

**ESTUDIO DESCRIPTIVO SOBRE COMPETITIVIDAD EN LAS PEQUEÑAS  
Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) DE LA CIUDAD DE POPAYÁN**

**YULANNI ANDREA MUÑOZ GÓMEZ  
BERTHA DELGADO OJEDA  
MONICA LORENA VALENCIA**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
POPAYÁN  
2014**

**ESTUDIO DESCRIPTIVO SOBRE COMPETITIVIDAD EN LAS PEQUEÑAS  
Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) DE LA CIUDAD DE POPAYÁN**

**YULANNI ANDREA MUÑOZ GÓMEZ  
BERTHA DELGADO OJEDA  
MONICA LORENA VALENCIA**

**Trabajo para optar al título de:  
ADMINISTRADORA DE EMPRESA**

**Director Asesor del Proyecto:  
Magister ZAMANDA CORREA  
Profesora Investigadora**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**POPAYÁN**

**2014**

**NOTA DE ACEPTACION**

---

---

---

---

---

---

Directora del proyecto

---

Evaluador

---

Evaluador

---

Directora del programa

## **NOTA DEDICATORIA**

*A Dios porque me dio fortaleza e iluminó mi vida para seguir adelante y finalmente triunfar;*

*Mis padres: Pedro Delgado y Doris Ojeda las personas que hicieron todo en la vida para poder cumplir mi meta, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba;*

*Pedro Pablo, Jhon Jairo y Andrés Felipe quienes me acompañaron a lo largo del camino ayudándome en todo lo posible, dándome sus consejos y orientación, pero sobre todo por su buen ejemplo;*

*Andrés Tello por su alegría, paciencia y compartir este momento conmigo.*

*A ustedes por siempre mi corazón.*

### **Bertha**

*A Dios por regalarme la oportunidad de vivir, ser mi luz y camino,*

*A mi Madre, Mamita gracias por brindarme cada día amor y cariño, por ser mi guía y compañera por tus consejos y apoyo, Mami gracias por tu educación y ejemplo, por dejarme aprender de ti cada día, por creer siempre en mí por ello sin ti nada de esto sería posible,*

*A Daniel, hijo eres el amor de mi vida, mi inspiración y motivación,*

*A mi padre, que me ha enseñado a perseverar y seguir adelante,*

*A mis hermanos, Fernando y Marcela quienes siempre me dan su cariño, amor, alegrías y siempre han creído que los sueños se pueden alcanzar,*

*A José Andrés mi compañero de vida y mi apoyo incondicional,*

*A Luciana, la niña dulce que alegra mis días*

### **Mónica**

*A Dios por bendecirme en este caminar, por que paso a paso me guió, me llenó de sabiduría y entendimiento, me fortaleció en los momentos de debilidad y soledad.*

*A mis padres: Ana Rovira Gómez Paz, Libardo Anacona, Carlos Humberto Muñoz, por darme la existencia, la oportunidad de vivir esta etapa, por sus buenos consejos, voz de aliento, dedicación, amor, comprensión paciencia y motivación para cumplir con mis propósitos.*

*A mi hermana, Eliana Fernanda Anacona Gómez, quien siempre estuvo allí con sus palabras y sonrisas, alegría, amor y confianza de que se pueden alcanzar los sueños.*

*Alejandro Betancourt por su cariño, apoyo incondicional, comprensión y por compartir este momento conmigo. A toda la Familia y amigos que de una u otra forma confiaron en mí, me acompañaron en este proceso.*

**Yulanni**

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad del Cauca, por brindarnos la oportunidad de cursar los estudios de Administración de Empresas.

A la Directora del Proyecto, Magister Zamanda Correa, por su valiosa contribución quien con su amable colaboración y apoyo hizo posible la realización de este trabajo de manera exitosa para la realización del presente estudio.

Al profesor Reinaldo Erazo, por su asesoría incondicional y enseñanzas que son ya parte de nuestra formación.

Agradecemos además a todas las personas que de una u otra forma apoyaron el desarrollo del presente estudio y que facilitaron su culminación, en especial a los docentes del programa de Administración de Empresas de la Universidad del Cauca.

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	3
CAPITULO I	6
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	6
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	6
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	10
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	10
2.1 OBJETIVO GENERAL	10
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
3. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACION	11
3.1 JUSTIFICACIÓN	11
3.2 DELIMITACIÓN	15
CAPITULO II	16
4. MARCO DE REFERENCIA	16
4.1 MARCO CONTEXTUAL	16
4.1.1 Competitividad en Colombia	16
4.1.2 Competitividad en el Departamento del Cauca y la Ciudad de Popayán	19
4.1.3 Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES)	23
4.1.3.1 Pymes en Colombia	26
4.2 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN	28
4.2.1 Internacionales	29
4.2.2 Nacionales	34
4.3 MARCO TEÓRICO	36
4.3.1 Competitividad empresarial	36
4.3.2 Factores y metodologías para medir la competitividad empresarial	43

4.4 MARCO CONCEPTUAL	51
4.5 MARCO ÉTICO LEGAL	52
CAPITULO III	54
5. MATERIALES Y METODO	54
5.1 TIPO DE ESTUDIO	54
5.2 POBLACIÓN	54
5.3 MUESTRA	54
5.3 MATERIALES	56
5.3.1 Recursos	56
5.3.1.1 Recursos Humanos	56
5.3.1.2 Recursos Físicos	57
5.4 PROCEDIMIENTO	57
5.5 INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS Y RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	58
5.5.1 Confiabilidad del instrumento	59
5.6 ANÁLISIS DE INFORMACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	60
CAPITULO IV	62
6. RESULTADOS	62
6.1 CARACTERÍSTICAS DE LAS PERSONAS QUE RESPONDIERON LA ENCUESTA	62
6.2 CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LAS PYMES	69
6.2 NIVEL DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE POPAYÁN	76
6.2.1 Competitividad de las Pymes	76
6.2.2 Resultados descriptivos de las Pymes por áreas	77
6.2.2.1 Planeación estratégica	77
6.2.2.2 Aprovisionamiento	79
6.2.2.3 Aseguramiento de la calidad	81
6.2.2.4 Comercialización	83
6.2.2.5 Contabilidad y finanzas	85
6.2.2.6 Recursos humanos	88

6.2.2.7 Gestión ambiental	91
6.2.2.8 Sistemas de información	94
6.3 ÁREAS DE OPORTUNIDAD EN TÉRMINOS DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN LAS PYMES DE LA CIUDAD DE POPAYÁN	97
6.4 DEBILIDADES DE LAS PYMES Y PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD	101
6.5 DISCUSION DE RESULTADOS	106
7. CONCLUSIONES	110
BIBLIOGRAFÍA	112
ANEXOS	119
ANEXO A. ENCUESTA SOBRE COMPETITIVIDAD DE EMPRESAS	119



## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Parámetros para clasificar las PYME en Colombia según Ley 590 /2000	28
Tabla 2. Factores de competitividad empresarial	46
Tabla 3. Aspectos para evaluar la competitividad según Mapa BID	50
Tabla 4. Tabla para el registro de resultados (Mapa de competitividad – BID)	50
Tabla 5. Plan de mejoramiento (Mapa de competitividad – BID)	50
Tabla 6. Valores de las diferentes variables en el mapa de competitividad del BID	60
Tabla 7. Baremo de intensidad para la evaluación de la competitividad	60
Tabla 8. Distribución porcentual del Género	62
Tabla 9. Distribución porcentual de la Edad	63
Tabla 10. Distribución porcentual de los encuestados según el Cargo	66
Tabla 11. Distribución porcentual de los encuestados según Años en la empresa	63
Tabla 12. Distribución porcentual de los encuestados según Años en el cargo	67
Tabla 13. Distribución porcentual de los encuestados según Nivel de estudios	68
Tabla 14. Distribución porcentual de las pymes según Tamaño	69
Tabla 15. Distribución porcentual de las pymes según Naturaleza jurídica	70
Tabla 16. Distribución porcentual de las pymes según Sector	71
Tabla 17. Distribución porcentual de las pymes según Actividad de la empresa	72
Tabla 18. Distribución porcentual de las pymes según Número de colaboradores	73
Tabla 19. Distribución porcentual de las pymes según Cantidad de activos	74
Tabla 20. Frecuencias y porcentajes de planeación estratégica	77
Tabla 21. Frecuencias y porcentajes de aprovisionamiento	79

Tabla 22.	Frecuencias y porcentajes de aseguramiento de la calidad	81
Tabla 23.	Frecuencias y porcentajes de comercialización	83
Tabla 24.	Frecuencias y porcentajes de contabilidad y finanzas	85
Tabla 25.	Frecuencias y porcentajes de recursos humanos	88
Tabla 26.	Frecuencias y porcentajes de gestión ambiental	91
Tabla 27.	Frecuencias y porcentajes de sistemas de información	94
Tabla 28.	Nivel de competitividad de las Pymes por áreas	97
Tabla 29.	Plan de mejoramiento de la competitividad de las Pymes	101

## LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfica 1. Distribución de los encuestados según el Género	63
Gráfica 2. Distribución de los encuestados según la Edad	64
Gráfica 3. Distribución de los encuestados según el Cargo	65
Gráfica 4. Distribución de los encuestados según Años en la empresa	66
Gráfica 5. Distribución de los encuestados según Años en el cargo	67
Gráfica 6. Distribución de los encuestados según Nivel de estudios	68
Gráfica 7. Distribución de las pymes según Tamaño	69
Gráfica 8. Distribución de las pymes según Naturaleza jurídica	70
Gráfica 9. Distribución de las pymes según Sector	71
Gráfica 10. Distribución de las pymes según Actividad de la empresa	73
Gráfica 11. Distribución de las pymes según Número de colaboradores	74
Gráfica 12. Distribución de las pymes según Cantidad de activos	75
Gráfica 13. Mapa de competitividad de las Pymes	76
Gráfica 14. Mapa de competitividad de las Pymes por áreas	77
Gráfica 15. Distribución porcentual de las pymes según Planeación estratégica	78
Gráfica 16. Distribución porcentual de las pymes según Proceso de planeación estratégica	78
Gráfica 17. Distribución porcentual de las pymes según Implementación de la estrategia.	79
Gráfica 18. Distribución porcentual de las pymes según Aprovisionamiento	80
Gráfica 19. Distribución porcentual de las pymes según labores de aprovisionamiento	80
Gráfico 20. Distribución porcentual de las pymes según Manejo de inventarios	81
Gráfico 21. Distribución porcentual de las pymes según Ubicación infraestructura	81

Gráfica 22.	Distribución porcentual de las pymes según Aseguramiento de la calidad	82
Gráfica 23.	Distribución porcentual de las pymes según Aspectos generales de la calidad	82
Gráfica 24.	Distribución porcentual de las pymes según Sistemas	83
Gráfica 25.	Distribución porcentual de las pymes según Comercialización	84
Gráfica 26.	Distribución porcentual de las pymes según Mercado nacional: mercadeo y ventas	84
Gráfica 27.	Distribución porcentual de las pymes según Mercado nacional: servicios	85
Gráfica 28.	Distribución porcentual de las pymes según Mercado nacional: distribución	85
Gráfica 29.	Distribución porcentual de las pymes según Contabilidad y finanzas	86
Gráfica 30.	Distribución porcentual de las pymes según Monitoreo de costos y contabilidad	87
Gráfica 31.	Distribución porcentual de las pymes según Administración financiera	87
Gráfica 32.	Distribución porcentual de las pymes según Normas legales y tributarias	88
Gráfica 33.	Distribución porcentual de las pymes según Recursos humanos	89
Gráfica 34.	Distribución porcentual de las pymes según Aspectos generales de recursos humanos	89
Gráfica 35.	Distribución porcentual de las pymes según Capacitación y promoción del personal	90
Gráfica 36.	Distribución porcentual de las pymes según Cultura organizacional	90
Gráfica 37.	Distribución porcentual de las pymes según Salud y seguridad industrial	90
Gráfica 38.	Distribución porcentual de las pymes según Gestión ambiental	91
Gráfica 39.	Distribución porcentual de las pymes según Política ambiental de la empresa	92

Gráfica 40.	Distribución porcentual de las pymes según Estrategia para proteger el medio ambiente	92
Gráfica 41.	Distribución porcentual de las pymes según Concientización y capacitación	93
Gráfica 42.	Distribución porcentual de las pymes según Administración del desperdicio	93
Gráfica 43.	Distribución porcentual de las pymes según Sistemas de información	94
Gráfica 44.	Distribución porcentual de las pymes según Planeación del sistema	95
Gráfica 45.	Distribución porcentual de las pymes según Entradas	95
Gráfica 46.	Distribución porcentual de las pymes según Procesos	96
Gráfica 47.	Distribución porcentual de las pymes según Salidas	96
Gráfica 48.	Nivel de competitividad de las Pymes por áreas	97

## **LISTA DE ANEXOS**

	Pág.
ANEXO A. ENCUESTA SOBRE COMPETITIVIDAD DE EMPRESAS	119

## RESUMEN

El objetivo del presente estudio es caracterizar la competitividad de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) de la ciudad de Popayán.

La población objeto de estudio está representada por 303 Pymes de esta ciudad, las cuales se determinaron con base en la información de la Cámara de Comercio del Cauca y en investigaciones efectuadas por el Grupo GICEA de la Universidad del Cauca. Se obtuvo una muestra representativa de 62 empresas con un nivel de confiabilidad del 92% y un margen de error del 10%.

Para la recolección de la información se utilizó como herramienta de medición una encuesta diseñada por Saavedra (2011), la cual se basa en el Mapa de Competitividad del BID, en esta se tienen en cuenta las variables planeación estratégica, aprovisionamiento, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información, en las que se incorporan diferentes dimensiones que se evalúan a través de preguntas que permiten determinar su nivel competitivo. El estudio realizado es de tipo descriptivo transversal.

Los resultados obtenidos por este estudio, indican estadísticamente que la mayoría de pymes evaluadas son pequeñas empresas (85,48%), sociedades anónimas (33,87%), que tienen entre 11 y 50 trabajadores (46,77%) y activos entre 501 y 5000 smmlv

(62,90%). Igualmente, que el área con mayor nivel de competitividad es contabilidad y finanzas (86,86%) y la de menor calificación es la gestión ambiental (66,42%).

El estudio permitió concluir que el nivel de competitividad de las pymes es de 77,47%, lo que indica que estas empresas tienen una buena posición competitiva, igualmente que la competencia de este tipo de organizaciones se sustenta básicamente en la contabilidad y finanzas (86,86%), los sistemas de información (83,98%), el aseguramiento de la calidad (81,23%) y el aprovisionamiento (81,23%).



## INTRODUCCIÓN

En los últimos años la dinámica de las organizaciones se ha enfocado especialmente en el mejoramiento de la posición competitiva, para lo cual es fundamental la identificación de áreas de oportunidad que permitan a las empresas cumplir con este propósito. En ese sentido, la competitividad empresarial puede definirse como la capacidad de las empresas para crear y mantener las ventajas competitivas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en el que actúa (Fuentes, 2007).

La competitividad se refiere a la capacidad de una organización para mantener o incrementar su participación en el mercado basada en nuevas estrategias empresariales, en un sostenido crecimiento de la productividad, en la capacidad interempresarial para participar en negociaciones con diferentes instituciones, en un entorno competitivo según el sector y el mercado de los consumidores y en las políticas nacionales. (Solleiro y Castañón (2005), citados por Saavedra, 2012<sup>a</sup>)

Siendo la competitividad empresarial un aspecto relevante para el desarrollo de una región, se plantea el presente estudio, que tiene como objetivo caracterizar la competitividad de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) de la ciudad de Popayán.

Las que compiten no son las naciones sino las empresas, son ellas las que hacen competitivo a un país, siendo el soporte de la competitividad. La competitividad empresarial es la característica de una organización cualquiera de lograr su misión, en forma más exitosa que otras organizaciones competidoras. Se basa en la capacidad de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes o ciudadanos a los cuales sirve, en su mercado objetivo, de acuerdo a su misión específica para la cual fue creada (Montoya 2008, p. 28).

De acuerdo a Puyana (2010) en la economía colombiana, las micros, pequeñas y medianas empresas son parte fundamental teniendo en cuenta que “generan más del 50% del empleo nacional, significan el 36% del valor agregado industrial, el 92% de los establecimientos comerciales y el 40% de la producción total del país. Las Pymes son las organizaciones dominantes en todos los países del continente y representan más del 95% de los negocios existentes en el mundo, cuentan además con una ventaja competitiva sobre las grandes empresas, no requieren grandes capitales, altos inventarios y costosos equipos, sino de saber generar activos intangibles como el capital intelectual y mejorar el conocimiento y la innovación (Vásquez, 2007)

Ante esta dinámica, los negocios deben enfocarse en incluir en sus modelos administrativos estrategias de productividad, calidad total, ventajas competitivas, cadenas de valor e innovación que estén enfocadas en el logro de la competitividad. Este estudio se enfoca en conocer la percepción de los gerentes y administradores de pymes de la ciudad de Popayán, sobre cómo se están implementando estas estrategias,

de tal manera que se puedan conocer las fortalezas y las áreas de mejora en aras de mejorar su competitividad.

Por lo anterior este trabajo está organizado en cuatro partes, la primera que incluye el planteamiento del problema, la justificación y los objetivos que se persiguen con el trabajo investigativo. La segunda parte incluye el marco referencial el cual contiene el marco teórico, es decir ,los conceptos y teorías que sustentan este trabajo, el marco contextual y el marco ético legal que socializa las normas que permite realizar este tipo de investigaciones con humanos. La tercera parte incluye lo relacionado con la metodología, se detallan el tipo de estudio, la muestra estudiada y el procedimiento, así como el análisis de los datos; y finalizando la cuarta parte donde se detallan los resultados obtenidos, la contrastación de los mismos con investigaciones relacionadas y las conclusiones

Se espera entonces que el presente estudio pueda convertirse en un referente importante para las pymes de la región para que puedan identificar las áreas de oportunidad, los factores críticos relacionados con la competitividad y el tipo de estrategias que deben implementar para mejorar u optimizar su posición competitiva.

