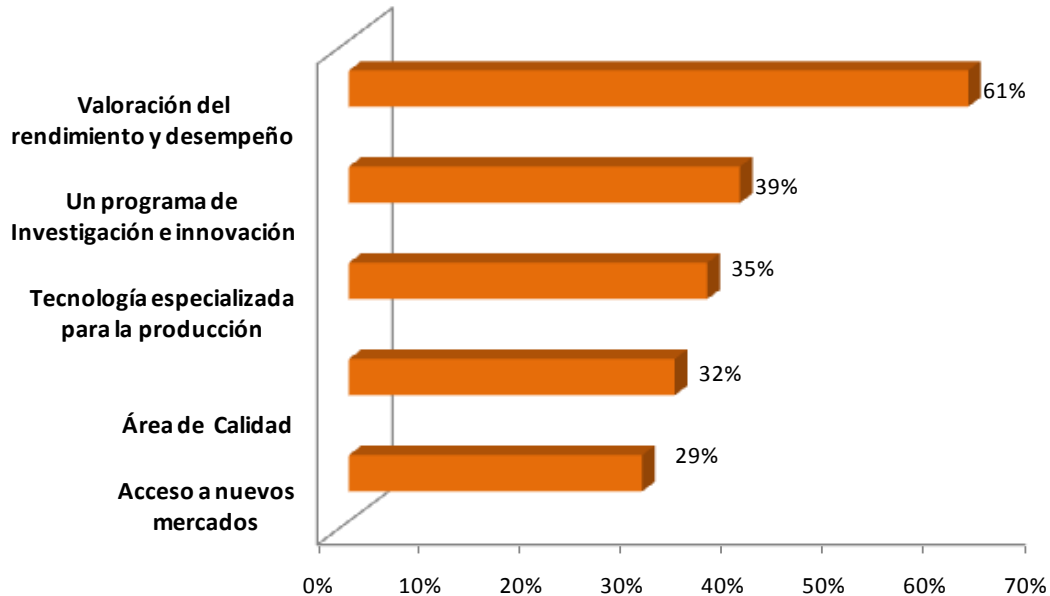


Tabla 4

Administración de la empresa		
	Frecuencia	Porcentaje
Centralizada en la gerencia 100%	3	10%
Existe participación de todas las áreas	24	77%
Las decisiones se toman por áreas y se sustentan al gerente	4	13%
Total	31	100%

Con base en los resultados podemos ver que la típica administración en la cual el gerente tomaba todas las decisiones ha ido en decadencia y sólo el 10% de las PYMES caleñas se desarrollan bajo éste sistema administrativo. El tipo de administración más común es el que presenta participación de todas las áreas de la empresa para la toma de decisiones.

6.2 Identificar los factores asociados al éxito empresarial de las PYMES.

El análisis factorial muestra que los factores de éxito asociados al éxito competitivo se puede agrupar en cuatro grandes grupos: innovación y tecnología; organización y recursos; relaciones, reputación y talento humano; apoyos externos y certificaciones.

Tabla 5

Factor 1 Innovación y Tecnología

	Carga Factorial
A la implementación de una gestión innovadora	.835
A la introducción de métodos y/o técnicas innovadoras	.902
A una posición tecnológica fuerte	.796
A la implementación de una cultura para la innovación	.900
Al desarrollo de productos innovadores	.725
Contar con un personal altamente calificado en las diferentes áreas	.695
Contar con una tecnología especializada en la producción	.863

El principal factor de éxito que considera los gerentes encuestados corresponde a la implementación de una cultura de innovación y al soporte de una tecnología en los procesos de la empresa. Las variables que más le aportan a este factor son los métodos y técnicas innovadoras, cultura para la innovación, tecnología especializada y la gestión innovadora. Estos resultados confirman la importancia de la innovación y la tecnología en todos los procesos de la empresa (Castellanos, 2003; Pérez, Garzón y Nieto, 2009; Uribe y Mora, 2009). El primer factor da cuenta de que la innovación y la tecnología son claves para el éxito empresarial actual. Los productos y servicios deben contar con un valor agregado que los diferencia del resto y les proporcione una ventaja competitiva considerable, así como lo afirmaron los autores anteriormente citados. Éste es uno de los inconvenientes más grandes que tienen las PYMES colombianas ya que la mayoría se concentran en trabajar con productos que no requieren transformaciones y por ende no tienen un valor agregado, y constantemente entran productos extranjeros que sí cuentan con tecnologías más avanzadas y dejan a las empresas locales en desventaja.

Tabla 6

Factor 2 Organización y recursos

	Carga Factorial
El producto tenga alta presencia en el mercado regional y/o nacional	.668
Costos bajos, manteniendo la calidad requerida del producto	.611
La adaptación del producto a nuevos mercados	.627
Contar con el apoyo de un consultor externo	.711
La realización de estudios de mercadeo	.592
Contar con un sistema de información y monitoreo	.539

El segundo factor de éxito corresponde a la organización de la empresa en torno a su misión y a la utilización racional de sus recursos físicos y financieros. Las variables que más aportan a este factor son la consultoría externa, la alta presencia del producto en los mercados -regional o nacional- y los costos bajos manteniendo la calidad del producto. Estos resultados son acordes con los hallazgos de Bárcenas, De Lema y Trejo (2009); Terregrosa (2007) y Castellanos (2003). Los recursos bien utilizados llevarán a un mejor desempeño de la empresa. Si se tiene una buena planeación financiera por

ejemplo, se evitará que la empresa caiga en la iliquidez que es una común causa de fracaso en las PYMES, ya que el manejo de los dineros de la empresa estará siempre ordenado y los gastos tendrán topes que impedirán percances en el desarrollo de la empresa. Respecto a la consultoría externa, las PYMES exitosas consideran de vital importancia contar con una persona que sepa del segmento y vea la empresa desde afuera para juzgar con una mirada diferente y aconsejar en la mejoría de diferentes aspectos, además de también ayudar a la toma de diferentes decisiones de alta importancia para la organización. Además las PYMES aseguraron que contar con un producto de una calidad y reconocimiento alto ayuda considerablemente a mejorar las ventas ya que genera más confianza en los compradores y por ende da a las empresas una ventaja respecto a sus pares que trabajan con productos poco conocidos en el mercado o de poco uso.

Tabla 7

Factor 3. Relaciones, reputación y talento humano

	Carga Factorial
Pertenecer a redes/programas de empresarios	.708
Contar con un programa de formación/capacitación del personal	.686
La reputación y prestigio de la empresa en el ámbito regional y nacional	.602

El tercer factor de éxito corresponde a la capacidad que tienen los directivos de las PYMES de establecer vínculos con otros empresarios –especialmente a través de redes-, contar con un programa de capacitación alineados con las necesidades de la empresa y la innovación permanente, y el prestigio que tienen la empresa en el mercado, así como también el establecimiento de socios estratégicos que ayuden a posicionar el producto en el mercado (Sánchez y Bañón, 2005; Castellanos, 2003; Bárcenas, De Lema y Trejo, 2009). Al ser las PYMES de un tamaño pequeño se facilitan las relaciones entre empresas, pudiendo así ayudarse entre ellas para cumplir propósitos en común que debido a su limitación económica no podrían alcanzar de manera individual. Además, las

PYMES resaltan la importancia de tener un personal capacitado que pueda cumplir con todas las tareas asignadas de la forma correcta y ayude así a brindar un producto o servicio final de una excelente calidad.

Tabla 8

Factor 4. Apoyos externos y certificaciones

	Carga Factorial
Al apoyo de entidades como: Cámara de Comercio, Bancos, Sociedades Portuarias, Sociedades de intermediación Aduanera, otras	.691
A la certificación de calidad lograda para los productos y/o procesos	.715

El cuarto factor de éxito está relacionado con la certificación de calidad, el apoyo que pueden tener las PYMES por parte de entidades públicas y privadas. Estos resultados son consistentes con Bárcenas, De Lema y Trejo (2009) que afirmó que la certificación en la calidad de los productos y servicio genera confianza y credibilidad. El alto prestigio genera a largo plazo grandes beneficios. Por otra parte muchas PYMES dejaron ver que el acompañamiento de entidades tanto públicas como privadas incentiva mucho a la creación de empresa ya sea mediante créditos o asesoramientos en el proceso emprendedor.

7. Reconocer las contribuciones de la innovación y la implementación de tecnologías en el éxito organizacional y de los productos y servicios de las PYMES.

Desde hace tiempo atrás se consideraba que la mano de obra y el capital eran los únicos factores ligados directamente al crecimiento económico. Mientras que el conocimiento, la educación y el capital intelectual eran considerados factores externos que incidían relativamente. Esto ha cambiado debido a que los países desarrollados se basan cada vez más en el conocimiento y la información. Todo esto este cambio tuvo sus inicios en la era industrial cuando se sustituyó la mano de obra por maquinaria, desde entonces el ser humano comprendió la importancia de lo que sería la Economía basada en el conocimiento.