## **CAPITULO I**

### **1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

El análisis de la competitividad empresarial es un factor fundamental en el ámbito de la actividad económica de la región considerando los retos que plantea el mercado económico internacional. La globalización implica que las empresas adopten estrategias que le permitan sobrevivir, así mismo, reflexionar sobre nuevas oportunidades de negocio y la eficiencia de sus modelos de gestión. Ante este escenario se requiere que las organizaciones sean rentables, innovadoras, presenten un enfoque exportador y participen de manera activa en la cadena productiva con el propósito de llegar a los mercados internacionales.

Ante la situación planteada, las empresas colombianas necesitan prepararse para competir en una economía abierta y cada vez más integrada, vía acuerdos comerciales y tratados de libre comercio con economías de mayor desarrollo, lo cual, presenta retos y exigencias de alta eficiencia a las empresas y a su cadena productiva.

El Departamento del Cauca, no es ajeno a este contexto altamente competitivo, en donde la mayor parte de su actividad económica está integrada fundamentalmente por micros, pequeñas y medianas empresas, en este sentido la competitividad en la región

no solamente es importante desde el punto de vista económico sino también político y social. Se ha impulsado entonces el desarrollo de programas que permitan la identificación, alcance y sostenimiento de ventajas competitivas a través del Sistema Nacional de Competitividad y de entidades privadas como la Cámara de Comercio que le permitan a las empresas integrarse de forma eficiente al mercado económico global. Un ejemplo de esto, es el tema de capital social que se está promoviendo, principalmente entre pequeñas empresas de base campesina y Mipymes urbanas y la existencia de un Comité Asesor Regional de Comercio Exterior orientado hacia la construcción de capital social y asociatividad con una visión de mediano y largo plazo aplicable en el fomento del empresarismo.

A pesar que se han desarrollado programas para mejorar la competitividad empresarial en el Departamento y el Municipio de Popayán que tienen como propósito la identificación de ventajas competitivas y de nuevas oportunidades de negocio, la región y el municipio siguen presentando un bajo nivel competitivo, lo que manifiesta la ineficiencia de las estrategias asumidas dentro de los diferentes programas. El Departamento posee uno de los índices más bajos de competitividad a nivel nacional, de acuerdo a estudios de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) que evalúan el periodo comprendido entre 2000 y 2012, “el Cauca se ubica en el puesto 17 en el escalafón de competitividad de los departamentos colombianos con un Índice global de Competitividad Departamental (ICD) de 43,2%” CEPAL (2013, p. 1).

De acuerdo a este informe, en el que se evalúan aspectos de competitividad como la fortaleza de la economía, capital humano, infraestructura, ciencia y tecnología, gestión y finanzas públicas y seguridad, los departamentos más competitivos son Cundinamarca y Antioquia con un ICD de 79% y 69% respectivamente, posteriormente, se ubican Valle del Cauca, Santander, Risaralda, Atlántico y Caldas. Entre los factores competitivos más críticos del Cauca, se destacan la fortaleza de la economía que presenta una calificación de 35,6% que lo ubica en un nivel bajo y la infraestructura en el que ocupa la posición 20.

Concretamente, el Municipio de Popayán al igual que el Departamento presenta un bajo índice de competitividad, no obstante es uno de los que más aporta a la economía regional. Las actividades económicas del Cauca giran alrededor del Municipio de Popayán, con excepción de la parte norte que tiene fuertes vínculos con el Valle del Cauca y en la cual se realiza fundamentalmente la agricultura comercial y la ganadería extensiva, en tanto que, Popayán se destaca por sus plantaciones cafeteras, bosques comerciales, caña panelera, entre otros. Tanto la parte norte del departamento como el Municipio de Popayán son los que más impulsan la competitividad en la región.

La ciudad de Popayán “ocupa el puesto 17 entre 23 ciudades capitales en el nivel de competitividad con 37,42%, frente al 100% de Medellín y 96,59% de Bogotá” El Liberal (2012, p. 1). En este sentido, el bajo nivel de competitividad de la ciudad, al igual que en el Departamento del Cauca, muestra la ineficiencia de las políticas,

programas y estrategias que se han desarrollado para el mejoramiento de la productividad y competitividad de la región.

Así mismo, existen gran cantidad de estudios a nivel nacional y regional que tienen como propósito la identificación de ventajas competitivas y el mejoramiento de la competitividad de las cadenas productivas en micros, pequeñas y medianas empresas como el Diseño de estrategias para aumentar la competitividad de las cadenas productivas con productores de pequeña escala en el Cauca desarrollado por el CIAT (Centro Internacional de Agricultura Tropical). Sin embargo, la efectividad de los mismos es limitada, considerando que hacen énfasis en una parte de la cadena productiva, ya sea productores, clientes, mercados y no en la competitividad empresarial propiamente dicha, que es esencial para identificar ventajas competitivas.

Por lo anterior, se hace necesario medir el nivel de competitividad de las Pequeñas y medianas empresas (pymes) de la ciudad de Popayán, de tal manera que este diagnóstico sirva como insumo para el planteamiento de planes estratégicos que permitan mitigar sus actuales problemas y aumentar su nivel competitivo en los diferentes mercados de la región e identificar ventajas competitivas que puedan ser aprovechadas de forma eficiente en los diferentes mercados nacionales e internacionales.

De no tomarse en cuenta la propuesta presentada en esta investigación, que pretende analizar los factores internos de la competitividad de las empresas, lamentablemente

no se podrán solventar las debilidades de las Pymes, así mismo, no se aprovecharán sus fortalezas, que servirán de directriz para lograr las ventajas competitivas sostenibles de las Pymes de la ciudad.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuáles son los factores internos que determinan la competitividad en las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) de la Ciudad de Popayán?

## **2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Caracterizar la competitividad en las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) de la Ciudad de Popayán.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1.- Describir las Pymes de la ciudad de Popayán.

2.- Determinar el nivel de competitividad empresarial en las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) de la ciudad de Popayán



3.- Identificar las áreas de oportunidad en términos de competitividad en las Pymes de la ciudad de Popayán.

### **3. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACION**

#### **3.1 JUSTIFICACIÓN**

Debido a los cambios en el entorno económico financiero global, las empresas se han visto en la necesidad de diseñar e implementar estrategias que les permitan ser competitivas, así considerando los planteamientos de Chandler y Andrews en el marco de la Teoría de los recursos y capacidades, se ha suscitado un especial interés por develar los elementos que hacen parte de la ventaja competitiva, en donde, gran parte de la literatura sobre el asunto sugiere que aquellas organizaciones que desarrollan y explotan de forma eficiente sus competencias logran altos niveles de productividad y por ende se desempeñan de una mejor forma.

Es innegable entonces que el éxito empresarial y permanencia en el mercado dependen directamente de la competitividad. En un entorno de alta competencia en donde interactúan monopolios, oligopolios, micros, pequeñas y medianas empresas, todas deben lograr la mayor productividad con los recursos disponibles, enfocando así la competitividad de acuerdo a sus propias posibilidades, de ahí la importancia de las investigaciones que se desarrollen sobre esta temática, dado que pueden contribuir a estructurar nuevas metodologías para analizar y medir el nivel competitivo de las

diferentes empresas e identificar ventajas competitivas sostenibles. En este contexto, se destacan las aportaciones de Michael Porter sobre estrategia y ventaja competitiva.

De acuerdo a Porter y Krugman, “las que compiten no son las naciones sino las empresas”, de esta forma, las organizaciones son las que hacen competitivo a un país, por lo tanto, el soporte de la competitividad se encuentra en las empresas. La competitividad empresarial presenta gran diversidad de conceptualizaciones, no obstante, la complejidad del término ha impedido que se estructure un concepto generalizado, no obstante, puede considerarse la siguiente definición: “es la característica de una organización cualquiera de lograr su misión, en forma más exitosa que otras organizaciones competidoras. Se basa en la capacidad de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes o ciudadanos a los cuales sirve, en su mercado objetivo, de acuerdo a su misión específica para la cual fue creada” Montoya (2008, p. 28).

En Colombia se han desarrollado diversos estudios para analizar y sobretodo medir la competitividad, principalmente los realizados por la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), el Centro de Estudios Regionales Cafeteros y Empresariales (Crece), la Comisión Nacional de Competitividad, el Conpes, el Consejo Privado de Competitividad, el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), Universidad Nacional, entre otros, no obstante, no se encontraron investigaciones que midan la competitividad de las Pymes de la ciudad de Popayán, aspecto de especial relevancia, teniendo en cuenta que en términos generales la región caucana presenta un bajo índice

de competitividad con respecto a los departamentos del país, al igual que la Ciudad de Popayán.

Las micros, pequeñas y medianas empresas son parte fundamental de la economía colombiana teniendo en cuenta que “generan más del 50% del empleo nacional, significan el 36% del valor agregado industrial, el 92% de los establecimientos comerciales y el 40% de la producción total del país” Puyana (2010, p. 1), no obstante, su participación en la balanza comercial es muy baja comparativamente con otros países como Taiwan, Corea e Italia, en los cuales “representan el 56%, 40% y 53% de las exportaciones respectivamente, en tanto que en Colombia son apenas el 20%” Puyana (2010, p. 1).

Así, una de las principales dificultades de las Pymes en el país es su baja capacidad por integrarse al mercado externo especialmente “por falta de información sobre oportunidades de exportaciones competitivas y sostenibles, con altos niveles de valor agregado local, debido a mínima capacitación, falta de gestión gerencial internacional y poco acceso a los recursos tecnológicos” Puyana (2010, p. 1). Es importante entonces realizar estudios que permitan no solamente determinar nuevas oportunidades de negocio en los ámbitos local e internacional para las Pymes, sino también que contribuyan a identificar factores internos y externos a través de los cuales lograr una ventaja competitiva que pueda ser aprovechada en los diferentes mercados.

La importancia del presente estudio radica en que se efectuará una caracterización de las Pymes de la Ciudad de Popayán y porque se utilizará como método de diagnóstico empresarial el mapa de competitividad del BID que permitirá conocer las falencias que se presentan en cada área de la empresa y a través de la cual identificar los factores potenciales que pueden contribuir a crear una ventaja competitiva. De esta forma, la información que brindará el estudio le será especialmente útil no solamente a las Pymes de la ciudad sino también a las entidades públicas en el diseño de sus políticas, planes y programas.

Desde el punto de vista teórico, la realización del presente estudio se justifica porque permite aplicar la metodología del mapa de competitividad del BID para realizar el diagnóstico a las Pymes. De esta forma, el soporte teórico es esencial para el desarrollo de la investigación y de este depende la calidad de la información obtenida que será de sumo interés para las organizaciones de los diferentes sectores productivos del Cauca y de la Ciudad de Popayán. Así mismo, se pretende con la realización del trabajo investigativo generar reflexión sobre la trascendencia que tienen las Pymes para el desarrollo socioeconómico no solamente de la región sino del país.

Desde el punto de vista práctico, el estudio se justifica porque contribuye a determinar factores potenciales que conllevan a la identificación de ventajas competitivas en las Pymes de la ciudad de Popayán, aspecto que de una u otra forma contribuye a mitigar la actual situación de falta de competitividad de este sector.

### **3.2 DELIMITACIÓN**

El presente estudio va dirigido a caracterizar la competitividad en las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) de la Ciudad de Popayán.

Para cumplir con este propósito, es necesaria la aplicación de un diagnóstico de las empresas, que en este caso será el Mapa de Competitividad del BID a través del cual, se podrá establecer el estado general y específico de las organizaciones.

## **CAPITULO II**

### **4. MARCO DE REFERENCIA**

#### **4.1 MARCO CONTEXTUAL**

##### **4.1.1 Competitividad en Colombia**

Colombia ha realizado múltiples esfuerzos por tratar de ser competitiva considerando aspectos tan importantes como su localización geográfica, fuentes de recursos naturales y capital humano.

La política de competitividad tiene sus antecedentes en 1990 con la apertura económica, considerando que ya no es posible concebir este término a nivel nacional sino global, de esta forma “el proceso de internacionalización da inicio al estudio Monitor entre los años 1992 y 1993 que tenía como propósito la creación de una ventaja competitiva, para lo cual se estudiaron los patrones de competitividad y análisis sectorial” Bonilla (2009, p. 7-8).

Posteriormente, “en 1994 se crea el Consejo Nacional de Competitividad Público y en el gobierno de Andrés Pastrana el Ministerio de Comercio Exterior, la Red Colombiana Compite y diferentes convenios de competitividad para integrar eslabones de cadenas productivas” Bonilla (2009, p. 7). Estos presentaron diferentes problemáticas

relacionadas con la falta de coordinación entre ministerio y presidencia, baja integración y participación del sector privado, por lo cual se crea en el año 2007 el Consejo Privado de Competitividad (CPC) cuya función principal es articular al sector público con el sector privado, la academia y otras entidades desde una perspectiva técnica, sistémica e independiente.

La Política Nacional de Competitividad en Colombia se soporta básicamente en el Decreto 2828 de 2006, por medio del cual se crea el Sistema Nacional de Competitividad (SNC) cuyo propósito es articular las iniciativas e instituciones públicas y privadas nacionales y regionales en lo referente a la competitividad. Así mismo, a través del Decreto 2759 de 2006 se crea la Alta Consejería para la Competitividad y Productividad que posteriormente por medio del Decreto 3737 de 2008 se denomina Alta Consejería para la competitividad y las regiones, cuya función es coordinar y articular por parte del sector público el Sistema Nacional de Competitividad.

Se crean igualmente las Comisiones Regionales de Competitividad (CRC) a través de las cuales se busca diseñar y establecer planes de acción sobre políticas competitivas, las CRC dependen directamente del SNC.

De acuerdo con el Informe Monitor, fue posible establecer que “Colombia cuenta con grandes privilegios en cuanto a recursos naturales, capital de trabajo y localización estratégica, por tanto, se deben aumentar y diversificar las exportaciones, invertir en

infraestructura, mejorar las condiciones internas para atraer la IED y desarrollar campañas que tengan como objetivo promover el aprendizaje y la modernización institucional” Porter (2007, p. 9).

En este contexto, es fundamental diseñar e implementar estrategias que conlleven a la expansión de mercados, conocer las fortalezas y debilidades para lograr una mejora continua, así mismo, lograr una ventaja competitiva a través de las diferentes empresas para lo cual se requiere conocer las necesidades del mercado, analizar los entornos macroeconómicos y mejorar la posición financiera a través de la optimización de costos.

En la actualidad, el Consejo Privado de Competitividad (CPC), el Departamento Nacional de Planeación y el Consejo Nacional de Competitividad son los encargados de la Política Nacional de Competitividad, estos trabajan conjuntamente con los diferentes actores públicos y privados para crear un entorno de negocios eficiente.

En el Documento CONPES 3527 de Junio de 2008 se define la Política Nacional, en este se determinan los planes de acción y lineamientos estratégicos entre los que destacan: desarrollo de sectores de clase mundial, salto a la productividad y empleo, promoción de la formalidad, entre otros. Así mismo, se plantea la visión de la política nacional de competitividad para los próximos 25 años, que es convertir al país en uno de los más competitivos de América Latina.



Sin embargo, de acuerdo al Informe Nacional de Competitividad de fecha 6 de noviembre de 2013 y preparado por el CPC, se explica que “el país está igual que hace cuatro años y se encuentra en el puesto 69 entre 133 países en el Indicador Global de Competitividad que elabora el Foro Económico Mundial” CPC (2013, p. 1). Igualmente, en este informe se plantea una agenda de competitividad que apunta a mejorar los fundamentales microeconómicos de todos los sectores de forma transversal y a transformar el aparato productivo colombiano.

El cumplimiento de la visión de la Política Nacional de Competitividad se sustenta especialmente en exportaciones con alto valor agregado e innovación, no obstante, la competitividad colombiana se encuentra estancada esencialmente en lo relacionado con la diversificación y sofisticación de la canasta exportadora e igualmente porque se tiene una economía cerrada respecto a los estándares internacionales.

#### **4.1.2 Competitividad en el Departamento del Cauca y la Ciudad de Popayán**

Con el propósito de articularse al Sistema Nacional de Competitividad, en el año 2007 se conforma en el Departamento del Cauca la Comisión Regional de Competitividad, que es “un escenario en el cual se discuten y acuerdan las prioridades del sector empresarial y productivo de la región, está representado por el sector público y privado, en donde, la secretaria técnica la ejercen la Gobernación y la Cámara de Comercio con el apoyo del Centro Regional de Productividad e Innovación del Cauca” Cámara de Comercio del Cauca (2009, p. 2-3).

A través de la Comisión Regional de Competitividad se revisó la estrategia Nacional de Competitividad y se efectuaron los ajustes de acuerdo a las características propias de la región y con base en esta se estructuró el Plan Regional de Competitividad del Cauca que tiene como propósitos concertar y articular los requerimientos más importantes del sector productivo en términos de productividad y competitividad y facilitar el acceso del departamento a los programas y políticas nacionales.

Dentro del Plan Estratégico Exportador Regional del Cauca (PEER) (Cámara de Comercio del Cauca, 2009) se identificaron cinco sectores estratégicos: Agroindustria, artesanías, servicios tecnológicos - ETI, servicios educativos y turismo. Así mismo, se desarrollaron experiencias respecto a productos agroindustriales propios de la región como: seda, panela, chontaduro y apicultura.

En el marco de la Agenda de Competitividad Regional se busca desarrollar diferentes acuerdos regionales para la construcción y consolidación de los siguientes clúster:

- Agroindustrial.
- Turismo
- Industrial del Norte del Cauca y
- Capital Intelectual

Así mismo, el Departamento del Cauca desarrolla una propuesta tendiente a consolidar la Agenda de Competitividad Regional, con la que se busca impulsar el sector productivo como eje del equilibrio económico y social de la región.

La visión preliminar al 2020 del Cauca, señala la necesidad de posicionar globalmente el Departamento, como región biodiversa y pluricultural. Según se explica en algunos apartes de la agenda, la finalidad es facilitar el acceso de los productos del Cauca a mercados externos con base al sólido posicionamiento de una imagen e identidad autóctona diferenciadora, donde la región sea vista en otros mercados como un esquema de producción limpia, asociativa y solidaria.

El municipio de Popayán “fue fundado el 15 de agosto de 1537 por Sebastián de Belalcázar, se encuentra a una altura de 1.738 m.s.n.m. y presenta una temperatura promedio de 19 °C” Gobernación del Cauca (2011, p. 24). De acuerdo A la Alcaldía Municipal (2014), el municipio presenta una población estimada de 270.000 habitantes en su área urbana.