“La vitalidad del pensamiento está en las nuevas ideas. Las ideas no son para acumularse, son para hacer algo con ellas. Cuando la idea es nueva, sus propietarios tienen fervor, la aman y mueren por ella.”

ALFRED NORTHWHITEHEAD

Nociones generales acerca de las PYMES y su flexibilidad

Zahera (1996) explica en su texto *Las PYMES Españolas y su Innovación*, que a lo largo del tiempo ha existido una discusión en torno a la repercusión de las Pyme en el crecimiento económico de un país. Frente a ello, un sector de la doctrina ha estipulado que el crecimiento económico de un país se ve impulsado por las grandes empresas y el cambio tecnológico que estas aportan. Por otra parte, autores como Schumaker se han dedicado a destacar el papel conjunto de PYMES que gracias a una estructura flexible y dinámica permiten la regeneración industrial de una forma más dinámica y contribuyen de forma importante a la creación de empleo.

Lo anterior, basándose en que las PYMES se interesan por llevar a cabo actividades que sean innovadoras y que le permitan obtener una mejora y una ventaja competitiva. En las PYMES se pretende utilizar métodos prácticos para acceder a la innovación, sin necesidad de comprometer excesivamente su patrimonio y sin contraer grandes riesgos a largo plazo (Zahera, 1996, p.7)

Por otra parte, al hablar de cualidades de las PYMES, Hugo Kantis resalta que aunque estas empresas, generalmente, carecen de procedimientos formales y rígidos de proyección estratégica utilizada por empresas más tradicionales, son mucho más versátiles, por lo que se concluye que el perfil de los “emprendedores PYMES” indica que estos empresarios tienden a combinar su visión flexible y estratégica con una fuerte orientación a la acción. Por lo cual “Son a la vez “visionarios y realizadores” pero dedican una proporción muy reducida de su tiempo a actividades formales de planificación” (p 4).

En cuanto a las respuestas estratégicas innovadoras de las PYMES, Kantis (1996) destaca que un sector de estos empresarios resalta por percibirse en ellos una fortaleza competitiva de gran relevancia, esta es la capacidad empresarial para percibir transformaciones en mercados o, en su efecto, identificar nuevas ideas o proyectos innovadores, resaltando además su elevado nivel de flexibilidad que permite adaptarse a los cambios que se den en su entorno y han desarrollado un adecuado soporte organizacional a través de procesos de liderazgo y delegación, que les permite implementar sus proyectos estratégicos sin afectar la gestión operativa y cotidiana de la empresa.

Además, “estas firmas, que consiguen capitalizar la base de recursos y experiencia desarrollados a lo largo de su sendero madurativo, se caracterizan por incluir en su agenda estratégica algunas de las siguientes actividades: i) exportación estratégica, ii) diferenciación de productos en el mercado interno, iii) innovación y iv) mayor propensión hacia la cooperación con otras empresas” (Kantis, 1996, p.15).

Castillo y Corteselle (1996) se identifican con el expuesto anteriormente, pues en su libro “La pequeña y mediana empresa en el desarrollo de América Latina”, manifiestan que una de las principales cualidades de las PYMES es su flexibilidad, pues con ello, ante problemas de rigidez en la estructura productiva o interferencias como la desarticulación del mercado o el aumento del desempleo estas utilizan su capital flexible permitiendo de esta forma adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado (Castillo y Corteselle, 1988)

Políticas de apoyo a la innovación

La baja cobertura de las políticas de apoyo a las PYMES en todas las áreas, incluyendo el área de fomento a la innovación en el sector de América Latina, se explica en gran

medida porque los programas están diseñados pensando en una cierta categoría de empresas: “las más dinámicas”, que por excelencia están en condiciones de definir de forma clara sus demandas y que, adicionalmente pueden aprovechar de manera eficiente los instrumentos disponibles. Sin embargo, hay un número relevante de empresas que no están en estas condiciones. Lo anterior, trae como consecuencia que los beneficios de los programas de fomento terminaran en el primer grupo de empresas, las más dinámicas, incrementando de esta manera la brecha en términos de desempeño y eficiencia que existe entre los dos grupos de empresas. Esto lleva a pensar que para las firmas menos dinámicas es necesario un enfoque más activo por parte de las instituciones públicas que permita introducir cambios y modernizaciones en las empresas en este caso PYMES (pequeñas y medianas empresas) que lleve a incrementos importantes de productividad para que logren desenvolverse mejor en un mercado competitivo y logren desarrollar a cabalidad sus estrategias o procesos hacia la innovación (Stumpo, 2011).