Las principales actividades económicas son la industria, el comercio, los servicios, la agricultura y la ganadería, mientras que, sus fiestas y eventos más destacados son: las Fiestas de Pubenza, la Semana Santa y el Festival de Música Religiosa.

Se ubica en la región centro-oriental, en territorios montañosos, cuyo relieve corresponde a las cordilleras Central y Occidental, en medio de las cuales están

localizadas algunas zonas planas, principalmente en las proximidades del río Cauca; entre sus accidentes orográficos se destacan los cerros conocidos con los nombres de Alto Canelo, Cargachiquito, Punza, Santa Teresa y el alto de la Tetilla. Sus suelos están regados por la aguas de los ríos Cauca, Blanco, Clarete, Hondo, Las Piedras, Molino, Mota, Negro, Palacé y Sate, además de numerosas quebradas y corrientes menores. Por su conformación topográfica, el municipio presenta los pisos térmicos cálido, medio y frío.

El municipio de Popayán presenta una densidad total, distinta a la de otros municipios del Cauca, puesto que tiene índices mayores de 100 hab./Km<sup>2</sup>, afirmando el alto crecimiento de la población. La distribución espacial se debe a los diversos servicios que se ofrecen en el casco urbano (empleo, servicios públicos, educación, vivienda, salud, etc.). La población proyectada del municipio en su área urbana para el 2013 es de 270.000 habitantes.

El municipio cuenta con plantaciones cafeteras, bosques comerciales, caña panelera, flores, yuca, fríjol, espárragos y ganadería de doble propósito. Presenta “un área sembrada de 4.272,5 hectáreas, de las cuales, el 61% corresponden al cultivo del café, el 16,8% a la caña panelera y el 12% al café tradicional. La mayor producción se obtiene en el café tradicional (40,7%), la caña panelera (26,9%), los espárragos (14,4%) y al tomate de mesa con el 10,7%” (Gobernación del Cauca, 2011, p. 24).

Se encuentran cultivos transitorios como fríjol tradicional, papa tradicional, tomate de mesa y maíz tradicional y semipermanentes como café tecnificado, café tradicional, caña panelera, espárragos, fique, mora tecnificada y morera.

La ganadería de doble propósito en el Cauca se localiza en las partes media y alta de los municipios de Puracé, La Vega y Popayán, en éste último, la actividad pecuaria está representada por las explotaciones de ganado bovino y porcino y, en pequeña escala, aves y especies menores.

El municipio posee “el 5,46% de los estanques del departamento y el 5,13% del área total (m2), en los que se cultiva Mojarra, que representa el 100% de la producción del departamento; Trucha Arco Iris (54,92%), Tilapia nilótica (29,57%), Carpa espejo (12,79%), Mojarra (11,84%) y Tilapia Roja (2,03%)”. (Gobernación del Cauca, 2011, p. 24)

#### **4.1.3 Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES)**

Las Pymes se originaron de dos formas, “por una parte las empresas propiamente dichas que se desarrollaron dentro del sector formal de la economía, en las que se distingue una organización y una estructura, donde existe gestión empresarial y trabajo remunerado y por otra aquellas que tuvieron un origen familiar caracterizadas por una gestión a la que solo le preocupó su supervivencia” Porta (2010, p. 1).

Según Vásquez (2007, p. 46), “las Pymes son las organizaciones dominantes en todos los países del continente y representan más del 95% de los negocios existentes en el mundo, cuentan además con una ventaja competitiva sobre las grandes empresas, no requieren grandes capitales, altos inventarios y costosos equipos, sino de saber generar activos intangibles como el capital intelectual y mejorar el conocimiento y la innovación”.

Este tipo de empresas “surge prácticamente desde que el hombre se vuelve sedentario, es decir, aproximadamente desde hace 10.000 años, desde este tiempo se ha observado con algunas variantes la existencia de grandes empresarios (nobles y terratenientes), pequeños agricultores, productores y artesanos y los que se dedicaban a tareas productivas de subsistencia” Barnes (1997, p. 45). En este sentido, las economías sociales han conservado generalmente similares estructuras a través del tiempo, en donde se destacan generalmente grandes capitalistas dueños de empresas de gran magnitud, empresarios formales e informales y otros que efectuaban actividades productivas de forma incipiente.

En esencia, las Pymes cumplen un papel esencial en la economía puesto que constituyen un eslabón importante en el encadenamiento de la actividad productiva y la generación de empleo. Este tipo de empresas absorben gran cantidad de mano de obra brindando cierta estabilidad al mercado laboral. Así mismo, presentan mayor flexibilidad para adaptarse de forma eficiente a las fluctuaciones del mercado y propician espacios para la innovación.

Respecto a su definición, es importante anotar que se presentan diversas conceptualizaciones de Pyme, de acuerdo a los criterios y enfoques que se tengan en cuenta como tipo de actividad, tecnología, productividad, inversión, ventas, capacidad de empleo, entre los más importantes. En términos generales no existe un concepto universal, incluso “se observa que a nivel de países, sectores y criterios utilizados no existe uniformidad sobre los elementos comunes que lleven a una definición estandarizada como ocurre en América Latina. La excepción a esta situación es la Unión Europea en donde existe y se utiliza una sola definición de Pyme” Vives (2005, p. 53). Así, en Europa “la categoría de microempresas, pequeñas y medianas empresas (PYME) está constituida por organizaciones que ocupan a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones de euros o cuyo balance general anual no excede de 43 millones de euros” Comisión Europea (2007, p. 5).

En América Latina el criterio más importante que permite conceptualizar las Pymes es el número de empleados, en donde, se consideran también otras variables como los ingresos por ventas y los activos. De esta forma, se tiene que “el 90% de los países considera el criterio Número de trabajadores, el 60% estima las ventas y el 35% tiene en cuenta el número de activos” Cardozo (2012, p. 1349). En términos generales, las Pymes son consideradas como empresas mercantiles, de servicios o de otro tipo que presentan un número reducido de empleados y un nivel de ingreso moderado. De esta forma, en la mayoría de países una empresa es clasificada como Pyme si presenta una cantidad específica de trabajadores.

En términos generales, la pequeña y mediana empresa (Pyme) “es una organización con características distintivas, y tiene dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o regiones. Las pymes son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos” Wikipedia (2014).

Generalmente, las Pymes son organizaciones de tipo privado, independientes que son representativas en los diferentes mercados, su actividad generalmente es la comercialización, la prestación de servicios y la producción a baja escala, quedando excluidas en la mayoría de los casos del mercado industrial que requiere un grado alto de inversión y una gran cantidad de trabajadores.

#### **4.1.3.1 Pymes en Colombia**

En Colombia las Pymes son fundamentales para el sistema económico, en donde “constituyen el 3,5% del conglomerado empresarial y ocupan el 30,5% de trabajadores del país” Urrea (2011, p. 5), de esta forma, la importancia de este tipo de organizaciones es que absorbe gran parte de mano de obra y contribuye a alivianar la carga social originada principalmente por el desempleo, inestabilidad laboral, salarios bajos, entre otros.

Las Pymes en nuestro país se iniciaron esencialmente en un contexto monopólico caracterizado por indicadores económicos bajos, mínima competitividad entre las empresas y baja participación en los mercados internacionales. Desde finales de los



años setenta la economía colombiana se orientó hacia los mercados externos y al tema del empleo, situaciones que propiciaron el desarrollo de las Pymes, en este contexto las políticas de desarrollo se dirigen a propiciar la creación y posterior fortalecimiento de estas empresas. Al respecto, puede anotarse que “en la década de los sesenta fueron creadas varias instituciones gubernamentales dirigidas a la promoción de la pequeña producción, como Artesanías de Colombia, Corporación Financiera Popular y se le asignaron nuevas responsabilidades al Sena en este terreno” OIT (1998, p. 7).

No obstante, fue solo hasta 1984 cuando se comenzaron a implementar políticas y estrategias para el sector microempresarial con el Plan Nacional para el desarrollo de la Microempresa cuyo mayor impacto fue “la institucionalización de la política de apoyo a la microempresa a través de su consagración definitiva como componente clave de las políticas de desarrollo gubernamental [...]” OIT (1998, p. 52). Posteriormente, la Ley 78 de 1998 a través de la cual se presenta un marco jurídico para el desarrollo de las pequeñas empresas.

Igualmente, pueden anotarse como regulaciones importantes para el desarrollo de las Pymes la Ley 590 de 2000 (Ley de Pymes), Ley 905 de 2004, Ley 1014 de 2006 a través de la cual se fomenta la cultura del emprendimiento, Ley 1150 de 2007 y Ley 1258 de 2008 que permite la creación de las Sociedades Anónimas Simplificadas (Sas).

La definición de Pyme puede encontrarse en el Art. 2 de la Ley 590 de 2000, en el cual, se anota que “se entiende por micro, pequeña y mediana empresa toda unidad de

explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales comerciales o de servicios, rural o urbana que responda a los parámetros que nos presenta la Tabla 5.

**Tabla 1.** *Parámetros para clasificar las PYME en Colombia según Ley 590/2000*

PYME	Parámetros
Microempresa	a.- Planta de personal no superior a diez (10) trabajadores
	b.- Activos totales por valor inferior a quinientos uno (5001) salarios mínimos mensuales legales vigentes
Pequeña empresa	a.- Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores.
	b.- Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil uno (5001) salarios mínimos mensuales legales vigentes
Mediana empresa	a.- Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores.
	b.- Activos totales por valor entre cinco mil uno (5001) y quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Fuente. Elaboración propia, 2014.

## 4.2 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

Debido a los cambios en el entorno económico financiero global las empresas se han visto en la necesidad de diseñar estrategias que les permitan ser competitivas. Ante esta dinámica, los negocios deben enfocarse en incluir en sus modelos administrativos estrategias de productividad, calidad total, ventajas competitivas, cadenas de valor e innovación que estén enfocadas en el logro de la competitividad. Como lo afirma Michael Porter (2003, p. 45) “la competitividad está determinada por la productividad”, en esta se basa la capacidad de crecimiento de la organización. La productividad se

refiere a la facultad que tienen las empresas de producir más con los recursos disponibles aumentando así su capacidad de respuesta ante los cambios del mercado.

En este contexto, es fundamental el desarrollo del sector privado y en especial de las Pymes estimando que a través de estas organizaciones los países logran hacer uso eficiente de los recursos productivos y desarrollarse. Al respecto Listerri (2002, p. 49) afirma que “las competencias de estos agentes económicos para asimilar conocimientos y tecnología para producir, cooperar y para competir en los mercados resultan cruciales para que las naciones hagan buen uso de sus recursos y logren elevados niveles de productividad y competitividad”.

El Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Unión Europea (UE) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) han precisado como objetivo estratégico incrementar la competitividad en las Pymes, corroborando así la importancia que tienen estas organizaciones para el desarrollo de los países. Lo anterior, ha suscitado una serie de investigaciones en los ámbitos nacional e internacional sobre la medición de la competitividad de las pymes.

#### **4.2.1 Internacionales**

Para el estudio de la competitividad de las empresas se han diseñado diversas metodologías que tienen como propósito determinar la posición competitiva de las organizaciones respecto a sus competidores.

Una de estas metodologías es la del Mapa de Competitividad– BID, desarrollada por el Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad Icesi con el auspicio del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Esta herramienta de diagnóstico permite conocer el nivel de competitividad de la empresa e identificar las áreas en las que presenta fortalezas y debilidades con el objetivo de elaborar planes de acción que conlleven a la competitividad. Los aspectos que se consideran en esta metodología son:

1.- Planeación Estratégica. A través de la cual determinar la orientación y actividades futuras de las organizaciones, las cuales son responsabilidad de los altos directivos.

2.- Aprovisionamiento. Hace referencia a los diferentes procesos, al manejo de inventarios y a la ubicación de la infraestructura.

3.- Aseguramiento de la calidad. Son las actividades que se realizan con el propósito de crear un bien o servicio libre de defectos y que a su vez satisface las necesidades de los clientes o usuarios.

4.- Comercialización. Proceso que garantiza que los bienes y/o servicios lleguen al consumidor final.

5.- Contabilidad y finanzas. Procesos que generan información valiosa para la toma de decisiones y para planear el futuro de la empresa.

6.- Recursos humanos. La administración del Talento humano es considerada como una estrategia empresarial que muestra la importancia de la relación de la organización con sus trabajadores y directivos, propiciando su participación activa.

7.- Gestión ambiental. Determina la responsabilidad social empresarial respecto al cuidado del medio ambiente.

8. Sistemas de información. Apoyo a las funciones operativas por medio de tecnologías de información, las cuales son fundamentales para la competitividad.

El Mapa de competitividad del BID se utiliza fundamentalmente como una metodología para precisar el nivel de competitividad alcanzado por las Pymes bajo un enfoque interno, identificando las áreas en las que se presentan fortalezas y debilidades con el objetivo de desarrollar un plan de acción que contribuya a mejorar la competitividad.

José N. González Fonseca y Virginia G. López Torres (2011) desarrollaron un estudio sobre la competitividad de las Pymes del Sector Comercio en México tomando como base el mapa de competitividad del BID, a través del cual determinaron que “las empresas en promedio presentan una regular competitividad, destacando la variable planeación estratégica como la más fortalecida y la gestión ambiental como la más débil, igualmente determinaron que el nivel competitivo no tiene relación con variables

como el nivel de escolaridad del emprendedor y el tamaño de la organización” González (2011, p. 147).

Santillán (2010) estructuró y aplicó un instrumento para determinar la competitividad de las empresas de la industria de la construcción en México, para lo cual tomó como base el Mapa de competitividad del BID. El resultado de esta investigación permitió determinar la relación entre competitividad y los factores internos y externos de las organizaciones, en donde se destacaron como áreas de oportunidad el talento humano y los valores organizacionales.

Lucio Jesús Heredia (2012) desarrolló un estudio sobre la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas en Yucatán utilizando el mapa de competitividad del BID y el modelo de competitividad sistémica de la OCDE, en este se pudo establecer el bajo índice de competitividad de estas empresas debido principalmente a debilidades en áreas como la comercialización de los productos, aseguramiento de la calidad y recursos humanos.

Igualmente, Martha Castro, Oscar López y Norma Morán (2011) realizaron una investigación para el fortalecimiento de la competitividad en dos empresas de El Salvador, para lo cual tomaron como metodología el Mapa de Competitividad del BID, a través de la cual se estableció que “la competitividad de las empresas era insuficiente en todos los niveles de la cadena del valor, con un índice de competitividad del 38,62%” Castro (2011, p. 84).

María Luisa Saavedra (2012) coordina el macroproyecto *Hacia la competitividad de la Pyme Latinoamericana*, con el objetivo de determinar el nivel de competitividad de la Pyme Latinoamericana, identificando por áreas el nivel en que se encuentra la misma, considerando criterios tanto internos como externos con el enfoque sistémico de competitividad propuesto por la CEPAL, que sostiene que la competitividad de la empresa depende de la interacción de los niveles: Macro (entorno económico, político, social, legal, etc.), Meso (entorno regional, infraestructura, educación, nivel de vida, etc.), Meta (entorno sociocultural y de valores) y Micro (factores internos de la empresa). En el nivel micro se pretende utilizar la herramienta Mapa de Competitividad del BID, que ha sido adaptada para efectos de esta investigación, considerando la diferencia que existe entre los sectores: Industria, Comercio y Servicios y los tamaños de empresa: Micro, Pequeña y Mediana. En el proyecto participa Colombia a través de 5 Universidades.

Finalmente, puede mencionarse la Evaluación de la competitividad de los restaurantes de cocina internacional elaborada por María Magdalena García Ramírez y Virginia Guadalupe López Torres (2014), en la cual se valoró la competitividad de estas empresas con el propósito de establecer las áreas de oportunidad de acuerdo con el mapa de competitividad del BID, los principales resultados del estudio fueron que este tipo de organizaciones presentan áreas de oportunidad importantes como Planeación Estratégica y Sistemas de Información que tuvieron el nivel de competitividad más alto.

#### **4.2.2 Nacionales**

En Colombia, han sido pocos los desarrollos metodológicos para la medición de la competitividad empresarial, no obstante, se han diseñado tres metodologías para cumplir con este propósito, las cuales son: “Mapa de competitividad – BID, Modelo matemático para determinar la competitividad de las pymes y Modelo de competitividad empresarial” Cabrera (2011, p. 29).

Aunque se han desarrollado gran cantidad de investigaciones sobre competitividad en diferentes sectores de la economía colombiana como el turismo, automotriz, maderas, lácteos, maíz, soya, minero, artes gráficas, son pocos los estudios que utilizan como metodología el Mapa de competitividad del BID, no obstante, pueden mencionarse la investigación desarrollada por María A. Vera, Zuray A. Melgarejo y Edwin Mora Riapira (2013) sobre la competitividad en micros, pequeñas y medianas empresas del sector comercial de Bogotá, cuyos resultados muestran “una tendencia a una competitividad alta, con mayores fortalezas en las áreas de plan estratégico, aprovisionamiento y aseguramiento de la calidad, así como debilidades significativas en temas de recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información” Vera (2013, p. 2).

Ángela María Bravo Montilla y David Ernesto Rincón Ambrosio (2013) de la Universidad del Rosario realizaron un estudio de competitividad en el sector turismo,



con el objetivo de identificar sus principales áreas de competitividad. Entre las conclusiones más importantes se destacan que el turismo en Colombia tiene un alto potencial y que su nivel de competitividad es “Excelente”, igualmente que las áreas de oportunidad de mayor relevancia son planeación estratégica, aseguramiento de la calidad, aprovisionamiento y gestión ambiental.

Esperanza Suárez y Diego Fernando Santiesteban (2008) de la Universidad de Investigación y Desarrollo de Bucaramanga, realizaron un análisis competitivo del mercado automotriz y de la madera en Colombia frente al mundo desarrollado, su objetivo era determinar el nivel de competitividad de este sector y compararlo con el de los demás países, se concluyó finalmente que el país tiene un alto potencial de crecimiento, sobre todo en lo que respecta a la madera.

Lina M. Montoya H. y Jorge E. Silvestre P. (2008) realizaron un estudio sobre la aplicación del mapa de competitividad del Bid a empresas del Fondo Emprender, que tiene como objetivo desarrollar un plan de mejoramiento empresarial. Las empresas evaluadas presentan un bajo nivel de competitividad debido fundamentalmente a factores como la Planeación estratégica y deficientes en las áreas de contabilidad y finanzas.

A nivel regional se han desarrollado pocos estudios sobre competitividad empresarial, sin embargo, puede mencionarse el realizado por José R. Bermeo M. (2006) sobre el influjo de los factores externos de la competitividad y caracterización estratégica del

sector de artes gráficas en el Departamento del Cauca, cuyo objetivo era analizar exhaustivamente el sector de artes gráficas en base a las tipologías del entorno (haciendo énfasis en los factores específicos) y en el comportamiento estratégico organizacional con el propósito de elaborar un diagnóstico que posibilite no solo determinar la incidencia en la creación de valor organizacional sino el desarrollo de acciones tendientes al incremento de su competitividad.

En la revisión bibliográfica no se encontraron investigaciones sobre la aplicación de la metodología del Mapa de Competitividad del Bid en empresas de la región.

### **4.3 MARCO TEÓRICO**

#### **4.3.1 Competitividad empresarial**

La competitividad se ha estudiado desde diferentes perspectivas, y en la actualidad no existe una definición que sea de general aceptación. Este término puede conceptualizarse como “la capacidad de una persona, empresa, región, país, etc. para actuar ante la rivalidad que surge al relacionarse con otra persona, empresa, región o país y así conseguir algo que se ofrece limitadamente y en lo que están interesados” Fuentes (2007, p. 1).

Las aproximaciones teóricas a esta temática se generaron en el siglo XVIII a partir de las teorías económicas del comercio internacional y basadas en las ventajas

comparativas planteadas originalmente por Adam Smith y David Ricardo y posteriormente por economistas como Engels, Marx y Shumpeter y autores de diferentes campos que han introducido conceptos tales como innovación, desarrollo y crecimiento económico, e incorporado aspectos no solamente económicos sino de carácter técnico, socio-político y cultural, que han permitido que se encuentren diversos conceptos de competitividad basados en cada uno de estos enfoques, estableciendo de esta manera una gran amplitud tanto conceptual como metodológica.

La competitividad desde el ámbito del Comercio Internacional se puede estudiar desde el punto de vista de la Teoría Clásica y Neoclásica que se refiere a la competitividad de las naciones y a la perspectiva macroeconómica. De acuerdo a autores clásicos como Munn la competitividad de un país se sustenta en el comercio internacional, donde el superávit comercial de una nación implica el déficit de otra. Contrariamente, Adam Smith plantea en su *Teoría de la Ventaja Absoluta* que el beneficio comercial debe ser mutuo para los países considerando que cada uno se especializa en la producción de un bien con capacidad de productividad elevada y costos mínimos y David Ricardo propone la *Teoría de la Ventaja Comparativa* en la cual el comercio internacional era factible si una nación tenía ventaja absoluta en más de un bien y en donde el país con mayor superioridad produce el bien en el que presenta mayor ventaja absoluta y el país inferior produce el que tenga menor ventaja absoluta considerando los costos de producción de cada uno.

Posteriormente, en la Teoría Neoclásica, Keckscher - Ohlin plantea el *Teorema de la Dotación de los factores* en donde las naciones que participan en el comercio internacional disponen de igual tecnología pero difieren en los factores de producción (tierra, mano de obra, recursos naturales y capital), en este planteamiento se explica cómo las naciones desarrollan ventajas comparativas en sectores donde se utilizan intensamente los factores de producción. Igualmente, se destacan los planteamientos de Stolper - Samuelson en el Teorema de la Distribución Doméstica de los Ingresos y Samuelson con el *Teorema de la Igualdad del Precio Factor*.

Las Teorías Clásicas y Neoclásicas fueron insuficientes para explicar el comportamiento del Comercio Internacional basado en los supuestos de la competencia perfecta, en este sentido la competitividad de los diferentes mercados se entiende sobre los supuestos de la competencia imperfecta tal como lo conceptualizan las Teorías Económicas Modernas. Factores como la globalización económica y la revolución industrial afectaron el sistema monetario internacional, los flujos comerciales y redefinieron los patrones de consumo, entre otros que hacen reevaluar el significado de la competitividad y estructurar nuevos modelos competitivos.

En la Nueva Teoría Económica se destacan autores como Michael Porter que plantea la *Teoría de la Ventaja Competitiva*, en la que presenta las causas por la que ciertos países, sectores y empresas son competitivos en el ámbito global. Así, una nación es competitiva si “alcanza altos estándares de productividad, si sus sectores son innovadores y están en proceso de mejoramiento continuo y si sus sectores están

integrados geográficamente” Porter (2003, p. 168). La relación entre estas condiciones se explica en lo que Porter denomina el Diamante Competitivo en el que se muestra como los sectores y empresas fortalecen sus ventajas competitivas.

El Diamante de competitividad de la Escuela de Harvard, plantea un modelo teórico a través del cual explicar la localización de la producción de los países y por extensión el éxito de sus economías, aspecto que no se explica en las Teorías clásicas, en este planteamiento la competitividad es definida como “la capacidad para sostener e incrementar la participación de los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población” Porter (1990<sup>a</sup>). Los ejes del diamante para analizar la competitividad internacional de una nación son: a.- Condiciones de factores, b.- Condiciones de demanda, c.- La estrategia de la empresa, la estructura y su rivalidad y d.- Las industrias relacionadas y de soporte, estos cuatro atributos constituyen un sistema interactivo y la interacción entre ellos crea la ventaja competitiva de una nación.

Otros autores, mencionan como la competitividad es entendida desde cuatro niveles - país, región, industria y empresas- que se pueden clasificar dentro de una estructura de niveles concéntricos jerarquizados (Abel y Romo, 2004). En este mismo sentido, investigadores del Instituto Alemán de Desarrollo (IAD), desarrollan la *Teoría de competitividad sistémica* afirmando que la competitividad es un sistema conformado por cuatro niveles que interactúan entre sí (Esser, 1996).

La competitividad puede medirse desde dos niveles, el microeconómico y el macroeconómico. El primero hace referencia al ámbito empresarial, o sea, la competencia entre las empresas y el segundo a la capacidad competitiva de un país con respecto a los otros.

Desde la perspectiva de niveles competitivos, la competitividad de la empresa se ve afectada por las condiciones que imperan a nivel de la industria y de la región, y la competitividad de éstas se ve afectada por las condiciones prevalecientes a nivel nacional.

Por lo anterior, al realizar un estudio sobre competitividad, es necesario tener en cuenta la interacción de los niveles que la conforman, y determinar a qué nivel se hace la investigación, dado que cada uno de estos niveles se ha abordado desde perspectivas teórico-conceptuales y metodológicas diferentes.

La competitividad empresarial ha sido un término estudiado de forma profusa en los últimos años y puede definirse como “la capacidad de las empresas u organizaciones para crear y mantener las ventajas competitivas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en el que actúa” Fuentes (2007, p. 3).

De igual forma, Alic (1987) define competitividad empresarial como la capacidad de una empresa para diseñar, desarrollar, producir y colocar sus productos en el mercado

internacional en medio de la competencia con empresas de otros países. El European Management Forum (1980) citado por Chesnais (1981, p. 10) la define como “una medida de la capacidad inmediata y futura de las empresas de diseñar, producir y vender bienes cuyos atributos en términos de precios y más allá de los precios se combinan para formar un paquete más atractivo que el de productos similares ofrecidos por los competidores: el juez final es entonces el mercado”.

En ese sentido, Michael Porter (1990, p. 3) plantea que “la competitividad empresarial es la evolución comparada, respecto de los competidores, de la productividad de un país o empresa”, mientras que Rubio (2002, p. 45) la define como “la capacidad para, rivalizando con otras, conseguir una posición competitiva favorable, mantener y aumentar su posición en el mercado y obtener unos resultados superiores sin necesidad de recurrir a una remuneración anormalmente baja de los factores de producción”.

Por otro lado, Valero (2004) plantea que una empresa es competitiva cuando es capaz de producir bienes y servicios, que puedan superar con éxito la prueba de los mercados, bajo condiciones de mercado libre y leal, no solo manteniendo sino aumentando al mismo tiempo la renta real de sus empleados y propietarios.

En el contexto actual, concebir la competitividad desde la perspectiva de la productividad sería una visión reduccionista, por lo tanto, las conceptualizaciones actuales adicionan varios elementos como la innovación y la calidad que son

especialmente relevantes cuando se trata de determinar la competitividad de una organización.

Según Rubio y Aragón (2006) la competitividad de una empresa depende de su capacidad para conseguir una posición competitiva favorable, mantener y aumentar su posición en el mercado y obtener unos resultados superiores a los de sus competidores sin necesidad de acudir a una remuneración irregularmente baja de los factores de producción.

En el mismo sentido, Solleiro y Castañón (2005, citado por Saavedra, 2012, p. 101) señalan que “la competitividad es la capacidad de una organización para mantener o incrementar su participación en el mercado basada en nuevas estrategias empresariales, en un sostenido crecimiento de la productividad, en la capacidad interempresarial para participar en negociaciones con diferentes instituciones y otras compañías dentro de su ambiente, en un entorno competitivo determinado por el sector y el mercado de los consumidores y en políticas introducidas por los gobiernos nacionales y alianzas económicas regionales”.

Así, la competitividad de una empresa está relacionada con su capacidad para mantener o aumentar su participación en el mercado con base en el diseño de nuevas estrategias, crecimiento de la productividad y en su capacidad de negociación. Igualmente, está relacionada con el logro de la rentabilidad igual o superior al de sus competidores.



#### **4.3.2 Factores y metodologías para medir la competitividad empresarial**

De acuerdo al concepto de competitividad adoptado y al referente conceptual que lo soporta, se establecen los factores que determinan la competitividad y su posterior proceso de medición, por lo que es importante revisar los diferentes planteamientos de autores que mencionan los factores que determinan la competitividad de la empresa.

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) (1996), menciona los siguientes factores que influyen en la competitividad empresarial:

- “Gestión exitosa de los flujos de producción, materias primas e inventarios.
- Gestión exitosa de los mecanismos de interacción entre planeación, mercadotecnia, investigación y desarrollo formal, diseño, ingeniería y producción industrial.
- La capacidad para combinar actividades de investigación y desarrollo e innovación en cooperación con universidades y otras empresas.
- La capacidad para incorporar definiciones más exactas de características de la demanda y evolución de mercados en el diseño y producción de estrategias.
- La capacidad para organizar con éxito relaciones inter empresariales con proveedores y clientes.
- Mejora de las capacidades de los trabajadores a través de la inversión en entrenamiento especializado y en generación de altos niveles de responsabilidad en los trabajadores de producción”.

Laplane (1996) plantea que “el desempeño competitivo de una organización depende de un amplio conjunto de factores, que pueden subdividirse entre los internos de la empresa, otros de naturaleza estructural (particular de cada sector dentro del complejo industrial) y los de naturaleza sistémica”. Los factores internos son todos aquellos que dependen de su poder de decisión y a través de los cuales busca distinguirse de sus competidores e incluyen los recursos acumulados por la empresa, sus ventajas competitivas y su habilidad para implementarlas.

En ese mismo sentido, Garay (1998) identifica tres grupos de factores, los empresariales, los estructurales y los sistémicos. Siendo los empresariales aquellos sobre los cuales la empresa tiene poder de decisión y que puede controlar y modificar a través de su conducta, como la gestión, la innovación, la producción y el recurso humano. Cabe agregar, que para este autor, el análisis de la competitividad tiene en cuenta los procesos internos de la empresa y de la industria simultáneamente, así como las condiciones económicas e institucionales del ambiente productivo en el que se encuentra la empresa.

De igual manera, Berumen (2006) agrupa en dos tipos los factores de competitividad, los que se relacionan con los precios y los costos y los relacionados con la calidad de los productos, la incorporación de tecnología, estructura organizacional, gestión eficiente de flujos de producción, capacidad para desarrollar y mantener relaciones con otras empresas, las buenas relaciones con el sector público, las universidades y los

centros de investigación, el diseño, la ingeniería y fabricación industrial, la optimización de la capacidad de los trabajadores a través de la capacitación, y la vital capacidad de generar procesos de investigación, desarrollo e innovación.

Esser, Hillebrand, Messner, Meyer-Stamer (1994), desde el enfoque sistémico plantean que la competitividad de una empresa a nivel micro, se basa en el patrón organizativo de la sociedad en su conjunto y los determinantes que establecen son calificación del personal y la capacidad de gestión, Estrategias empresariales, Gestión de la innovación, Best Practice en el ciclo completo de producción, Integración en redes de cooperación tecnológicas, Logística empresarial y la interacción entre proveedores, productores y usuarios.

Solleiro y Castañón (2005, citado por Saavedra, 2012<sup>a</sup>, p. 101) señalan que: “La competitividad es la capacidad de una organización para mantener o incrementar su participación en el mercado basada en nuevas estrategias empresariales, en un sostenido crecimiento de la productividad, en la capacidad interempresarial para participar en negociaciones con diferentes instituciones y otras compañías dentro de su ambiente, en un entorno competitivo determinado por el sector y el mercado de los consumidores y en políticas introducidas por los gobiernos nacionales y alianzas económicas regionales”.

Este planteamiento y otros similares permiten aseverar que la competitividad empresarial está asociada a factores externos de la organización (políticas

gubernamentales, estructura económica del país, características del mercado, variables regionales), pero depende del desempeño interno de la misma.

De acuerdo a Saavedra (2012, p. 21), los factores de competitividad empresarial más relevantes son los siguientes:

**Tabla 2.** *Factores de competitividad empresarial*

Indicador / Autor	Rubio y Aragón (2006)	De la Cruz, Morales y Carrasco (2006)	Solleiro y Castañón (2005)	OCDE (1992)	Quiroga (2003)
Indicadores externos			X		X
Tecnología	X	X	X		X
Mercadotecnia	X	X	X	X	
Recursos Humanos	X	X	X	X	X
Capacidades directivas	X				X
Recursos Financieros	X	X	X		X
Cultura	X				
Calidad	X		X		X
Producción		X		X	X
Logística		X			
Organización interna			X		X
Compras			X	X	X
Investigación y Desarrollo	X		X	X	X
Interacción con proveedores y clientes				X	

Fuente: Saavedra (2012, p.21).

Es evidente entonces, que existen tanto factores endógenos como exógenos que determinan la competitividad de una empresa y de acuerdo a los factores que se definan como determinantes de la misma, se realiza su medición.

Los abordajes metodológicos que se han desarrollado son pocos y algunas de las herramientas utilizadas no han sido creadas para el estudio de la competitividad, sino para realizar diagnóstico empresarial, por lo que se carece de un modelo de competitividad empresarial unificado. En la literatura sobre esta temática se encuentran

herramientas utilizadas en investigaciones de competitividad empresarial, las cuales se mencionan a continuación.

El Modelo matemático para determinar la competitividad de las pymes, que contempla el diseño del perfil internacional de los niveles de productividad y competitividad de una organización de clase mundial, de acuerdo a las concepciones teóricas de autores como: Michael Porter, Peter Drucker, Kent Blanchar, Stephen Covey, Peter Senge, Imai Masaaki y Karl Albrech, considera los factores y variables más relevantes y de mayor incidencia en los bajos niveles de productividad y competitividad; para ello se integraron 11 factores y 31 variables tecnológicas, administrativas, productivas, humanas y del entorno empresarial. Quiroga (2003).

La Universidad Politécnica de Cataluña establece para el estudio de la competitividad de la empresa, un benchmarking estratégico de los factores claves de competitividad, basado en la concepción que un competidor es excelente en la producción de unos productos y/o en la prestación de unos servicios, mejores que los de otra empresa no por casualidad, sino por ganar ventajas competitivas con respecto a sus rivales en la mayoría de los factores que determinan la competitividad. Los factores que contempla esta metodología son Productos, Arquitectura, Alianzas, Ventajas Competitivas, I+D e Innovación, Estrategia, Cultura y Liderazgo. Viedma (1999)

El Modelo de competitividad empresarial desarrollado en la Universidad Manuela Beltrán, concibe la competitividad, en función de la capacidad de gestión de la gerencia

en todos los aspectos del negocio y define como factores que determinan la competitividad la Gestión Comercial, Gestión Financiera, Gestión de producción, Ciencia y tecnología, Internacionalización y Gestión Gerencial. (Jiménez, 2006).

La Metodología Diagnóstico Integral de la Competitividad Empresarial diseñada por la Fundación para el Desarrollo Sostenible Internacional (FUNDES Internacional), combina la utilización de instrumentos de investigación cualitativos y cuantitativos, “se basa en un enfoque integral cuyo propósito es comprender y evaluar las áreas de gestión de una empresa con el objeto de identificar cuáles son las de mayor oportunidad de mejora y las acciones prioritarias a ejecutar para fundamentar el diseño de la propuesta de desarrollo de la competitividad empresarial” Castro (2011, p. 22). Esta metodología posee un enfoque integral y sistémico puesto que permite evaluar 12 áreas de gestión de la empresa agrupadas en tres niveles en los que se divide la cadena de valor: nivel estratégico, nivel procesos y nivel de apoyo.

El mapa de competitividad del BID, fue desarrollado por los Centros de Desarrollo del Espíritu Empresarial (CDEE) de la Universidad Icesi con el auspicio del Banco Interamericano de Desarrollo y fue especialmente diseñado para el diagnóstico organizacional de las Pymes. “Consiste en la aplicación de 124 preguntas dirigidas a cada una de las dependencias de la empresa (Planeamiento estratégico, Cadena de valor, Aseguramiento de la calidad, Merchandising, Mercadeo de exportación, Contabilidad y finanzas, Talento humano, Gestión ambiental y Sistemas de

información) calificando de uno a cinco el nivel en que se encuentra la organización” Montoya (2008, p. 23).

Posteriormente, se incorporan las calificaciones en el mapa que se encuentra en una hoja de cálculo, éste elabora de forma automática las gráficas de los resultados obtenidos por cada área y subárea, cuando ya se han calificado todas las áreas se obtiene el puntaje de la competitividad de la empresa. Finalmente, es necesario realizar un plan de mejoramiento de acuerdo a los recursos de la organización.