Por otro lado, cabe resaltar que, dada las dificultades de escala que las PYMES experimentan, la principal estrategia que permite acercar estas empresas a los procesos más formales de innovación parecería ser la que apunta a la generación de vínculos con empresas o sujetos que han logrado enfrentar exitosamente estos procesos de innovación. Las alternativas más practicadas consisten en la generación de alianzas entre PYMES, la vinculación con grandes empresas y la participación en programas conjuntos públicos y privados de innovación (Stumpo, 2011).p 16

8. Análisis de resultados:

En los resultados obtenidos de las PYMES se vio una clara tendencia a marcar como importantes las opciones relacionadas con implementación de tecnologías e innovación en cualquier aspecto de la empresa. Las PYMES colombianas, y en general las latinoamericanas, se han quedado cortas en la aplicación de tecnología e innovación no sólo para sus productos o servicios sino también para sus procesos internos y el manejo de sus recursos. A pesar de que las PYMES son vitales para la economía colombiana,

se han dedicado a trabajar en su mayoría con los productos típicos que no requieren de una transformación y por ende no presentan un valor agregado. Estos productos aunque presentan una alta demanda por parte del mercado, también son muy competidos y no generan las mejores rentabilidades. Por el contrario, un producto que sea innovador y tenga consigo un distintivo respecto a los demás, tiene un alto margen de ganancia y no presenta un nivel de competición tan alto.

Las empresas exitosas resaltan la importancia de generar una cultura para la innovación, hacer que el constante proceder de la empresa se vea marcado por el intento permanente de innovar en el aspecto que sea posible. Quien mejor conoce cada parte de la empresa son los empleados debido a que están en constante contacto con su área encargada, y es algo que la empresa debe aprovechar. Al tener un alto conocimiento de cada área, los empleados son quienes mejor saben lo que se debe mejorar y lo que funciona de buena manera, por ende se le debe dar la posibilidad de aportar lo que considera importante.

9. Conclusiones y recomendaciones

Como conclusión, podemos decir que las empresas reconocen enormemente a la tecnología y a la innovación como factores determinantes para lograr un valor agregado que conduce automáticamente a ser competitivo en el mercado. Por otra parte quedó claro que no se debe enfocar la innovación solamente al producto o servicio final, sino que por el contrario los empresarios afirmaron que se debe dar más importancia a innovar en procesos y métodos internos de la empresa que mejoren su funcionamiento y creen un ambiente laboral eficiente. Por ende recomendamos a las organizaciones invertir mucho en procesos efectivos que reduzcan sus costos o mejoren su productividad.

Además, quedó claro que otro factor determinante para lograr ser competitivo es tener un recurso humano capacitado y motivado que pueda solucionar las diferentes situaciones que se le presenten y se vuelva un activo más de la empresa para lograr sus objetivos. Por lo anterior se recomienda invertir en capacitaciones constantes para mantener a su personal actualizado sobre lo que pasa en el mercado y así no quedarse atrás respecto a la competencia sino por el contrario ir un paso adelante.

Respecto al tema de la alianza con otras pymes, queda claro que las limitaciones monetarias y de tamaño de estas empresas les impide muchas veces intentar alcanzar objetivos más macro. Aunque muchas pymes son reacias a juntarse con otras por miedo a perder el control de su organización, los gerentes encuestados afirmaron que es sumamente importante crear alianzas estratégicas con otras pymes que tengan objetivos en común, y mediante la colaboración podrán alcanzar metas mucho más grandes que las que se pueden alcanzar de manera individual.

10. Referencias

- Bárcenas, R. E., de Lema, D. G. P., & Trejo, V. G. S. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. *Revista Venezolana de gerencia*, 14(46).
- Castellanos, J. G. (2013). PYMES innovadoras. Cambio de estrategias e instrumentos. *Revista EAN*, (47), 10-33.
- CKantis, H. (1996). *INERCIA E INNOVACION EN LAS CONDUCTAS ESTRATEGICAS DE LAS PYMES ARGENTINAS. Elementos conceptuales y evidencias empíricas*. Buenos Aires, Argentina: CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Castillo, M., & Cortellese, C. (1988). La pequeña y mediana empresa en el desarrollo de América Latina. *Revista de la CEPAL*, (34).
- Guapatín C. 2003. Observatorio Mipyme-BID: compilación estadística para 12 países de la región. BID, Washington DC
- Sánchez, A. A., & Bañón, A. R. (2005). Factores asociados con el éxito competitivo de las pyme industriales en España. *Universia Business Review*, 4(8).
- Stumpo, M. D. (2011). *Políticas para la innovación en las pequeñas y mediana empresas en América Latina*. Santiago de Chile, Chile: CEPAL.

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