Previo a la aplicación del mapa de competitividad es necesario efectuar un reconocimiento de la empresa, de los procesos, los empresarios, empleados, entre otros aspectos, igualmente, deben realizarse visitas periódicas para la aplicación de la herramienta con el propósito de verificar la documentación y el cumplimiento del plan estratégico.

Debe estructurarse un cuestionario dirigido a cada una de las áreas y subáreas de la organización, calificando de uno a cinco el nivel en que se encuentra cada una. Las calificaciones responden a lo siguiente: 1 (Existe), 2 (En proceso de documentación), 3 (Documentado), 4 (Documentado y difundido) y 5 (Documentado, difundido y actualizado).

Las preguntas que se deben plantear en el Mapa de competitividad están relacionadas con los aspectos que se relacionan en la Tabla 3.

**Tabla 3.** Aspectos para evaluar la competitividad según Mapa BID

Área	Aspecto
Planeamiento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proceso</li> <li>▪ Implementación</li> </ul>
Cadena de Valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planificación</li> <li>▪ Capacidad</li> <li>▪ Mantenimiento</li> <li>▪ Investigación y desarrollo</li> <li>▪ Aprovisionamiento</li> <li>▪ Manejo de inventarios</li> <li>▪ Ubicación de infraestructura</li> </ul>
Aseguramiento de la calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aspectos generales</li> <li>▪ Sistema</li> </ul>
Merchandising	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mercadeo y ventas</li> <li>▪ Servicios</li> <li>▪ Distribución</li> </ul>
Contabilidad y finanzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Monitoreo de costos y contabilidad</li> <li>▪ Administración financiera</li> <li>▪ Normas legales y tributarias</li> </ul>
Talento humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aspectos generales</li> <li>▪ Capacitación y promoción del personal</li> <li>▪ Cultura organizacional</li> <li>▪ Salud y seguridad industrial</li> </ul>
Gestión ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Políticas</li> <li>▪ Estrategias para proteger el medio ambiente</li> <li>▪ Concientización y capacitación</li> <li>▪ Administración del desperdicio</li> </ul>
Sistemas de información	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planeación</li> <li>▪ Entradas</li> <li>▪ Procesos</li> <li>▪ Salidas</li> </ul>

Fuente. Elaboración propia

Los resultados del Mapa de Competitividad deben registrarse en el formato que se presenta en la Tabla 4.

**Tabla 4.** Tabla para el registro de resultados (Mapa de competitividad – BID)

Área	Nota inicial	Preguntas	Ponderación	Nota
Planeación estratégica				
Aseguramiento de calidad				
Cadena de valor				
Merchandising				
Contabilidad y finanzas				
Talento humano				
Gestión ambiental				
Sistemas de información				

Fuente: Montoya (2008, p. 51)



Finalmente, se elabora un plan de mejoramiento, en el que se tienen en cuenta las calificaciones de las diferentes áreas y los recursos con que cuenta la empresa para la implementación de las acciones estratégicas. Para cada una de las debilidades se deben plantear las acciones correctivas, los indicadores de gestión y los plazos en que deben ser alcanzados, como se muestra en la Tabla 5.

**Tabla 5.** *Plan de mejoramiento (Mapa de competitividad – BID)*

Debilidad o necesidad	Acciones		Medio para verificar el indicador	Plazo
	Actividad	Tarea		

Fuente: Montoya (2008, p. 51)

#### **4.4 MARCO CONCEPTUAL**

**CADENA DE VALOR:** Conjunto de eslabones que conforman un proceso económico, desde la materia prima a la distribución de los productos terminados, en donde, a cada proceso se le agrega valor.

**CADENA PRODUCTIVA:** Las cadenas productivas son los flujos continuos y discontinuos de productos, procesos y agregación de valores, que siguen los productos primarios hasta llegar al consumidor final.

**COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL:** Capacidad de las empresas para competir en los mercados y según su éxito o competitividad, ganar cuota de mercado, incrementar sus beneficios y crecer.

**MERCADEO:** Conjunto de actividades humanas dirigidas a facilitar y efectuar intercambios. Proceso de equiparar los recursos de la organización con las aspiraciones del cliente.

**PRODUCTIVIDAD:** La Capacidad de producir más satisfactores con menos recursos, lo que conlleva a un bajo costo que permite precios más bajos o presupuestos menores.

**VENTAJA COMPETITIVA:** Característica diferencial respecto de sus competidores, que le confiere a la empresa la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellos, de manera sostenible en el tiempo.

#### **4.5 MARCO ÉTICO LEGAL**

El trabajo de investigación está enmarcado en las Ciencias Sociales, y no contempla de manera específica las consideraciones de la Bioética expresadas en el documento “Marco Ético Legal del Comité de Ética para la Investigación Científica”, sin embargo, se desarrolla con apego a los principios científicos y éticos de la Universidad del Cauca, protegiéndose los derechos de cualquier persona o grupo de interés relacionado con la investigación, produciéndose un conocimiento confiable y benéfico para la comunidad universitaria y del sector productivo empresarial.

Igualmente, se tiene en cuenta la Ley 590 de 2000, a través de la cual se definen las características de las Mipymes en Colombia.

## **CAPITULO III**

### **5. MATERIALES Y METODO**

#### **5.1 TIPO DE ESTUDIO**

Es un estudio de tipo descriptivo transversal, teniendo en cuenta que la información se recolectó a través de encuestas, en las que se utilizó la escala de Likert. El estudio es transversal, puesto que se lleva a cabo en un punto específico de tiempo, sin involucrar seguimiento a las pymes de la ciudad de Popayán.

#### **5.2 POBLACIÓN**

La población universo está representada por las Pequeñas y Medianas empresas (Pymes) de la Ciudad de Popayán, las cuales se determinaron con base en la información obtenida en la Cámara de Comercio del Cauca y en investigaciones realizadas por el grupo GICEA en las empresas de la región. Se tiene entonces una base de datos de 303 Pymes en la ciudad de Popayán.

#### **5.3 MUESTRA**

Para determinar la muestra representativa del universo se utiliza la siguiente fórmula estadística para universos finitos:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{e^2(N-1) + Z^2 PQ}$$

En donde, cada una de las variables está definida de la siguiente forma:

Z = Margen de confianza

P = Probabilidad de que el evento ocurra

Q = Probabilidad de que el evento no ocurra

e = Error de estimación

N = Población

N -1 = Factor de corrección por finitud

En el presente estudio las variables se definieron de la siguiente forma:

Z = 92%	1,751
P = 50%	0,50
Q = 50%	0,50
e = 10%	0,10
N = 303 Empresas	303
N -1 = 302	302

Reemplazando estos valores en la fórmula se tiene lo siguiente:

$$n = \frac{(1,751)^2 (0,50) (0,50) (303)}{(0,10)^2 (302) + (1,751)^2 (0,50) (0,50)}$$

$$n = \frac{232,2495758}{3,02 + 0,76560025}$$

$$n = \frac{232,249576}{3,78650025}$$

$$n = \frac{61,3362103}{1} = 62$$

$$n = 62$$

$$n = 62$$

La muestra corresponde a 62 pymes de la ciudad de Popayán seleccionadas de forma probabilística por medio de muestreo aleatorio con el criterio de inclusión, de consentimiento informado, aceptado y firmado por el representante legal de la pyme para participar en el estudio y brindar la información necesaria para identificar la competitividad de su empresa.

## **5.3 MATERIALES**

### **5.3.1 Recursos**

#### **5.3.1.1 Recursos Humanos**

- Tres (3) estudiantes de Administración de empresas, matriculados en opción de grado, investigación de la Universidad del Cauca.
- Asesora científica, profesora del programa de Administración de Empresas de la Universidad del Cauca.
- Asesores metodológicos, dos (2) profesores del programa de Administración de Empresas de la Universidad del Cauca

### **5.3.1.2 Recursos Físicos**

- Instrumentos para la recolección de información.
- Documentos institucionales de las Pyme: organigrama, plan estratégico, manual de procesos y procedimientos.

## **5.4 PROCEDIMIENTO**

- Se selecciona un instrumento para recolección de datos el cual fue aplicado y ajustado mediante una prueba piloto en 8 pymes de la ciudad de Popayán, para verificar su claridad y entendimiento, realizándose los ajustes pertinentes para su posterior aplicación a la muestra. Las encuestas se realizaron en el periodo comprendido entre marzo y julio de 2014.
- Se organiza el plan de trabajo en las etapas de:
  1. Recolección de información.
  2. Consolidación y proceso de calidad de datos.
  3. Análisis de información.
  4. Reportes.
- Previa autorización del Representante Legal de la Pyme se procedió a la recolección de los datos mediante la cual se protegió la confidencialidad de la Pyme al no utilizar nombres ni número de identificación. Se inicia con la verificación en documentos como el RUT, Cámara de comercio e institucionales

sobre la planta de personal y activos totales para poder realizar la clasificación de pyme.

- Seguidamente se lleva a cabo la aplicación del instrumento para la recolección de los datos sobre la identificación de las pymes y su nivel de competitividad.
- Después de terminar la aplicación del instrumento, se realiza la consolidación y proceso de calidad de datos, a través de una revisión de los registros, para completar todos los datos.
- Finalmente se lleva cabo la sistematización de la información y análisis de resultados.

## **5.5 INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS Y RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Para la recolección de la información se empleó como herramienta de medición una encuesta diseñada por Saavedra (2011), la cual se sustenta en el Mapa de Competitividad del BID, y tiene en cuenta ocho variables, que incluyen diferentes dimensiones que se evalúan por medio de preguntas con las que se establece el nivel de competitividad de las Pymes (Ver anexo A).



La encuesta se dividió en dos partes, en la primera se registró la información general de la empresa y en la segunda, se evaluaron las ocho variables para definir la competitividad de las pymes de acuerdo a la metodología del BID.

La encuesta, fue diseñada con afirmaciones para ser contestadas de acuerdo a cada caso en particular de la empresa con las siguientes opciones: 1 nunca, 2 pocas veces, 3 regularmente, 4 con bastante frecuencia, 5 siempre, lo que permite obtener porcentajes particulares para cada Pyme dada su propia auto calificación.

Las variables que considera el Mapa del BID permiten precisar el nivel de competitividad de las empresas, en donde el cumplimiento más alto en cada una de las afirmaciones es contestar “5= siempre”, lo cual dará el 100% de competitividad según lo establecido en el modelo.

### **5.5.1 Confiabilidad del instrumento**

Se utilizó el Alfa de Cronbach para definir la confiabilidad del instrumento, el valor de este indicador se encuentra entre 0 y 1, en donde si su valor es superior a 0,8 es “Aceptable”. Si el resultado se aproxima a la unidad se trata de un instrumento fiable que realiza mediciones consistentes y estables. El resultado de 0,95255201 indica que el instrumento es altamente confiable para medir la competitividad de las empresas del sector comercial. Para las empresas del sector servicios se obtuvo un índice de

Cronbach de 0,94560198, lo que indica que el instrumento es confiable para evaluar la competitividad de este tipo de empresas.

## 5.6 ANÁLISIS DE INFORMACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La información de las encuestas se procesó en el programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versión 20. A través de este software se obtuvieron las frecuencias y los estadísticos descriptivos para cada sector.

Para valorar la competitividad se tuvo en cuenta los valores porcentuales definidos en la Tabla 6 y el baremo de intensidad que se muestra en la Tabla 7, el cual fue elaborado considerando la cantidad de ítems que componen la encuesta.

**Tabla 6.** *Valores de las diferentes variables en el mapa de competitividad del BID*

<b>VARIABLES</b>	<b>PORCENTAJE ASIGNADO</b>
1.- Planeamiento Estratégico	15%
2.- Aprovisionamiento	16%
3.- Aseguramiento de la Calidad	10%
4.- Comercialización	20%
5.- Contabilidad y finanzas	10%
6.- Recursos humanos	12%
7.- Gestión Ambiental	7%
8.- Sistemas de información	10%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: Saavedra (2011)

**Tabla 7.** *Baremo de intensidad para la evaluación de la competitividad*

<b>Intervalos (%)</b>	<b>Categorías</b>
0-20	Pésima
21-40	Baja
41-60	Regular
61-80	Buena
81-100	Excelente

Fuente: Saavedra (2011)

El nivel de competitividad de las empresas se calculó con base en el promedio de las respuestas de cada uno de los ítems de las variables. De acuerdo al porcentaje obtenido se califica el nivel de competitividad de todas las Pymes.

## CAPITULO IV

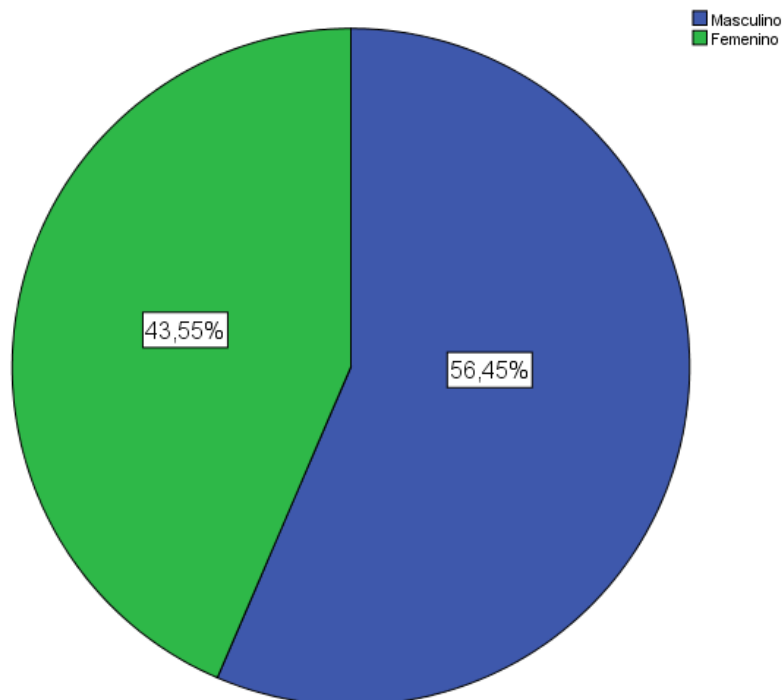
### 6. RESULTADOS

Las tablas de frecuencia, porcentajes y de comparación de resultados, después de su análisis y tabulación se presentan a continuación.

#### 6.1 CARACTERÍSTICAS DE LAS PERSONAS QUE RESPONDIERON LA ENCUESTA

**Tabla 8.** *Distribución porcentual del Género*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Masculino	35	56,45	56,45	56,45
	Femenino	27	43,55	43,55	100,00
	Total	62	100,0	100,0	

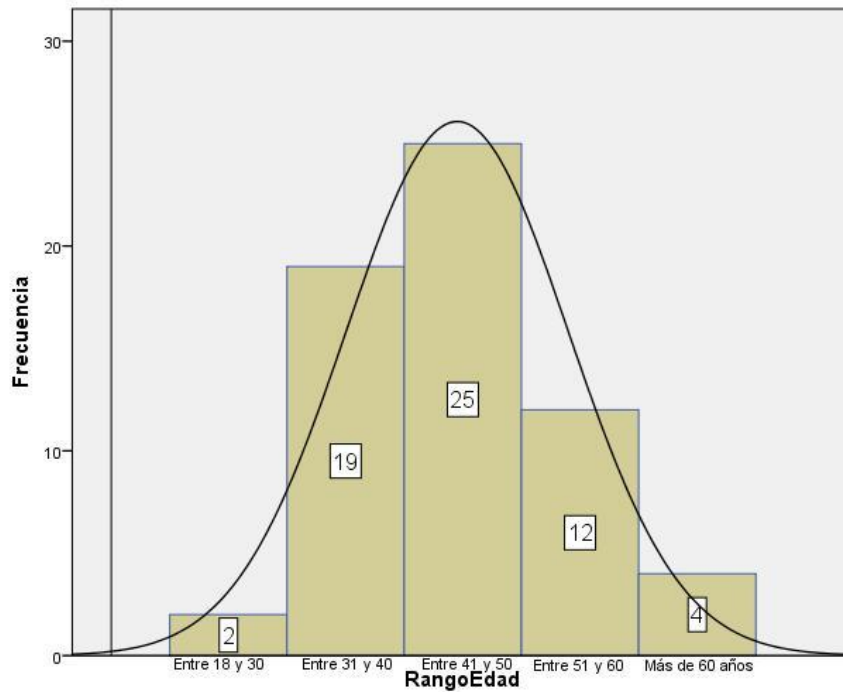


**Gráfica 1.** Distribución de los encuestados según el Género

En la población que contestó la encuesta para determinar el nivel de competitividad de las pyme de acuerdo a la metodología del BID, se observa un mayor número de hombres con un 56,45%.

**Tabla 9.** Distribución porcentual de la Edad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	N	Válidos	Perdidos	
Válidos					62			
Entre 18 y 30 años	2	3,23	3,23	3,23				0
Entre 31 y 40 años	19	30,65	30,65	33,87				44,71
Entre 41 y 50 años	25	40,32	40,32	74,19				1,213
Entre 51 y 60 años	12	19,35	19,35	93,55				44,50
Más de 60 años	4	6,45	6,45	100,00				50
Total	62	100,0	100,0					9,548
								91,160
								46
								23
								69
								2772

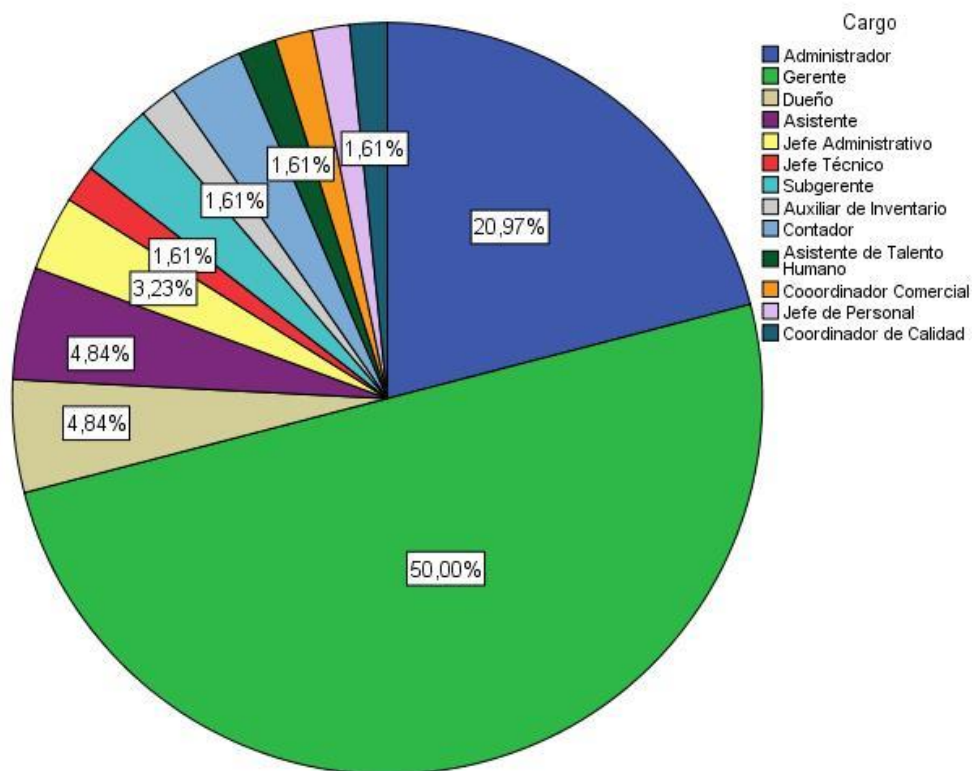


**Gráfica 2.** *Distribución de los encuestados según la Edad*

La mayoría de encuestados presenta una edad entre 41 y 50 años (40,32%), posteriormente, el 30,65% entre 31 y 40 años y el 19,35% entre 51 y 60 años. De estos resultados se puede inferir que el 90,32% tiene una edad entre 31 y 60 años. El promedio de edad de los encuestados es de 44,71 años, en donde la menor edad fue de 23 años y la mayor edad de 69 años.

**Tabla 10.** Distribución porcentual de los encuestados según el Cargo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Administrador	13	20,97	20,97	20,97
	Gerente	31	50,00	50,00	70,97
	Dueño	3	4,84	4,84	75,81
	Asistente	3	4,84	4,84	80,65
	Jefe Administrativo	2	3,23	3,23	83,87
	Jefe Técnico	1	1,61	1,61	85,48
	Subgerente	2	3,23	3,23	88,71
	Auxiliar de Inventario	1	1,61	1,61	90,32
	Contador	2	3,23	3,23	93,55
	Asistente de Talento Humano	1	1,61	1,61	95,16
	Coordinador Comercial	1	1,61	1,61	96,77
	Jefe de Personal	1	1,61	1,61	98,39
	Coordinador de Calidad	1	1,61	1,61	100,00
	Total	62	100,0	100,0	



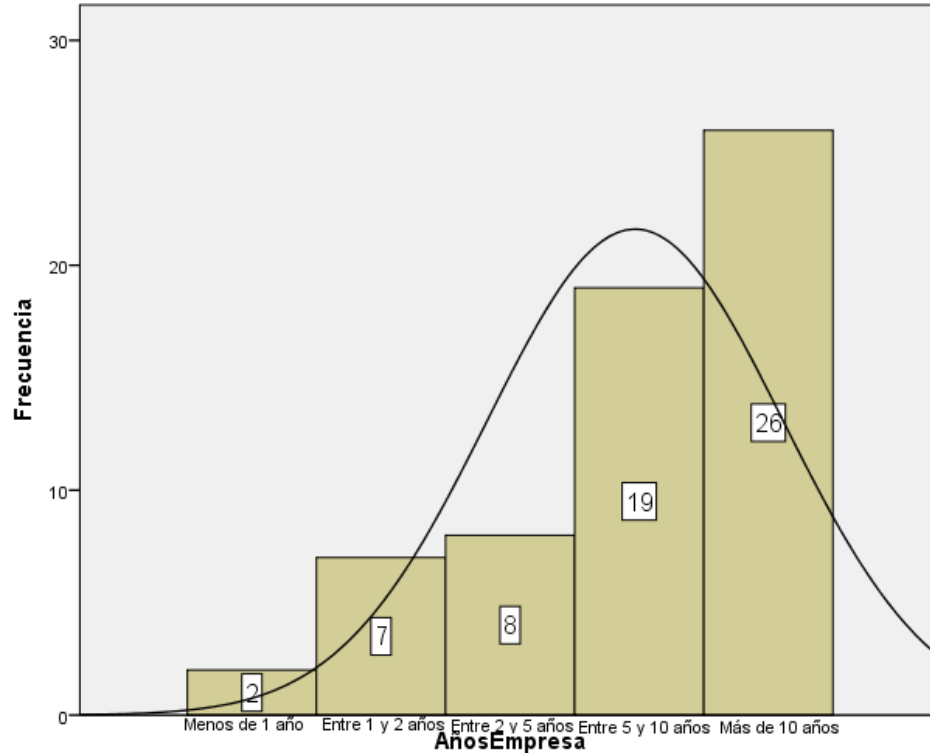
**Gráfica 3.** Distribución de los encuestados según el Cargo

Respecto a los cargos de las personas que atendieron la encuesta, el 50% ocupan el cargo de Gerente, seguidamente, del 20,97% que ocupan el cargo de Administrador y el 4,84% quienes son los dueños de la pyme. El instrumento para la recolección de

información fue diligenciado por directivos de las diferentes pymes (75,81%) que conocen bien los detalles de cada organización.

**Tabla 11.** *Distribución porcentual de los encuestados según Años en la empresa*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos de 1 año	2	3,23	3,23	3,23
	Entre 1 y 2 años	7	11,29	11,29	14,52
	Entre 2 y 5 años	8	12,90	12,90	27,42
	Entre 5 y 10 años	19	30,65	30,65	58,06
	Más de 10 años	26	41,94	41,94	100,00
	Total	62	100,0	100,0	



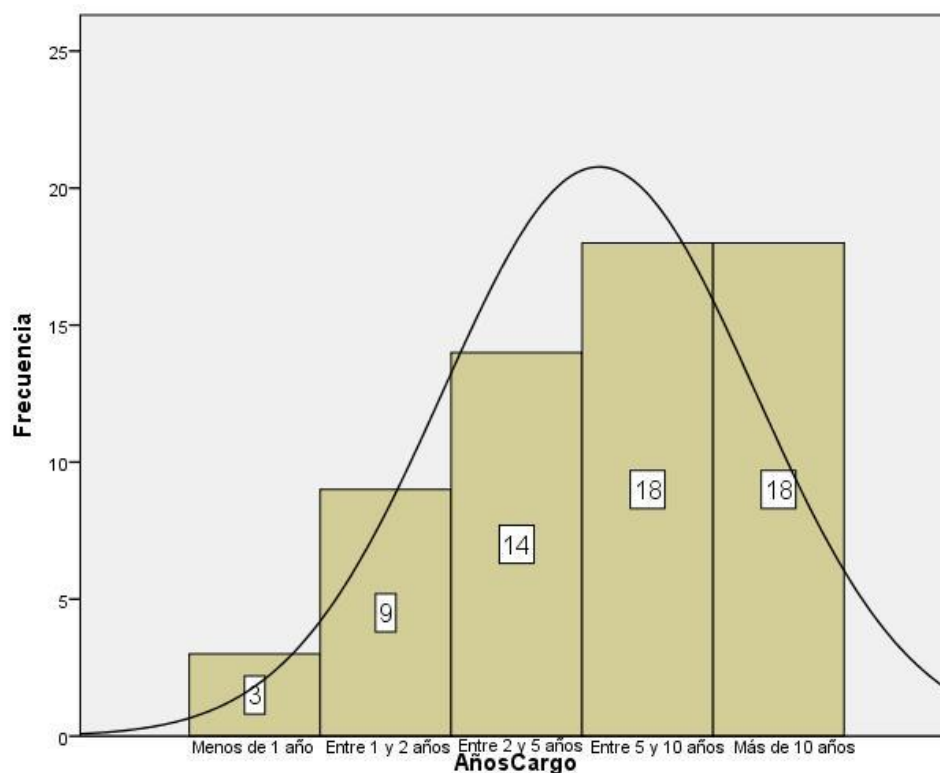
**Gráfica 4.** *Distribución de los encuestados según Años en la empresa*

El 41,94% de personas que respondieron la encuesta llevan más de 10 años laborando en la empresa; el 30,65% entre 5 y 10 años y el 12,90% entre 2 y 5 años. El 85,49% registra 2 o más años vinculado a la organización.



**Tabla 12.** Distribución porcentual de los encuestados según Años en el cargo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos de 1 año	3	4,84	4,84	4,84
	Entre 1 y 2 años	9	14,52	14,52	19,35
	Entre 2 y 5 años	14	22,58	22,58	41,94
	Entre 5 y 10 años	18	29,03	29,03	70,97
	Más de 10 años	18	29,03	29,03	100,00
	Total	62	100,0	100,0	



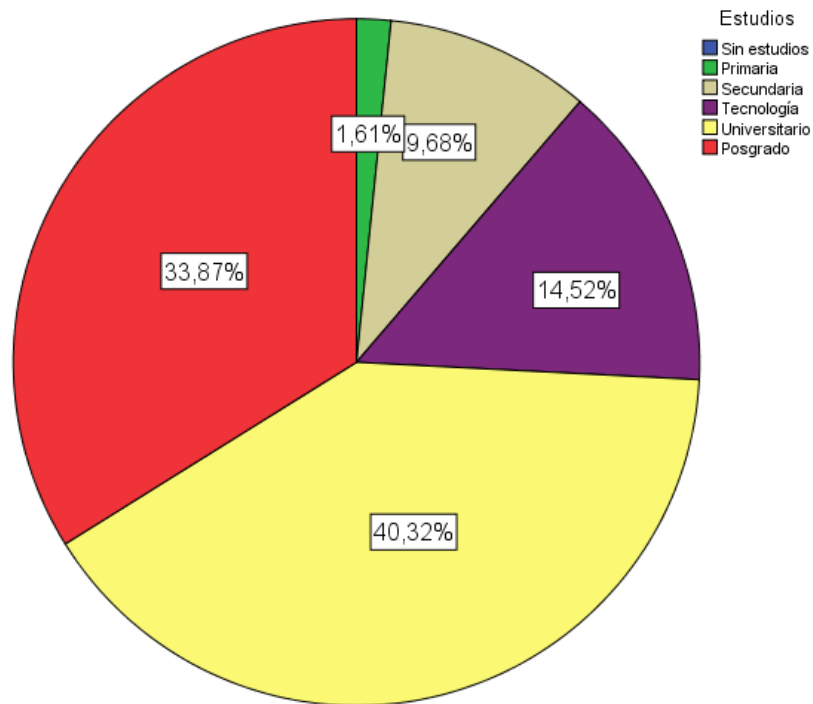
**Gráfica 5.** Distribución de los encuestados según Años en el cargo

El 29,03% de personas que atendieron la encuesta llevan más de 10 años en el puesto, en tanto que, el 29,03% entre 5 y 10 años y el 22,58% entre 2 y 5 años. Así, el 80,64%

tiene dos o más años en el cargo actual. Es importante tener en cuenta que la mayoría ha conservado el mismo cargo desde que ingreso a la organización.

**Tabla 13.** *Distribución porcentual de los encuestados según Nivel de estudios*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Primaria	1	1,61	1,61	1,61
	Secundaria	6	9,68	9,68	11,29
	Tecnología	9	14,52	14,52	25,81
	Universitario	25	40,32	40,32	66,13
	Posgrado	21	33,87	33,87	100,00
	Total	62	100,0	100,0	



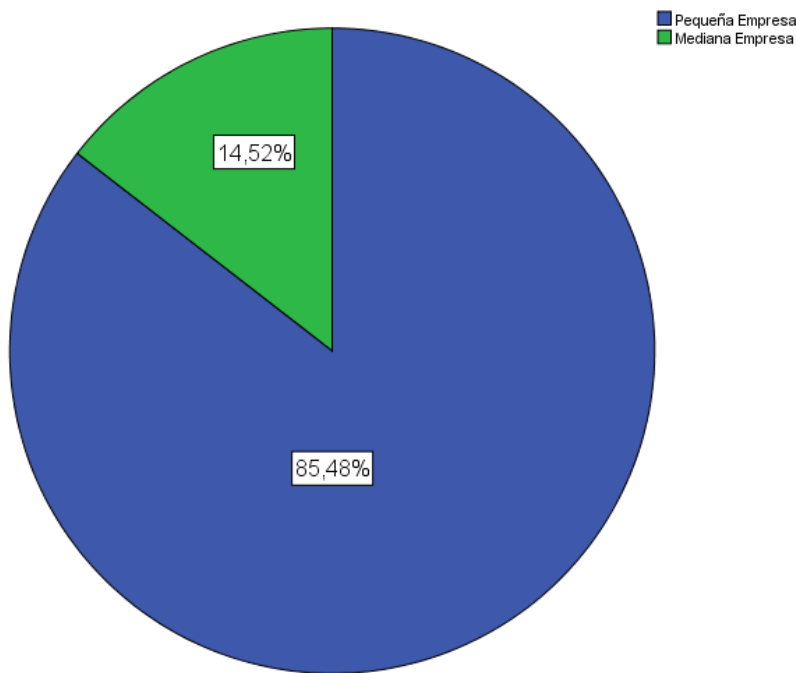
**Gráfico 6.** *Distribución de los encuestados según Nivel de estudios*

Respecto al nivel de estudios de las personas que atendieron la encuesta, el 40,32% son universitarios, seguidamente, el 33,87% tienen posgrado y el 14,52% son tecnólogos. El 88,71% tiene estudios de educación superior.

## 6.2 CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LAS PYMES

**Tabla 14.** *Distribución porcentual de las pymes según Tamaño*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Pequeña Empresa	53	85,48	85,48	85,48
	Mediana Empresa	9	14,52	14,52	100,00
	Total	62	100,0	100,0	

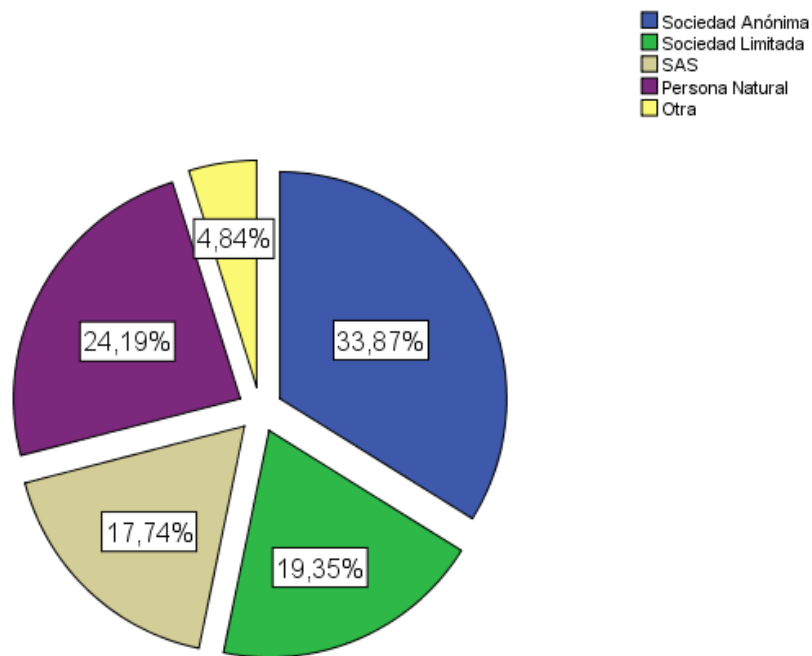


**Gráfico 7.** *Distribución de las pymes según Tamaño*

De las Pymes seleccionadas para el desarrollo del presente estudio, el 85,48% corresponde a pequeñas empresas y el 14,52% a medianas empresas. Es de anotar que la mayoría de organizaciones empresariales en la región son pequeñas empresas, razón por la cual este tipo de organizaciones tiene una mayor representación en la muestra.

**Tabla 15.** *Distribución porcentual de las pymes según Naturaleza jurídica*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sociedad Anónima	21	33,87	33,87	33,87
	Sociedad Limitada	12	19,35	19,35	53,23
	SAS	11	17,74	17,74	70,97
	Persona Natural	15	24,19	24,19	95,16
	Otra	3	4,84	4,84	100,00
	Total	62	100,0	100,0	

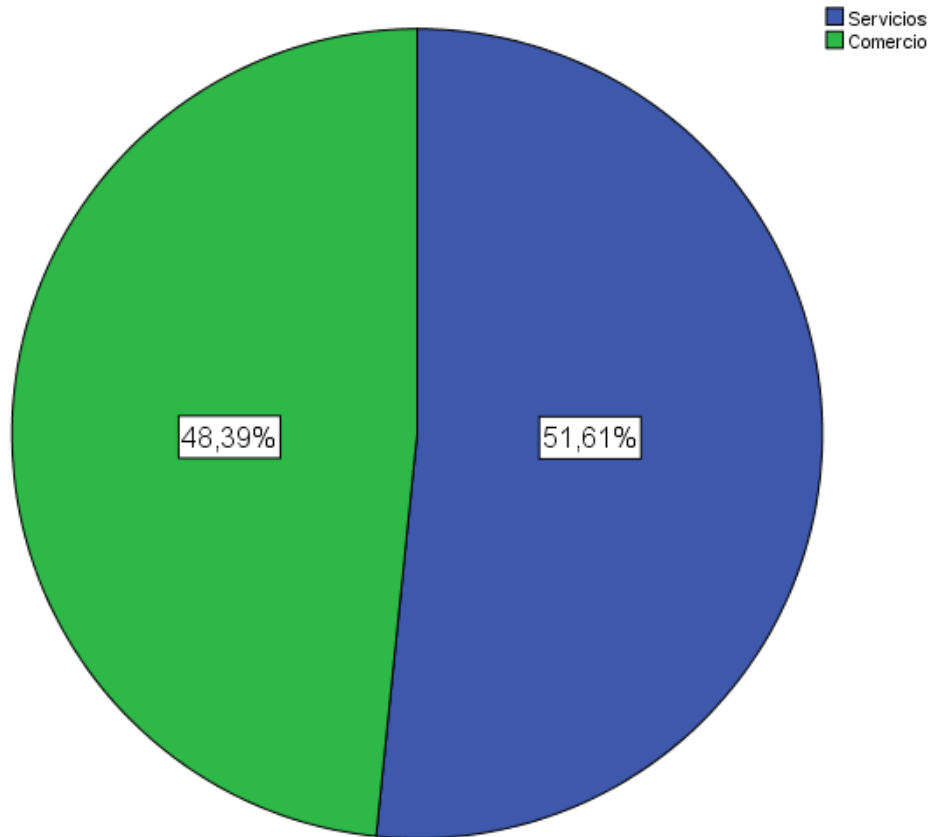


**Gráfica 8.** *Distribución de las pymes según Naturaleza jurídica*

Con referencia a la naturaleza jurídica, el 33,87% de empresas estudiadas son sociedades anónimas, el 24,19% personas naturales y el 19,35% sociedades limitadas. Se puede establecer que el 77,41% son sociedades y el 22,59% personas naturales u otro tipo de organización.

**Tabla 16.** *Distribución porcentual de las pymes según Sector*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Servicios	32	51,61	51,61	51,61
	Comercio	30	48,39	48,39	100,00
	Total	62	100,0	100,0	

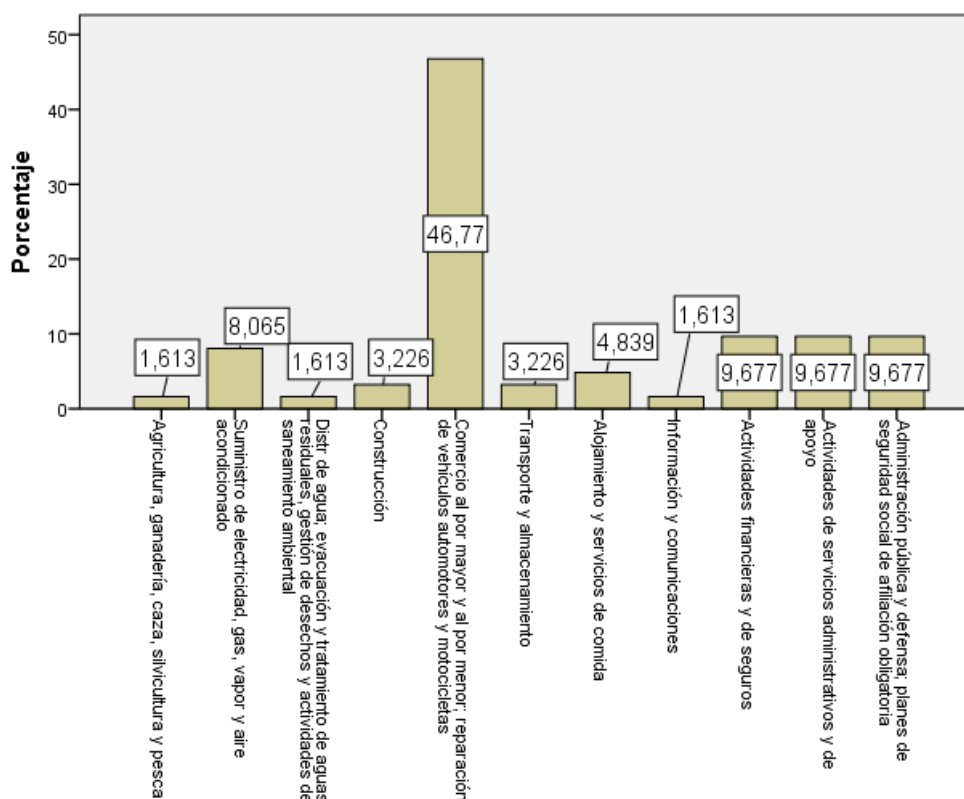


**Gráfico 9.** *Distribución de las pymes según Sector*

De las pymes que se tuvieron en cuenta para el desarrollo del estudio, el 51,61% pertenece al sector servicios, es decir 32 empresas y el 48,39% al sector comercial, que está representado por 30 empresas.

**Tabla 17.** *Distribución porcentual de las pymes según Actividad de la empresa*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	1	1,61	1,61	1,61
	Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	5	8,06	8,06	9,68
	Distr de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental	1	1,61	1,61	11,29
	Construcción	2	3,23	3,23	14,52
	Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas	29	46,77	46,77	61,29
	Transporte y almacenamiento	2	3,23	3,23	64,52
	Alojamiento y servicios de comida	3	4,84	4,84	69,35
	Información y comunicaciones	1	1,61	1,61	70,97
	Actividades financieras y de seguros	6	9,68	9,68	80,65
	Actividades de servicios administrativos y de apoyo	6	9,68	9,68	90,32
	Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	6	9,68	9,68	100,00
	Total	62	100,0	100,0	

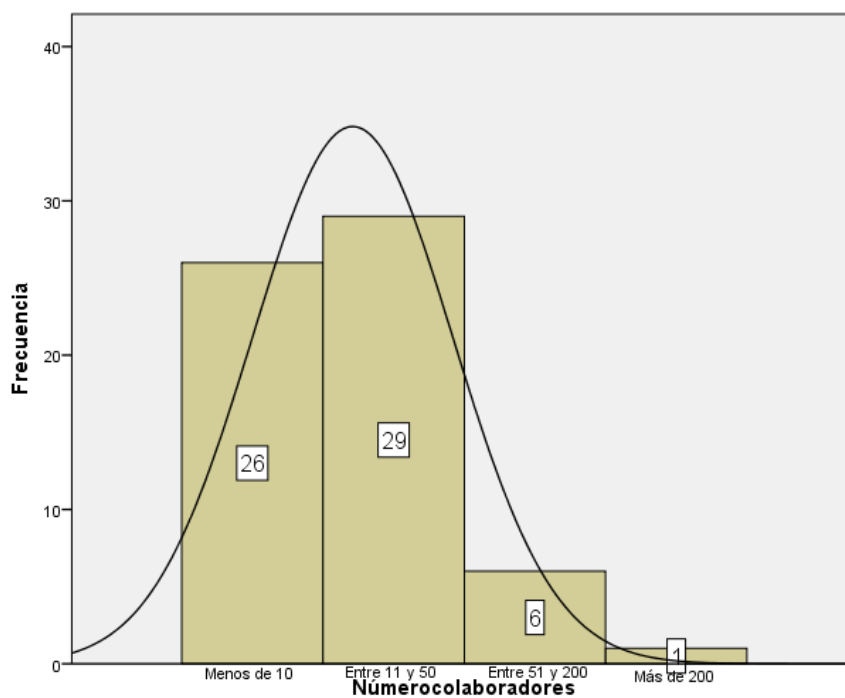


**Gráfica 10.** Distribución de las pymes según Actividad de la empresa

El 46,77% de empresas estudiadas tiene como actividad económica el comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas, el 9,68% actividades financieras y de seguros y el 9,68% actividades de servicios administrativos y de apoyo, las cuales representan el 66,13% del total de empresas.

**Tabla 18.** Distribución porcentual de las pymes según Número de colaboradores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Menos de 10 trabajadores	26	41,94	41,94	41,94
Entre 11 y 50 Trabajadores	29	46,77	46,77	88,71
Entre 51 y 200 Trabajadores	6	9,68	9,68	98,39
Más de 200 trabajadores	1	1,61	1,61	100,00
Total	62	100,0	100,0	



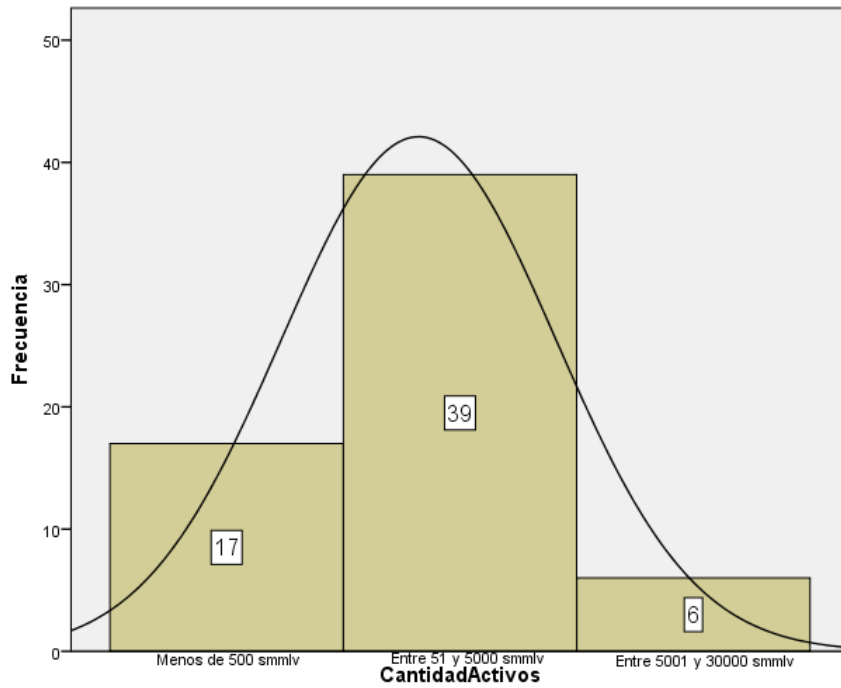
**Gráfica 11.** *Distribución de las pymes según Número de colaboradores*

En cuanto el número de colaboradores, el 46,77% de empresas tiene entre 11 y 50 trabajadores, el 41,94% menos de 10 trabajadores y el 9,68% entre 51 y 200 trabajadores. Así, la mayoría de organizaciones estudiadas son pequeñas empresas teniendo en cuenta la cantidad de empleados.

**Tabla 19.** *Distribución porcentual de las pymes según Cantidad de activos*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Inferiores a 500 smmlv	17	27,42	27,42	27,42
	Entre 501 y 5000 smmlv	39	62,90	62,90	90,32
	Entre 5001 y 30000 smmlv	6	9,68	9,68	100,00
	Total	62	100,0	100,0	





**Gráfica 12.** *Distribución de las pymes según Cantidad de activos*

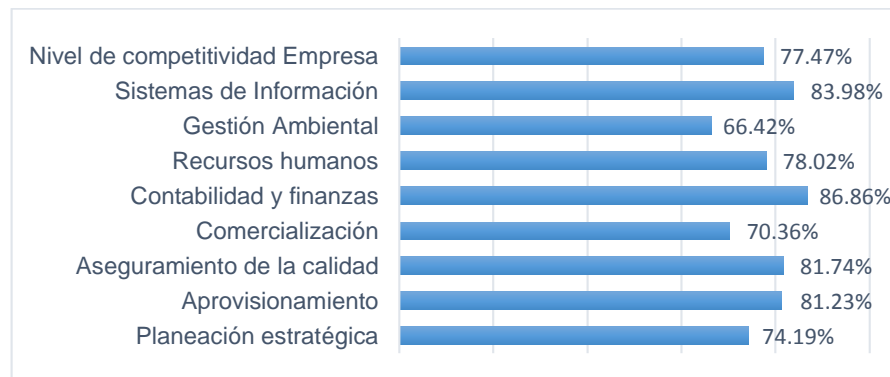
Teniendo en cuenta la cantidad de activos, el 62,90% de empresas tiene entre 501 y 5000 smmlv, el 27,42% inferior a 500 smmlv y el 9,68% entre 5001 y 30000 smmlv. De acuerdo a estos resultados se puede establecer que la mayoría de organizaciones estudiadas son pequeñas empresas.

## 6.2 NIVEL DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE POPAYÁN

En este apartado se analizan a través de estadística descriptiva e inferencial los resultados del estudio realizado a las Pymes de la ciudad que tiene como propósito determinar su nivel de competitividad.

### 6.2.1 Competitividad de las Pymes

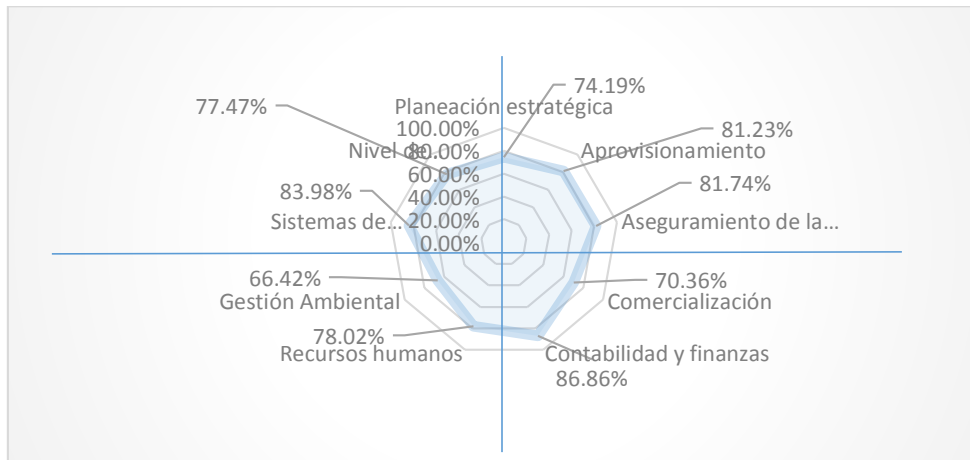
En la gráfica 13 se muestra un nivel de competitividad para estas pymes de 77,47%.



**Gráfica 13.** *Mapa de competitividad de las Pymes*

En cuanto a la competitividad por áreas o variables, en la gráfica 14 se observa que las áreas que generan ventajas competitivas son la contabilidad y finanzas (87%), los sistemas de información (84%) y el aseguramiento de la calidad (82%), es decir, son las áreas que presentan mejor cumplimiento en general; mientras que la gestión ambiental (66%), la comercialización (70%) y la planeación estratégica (74%) son las variables de más baja calificación, es decir, presentan menor cumplimiento en las

pymes. Esto indica que las organizaciones enfatizan su gestión en la información contable y financiera para la toma de decisiones, en los sistemas de información utilizando recursos tecnológicos y en la calidad de los productos y servicios.



**Gráfica 14.** Mapa de competitividad de las Pymes por áreas

## 6.2.2 Resultados descriptivos de las Pymes por áreas

A continuación se muestran los porcentajes de los niveles de cumplimiento por dimensión que se tienen en cuenta en cada una de las ocho variables, igualmente, se analiza la frecuencia con que se desarrollan los diferentes procesos.

### 6.2.2.1 Planeación estratégica

**Tabla 20.** Frecuencias y porcentajes de planeación estratégica

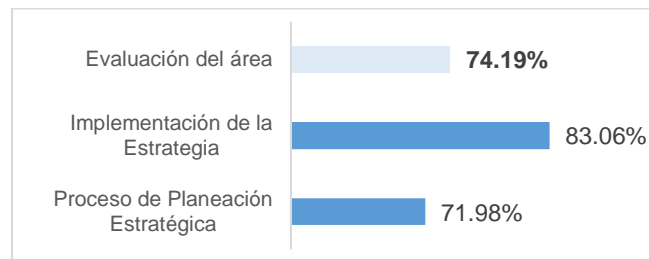
		Frecuencias									
		1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	1,6	1,7	1,8	1,9	1,10
<b>Nunca</b>		11	14	2	6	3	12	3	15	3	0
<b>Pocas Veces</b>		12	7	5	4	5	1	3	10	4	2
<b>Regularmente</b>		13	14	5	11	11	10	9	14	11	9

	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	1,6	1,7	1,8	1,9	1,10
<b>Con bastante frecuencia</b>	10	12	22	15	15	16	19	7	17	18
<b>Siempre</b>	16	15	28	26	28	23	28	16	27	33
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>

Porcentajes

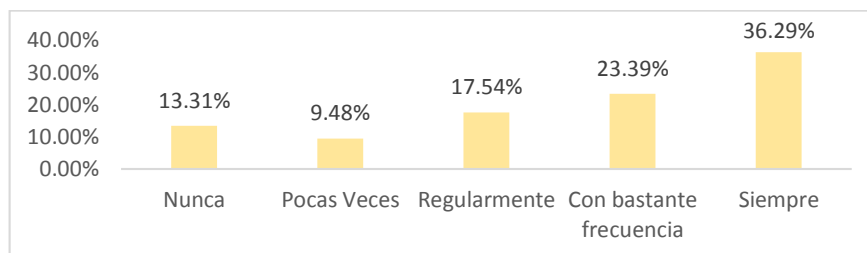
	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	1,6	1,7	1,8	1,9	1,10
<b>Nunca</b>	15,94%	20,29%	2,90%	8,70%	4,35%	17,39%	4,35%	21,74%	4,35%	0,00%
<b>Pocas Veces</b>	22,64%	13,21%	9,43%	7,55%	9,43%	1,89%	5,66%	18,87%	7,55%	3,77%
<b>Regularmente</b>	12,15%	13,08%	4,67%	10,28%	10,28%	9,35%	8,41%	13,08%	10,28%	8,41%
<b>Con bastante frecuencia</b>	6,62%	7,95%	14,57%	9,93%	9,93%	10,60%	12,58%	4,64%	11,26%	11,92%
<b>Siempre</b>	6,67%	6,25%	11,67%	10,83%	11,67%	9,58%	11,67%	6,67%	11,25%	13,75%

En un 71,98% se observa que las pymes realizan el proceso de planeación estratégica, el cual se implementa en un 83,06% dentro de estas organizaciones (Ver gráfica 15).



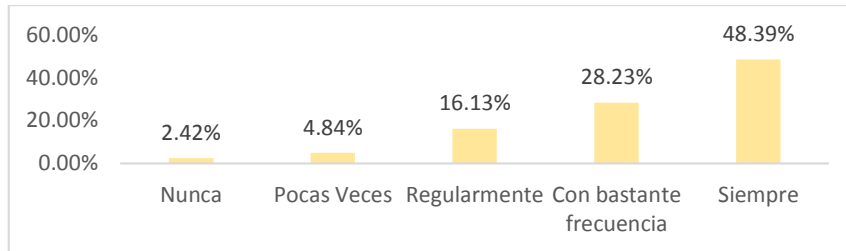
**Gráfica 15.** Distribución porcentual de las pymes según Planeación estratégica

De acuerdo a la gráfica 16, el 36,29% de empresas siempre realizan el proceso de planeación estratégica, el 23,39% con bastante frecuencia y el 17,54% regularmente.



**Gráfica 16.** Distribución porcentual de las pymes según Proceso de planeación estratégica

El 48,39% de empresas siempre implementan la estrategia, el 28,23% lo hacen con bastante frecuencia y el 16,13% regularmente (Ver gráfico 20). Así, la mayoría de pymes efectúan planeación estratégica y ejecutan las estrategias establecidas en el plan.



**Gráfica 17.** Distribución porcentual de las pymes según Implementación de la estrategia.

### 6.2.2.2 Aprovisionamiento

**Tabla 21.** Frecuencias y porcentajes de aprovisionamiento

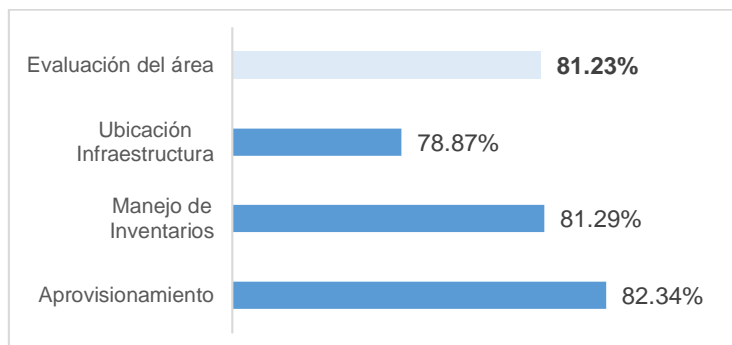
Frecuencias										
	2,1	2,2	2,3	2,4	2,5	2,6	2,7	2,8	2,9	2,10
<b>Nunca</b>	1	4	8	4	4	5	7	7	3	3
<b>Pocas Veces</b>	1	1	5	0	0	3	6	6	3	2
<b>Regularmente</b>	6	6	10	5	6	5	7	7	10	14
<b>Con bastante frecuencia</b>	19	21	20	16	19	19	10	10	21	23
<b>Siempre</b>	35	30	19	37	33	30	32	32	25	20
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>

### Porcentaje (%)

	2,1	2,2	2,3	2,4	2,5	2,6	2,7	2,8	2,9	2,10
<b>Nunca</b>	2,17%	8,70%	17,39%	8,70%	8,70%	10,87%	15,22%	15,22%	6,52%	6,52%
<b>Pocas Veces</b>	3,70%	3,70%	18,52%	0,00%	0,00%	11,11%	22,22%	22,22%	11,11%	7,41%
<b>Regularmente</b>	7,89%	7,89%	13,16%	6,58%	7,89%	6,58%	9,21%	9,21%	13,16%	18,42%
<b>Con bastante frecuencia</b>	10,67%	11,80%	11,24%	8,99%	10,67%	10,67%	5,62%	5,62%	11,80%	12,92%
<b>Siempre</b>	11,95%	10,24%	6,48%	12,63%	11,26%	10,24%	10,92%	10,92%	8,53%	6,83%

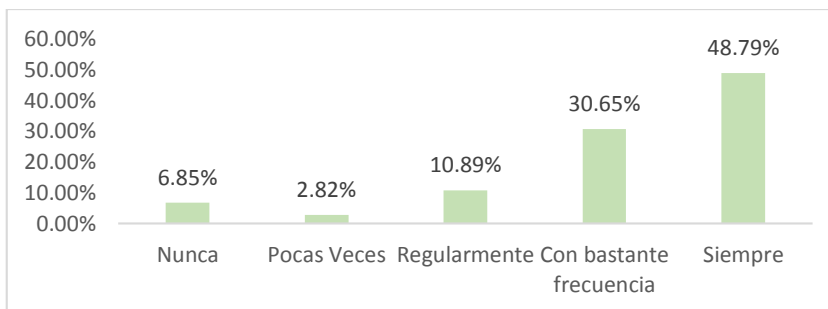
En un 81,23%, se observa que las pymes realizan el aprovisionamiento. El 82,34% de las empresas efectúa labores de aprovisionamiento, el 81,29% realiza un manejo

óptimo de inventarios y el 78,87% tiene una infraestructura adecuada para el aprovisionamiento de mercancías e insumos (Ver gráfica 18).



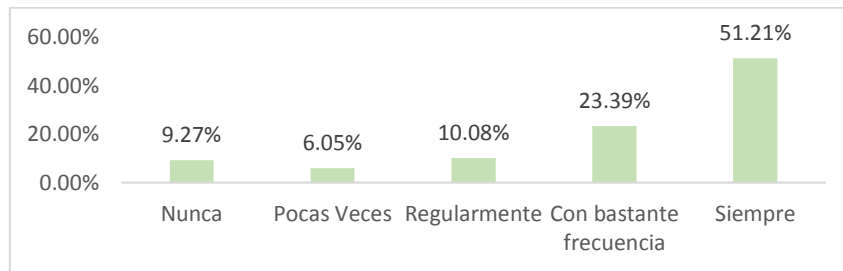
**Gráfica 18.** *Distribución porcentual de las pymes según Aprovisionamiento*

Respecto a la frecuencia con que se realizan labores de aprovisionamiento, el 48,79% de empresas siempre desarrolla este proceso, el 30,65% lo hace con bastante frecuencia y el 10,89% lo realiza regularmente (Ver gráfica 19).



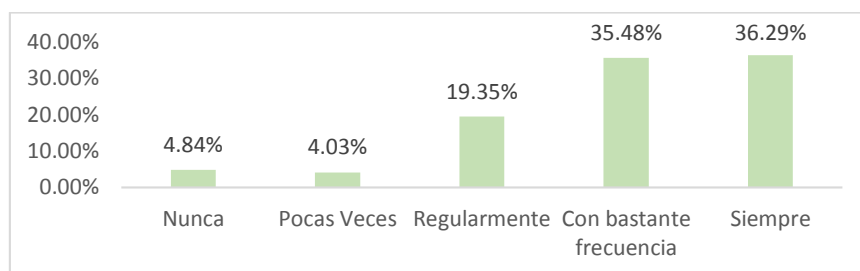
**Gráfica 19.** *Distribución porcentual de las pymes según labores de aprovisionamiento*

En cuanto al manejo de inventarios, el 51,21% siempre realiza este proceso, el 23,39% lo hace con bastante frecuencia y el 10,08% regularmente (Ver gráfica 20).



**Gráfico 20.** Distribución porcentual de las pymes según Manejo de inventarios

El 36,29% de pymes dispone de una infraestructura óptima para realizar labores de aprovisionamiento, el 35,48% efectúa estas actividades en lugares adecuados con bastante frecuencia y el 19,35% regularmente (Ver gráfica 21).



**Gráfico 21.** Distribución porcentual de las pymes según Ubicación infraestructura

### 6.2.2.3 Aseguramiento de la calidad

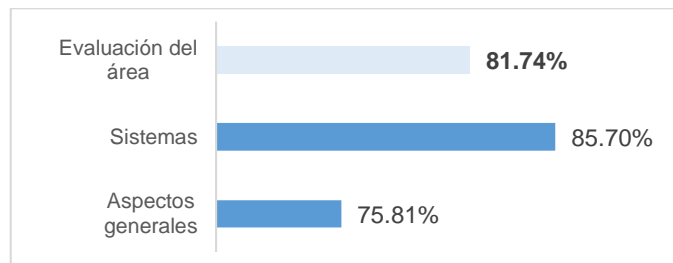
**Tabla 22.** Frecuencias y porcentajes de aseguramiento de la calidad

	Frecuencia				
	3,1	3,2	3,3	3,4	3,5
<b>Nunca</b>	3	6	1	3	3
<b>Pocas Veces</b>	6	5	0	1	4
<b>Regularmente</b>	16	8	4	4	8
<b>Con bastante frecuencia</b>	17	16	13	27	18
<b>Siempre</b>	20	27	44	27	29
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>

Porcentaje (%)

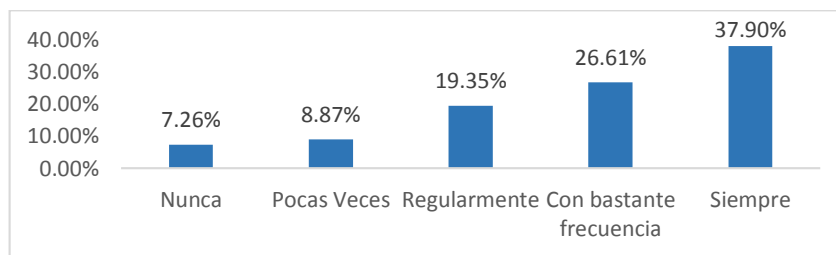
	3,1	3,2	3,3	3,4	3,5
<b>Nunca</b>	18,75%	37,50%	6,25%	18,75%	18,75%
<b>Pocas Veces</b>	37,50%	31,25%	0,00%	6,25%	25,00%
<b>Regularmente</b>	40,00%	20,00%	10,00%	10,00%	20,00%
<b>Con bastante frecuencia</b>	18,68%	17,58%	14,29%	29,67%	19,78%
<b>Siempre</b>	13,61%	18,37%	29,93%	18,37%	19,73%

El aseguramiento de la calidad es una variable importante en las pymes. Se observa que las empresas lo realizan en un 81,74%; el 75,81% de organizaciones tienen en cuenta diferentes aspectos relacionados con la calidad, mientras que el 85,70% disponen de un sistema de aseguramiento de la calidad (Ver gráfica 22).



**Gráfica 22.** Distribución porcentual de las pymes según Aseguramiento de la calidad

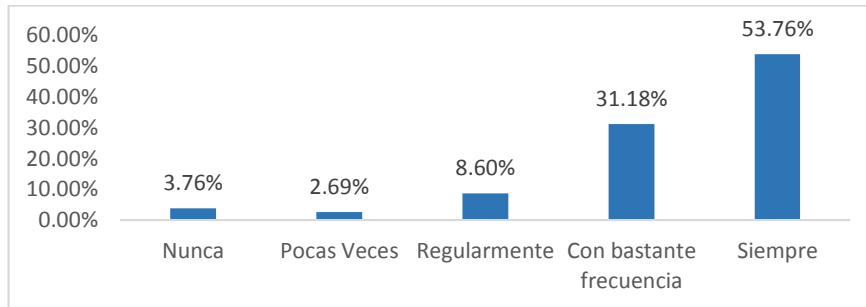
De acuerdo a la gráfica 23, el 37,90% de pymes siempre considera aspectos generales relacionados con la calidad, el 26,61% con bastante frecuencia y el 19,35% regularmente.



**Gráfica 23.** Distribución porcentual de las pymes según Aspectos generales de la calidad



El 53,76% de empresas siempre emplea un sistema de calidad, el 31,18% utiliza este tipo de sistema con bastante frecuencia y el 8,60% regularmente (Ver gráfica 24).



Gráfica 24. Distribución porcentual de las pymes según Sistemas

#### 6.2.2.4 Comercialización

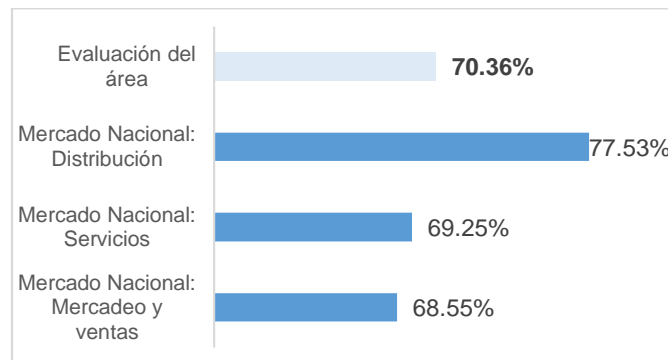
Tabla 23. Frecuencias y porcentajes de comercialización

		Frecuencia															
		4,1	4,2	4,3	4,4	4,5	4,6	4,7	4,8	4,9	4,10	4,11	4,12	4,13	4,14	4,15	4,16
<b>Nunca</b>		14	3	2	14	10	6	7	12	13	12	3	16	11	5	7	8
<b>Pocas Veces</b>		14	1	5	3	7	4	4	7	6	8	1	9	5	3	0	5
<b>Regularmente</b>		11	14	8	13	20	5	10	17	18	15	9	15	12	15	8	7
<b>Con bastante frecuencia</b>		14	20	25	14	14	19	23	11	11	13	25	11	13	17	20	8
<b>Siempre</b>		9	24	22	18	11	28	18	15	14	14	24	11	21	22	27	34
<b>TOTAL</b>		<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>

		Porcentaje (%)												
		4,1	4,2	4,3	4,4	4,5	4,6	4,7	4,8	4,9	4,10	4,11	4,12	4,13
<b>Nunca</b>		9,79%	2,10%	1,40%	9,79%	6,99%	4,20%	4,90%	8,39%	9,09%	8,39%	2,10%	11,19%	7,69%
<b>Pocas Veces</b>		17,07%	1,22%	6,10%	3,66%	8,54%	4,88%	4,88%	8,54%	7,32%	9,76%	1,22%	10,98%	6,10%
<b>Regularmente</b>		5,58%	7,11%	4,06%	6,60%	10,15%	2,54%	5,08%	8,63%	9,14%	7,61%	4,57%	7,61%	6,09%
<b>Con bastante frecuencia</b>		5,43%	7,75%	9,69%	5,43%	5,43%	7,36%	8,91%	4,26%	4,26%	5,04%	9,69%	4,26%	5,04%
<b>Siempre</b>		2,88%	7,69%	7,05%	5,77%	3,53%	8,97%	5,77%	4,81%	4,49%	4,49%	7,69%	3,53%	6,73%

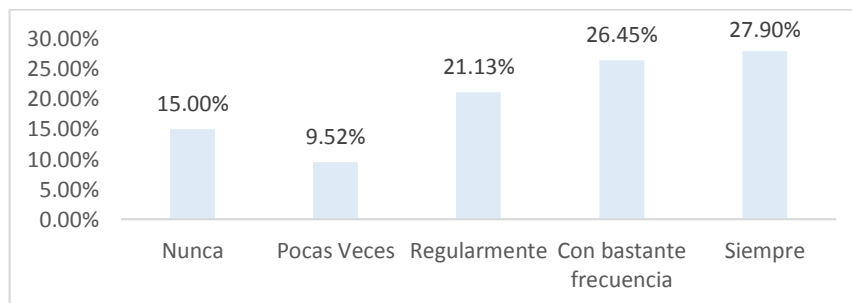
		4,14	4,15	4,16
<b>Nunca</b>		3,50%	4,90%	5,59%
<b>Pocas Veces</b>		3,66%	0,00%	6,10%
<b>Regularmente</b>		7,61%	4,06%	3,55%
<b>Con bastante frecuencia</b>		6,59%	7,75%	3,10%
<b>Siempre</b>		7,05%	8,65%	10,90%

La variable comercialización presenta un índice de 70,36%, donde el 68,55% de organizaciones realiza ventas y mercadeo a nivel nacional, un 69,25% presta servicios en el mercado nacional y el 77,53% efectúa distribuciones en todo el país (Ver gráfico 25).



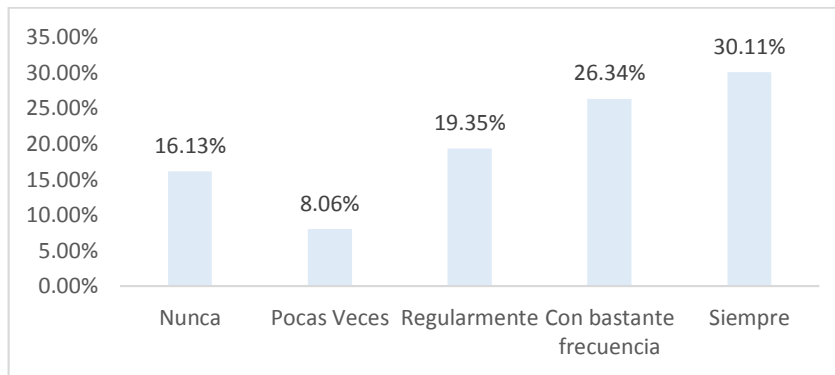
**Gráfica 25.** Distribución porcentual de las pymes según Comercialización

El 27,90% de las pymes siempre realizan labores de mercadeo y ventas a nivel nacional, el 26,45% con bastante frecuencia y el 21,13% regularmente (Ver gráfica 26).



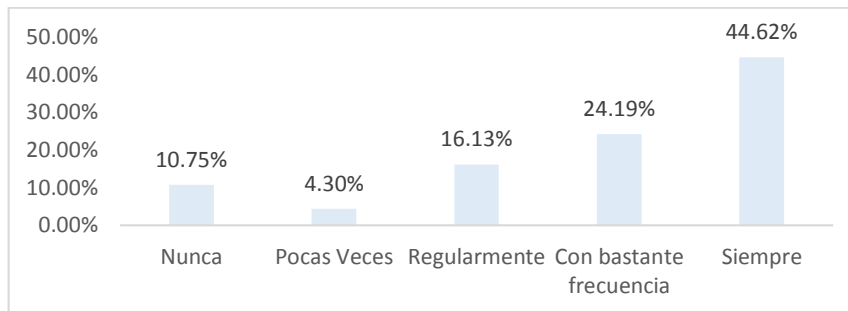
**Gráfica 26.** Distribución porcentual de las pymes según Mercado nacional: mercadeo y ventas

Respecto a los servicios a nivel nacional, el 30,11% de pymes siempre desarrolla esta actividad, el 26,34% lo hace con bastante frecuencia y el 19,35% regularmente (Ver gráfica 27).



**Gráfica 27.** Distribución porcentual de las pymes según Mercado nacional: servicios

En cuanto a la distribución a nivel nacional, el 44,62% de pymes siempre efectúa este tipo de actividad, el 24,19% lo hace con bastante frecuencia y el 16,13% regularmente (Ver gráfica 28).



**Gráfica 28.** Distribución porcentual de las pymes según Mercado nacional: distribución

#### 6.2.2.5 Contabilidad y finanzas

**Tabla 24.** Frecuencias y porcentajes de contabilidad y finanzas

	Frecuencia														
	5,1	5,2	5,3	5,4	5,5	5,6	5,7	5,8	5,9	5,10	5,11	5,12	5,13	5,14	5,15
<b>Nunca</b>	1	4	5	5	0	8	1	0	5	6	2	4	0	1	0
<b>Pocas Veces</b>	4	5	2	4	3	5	5	2	5	9	0	0	0	0	0

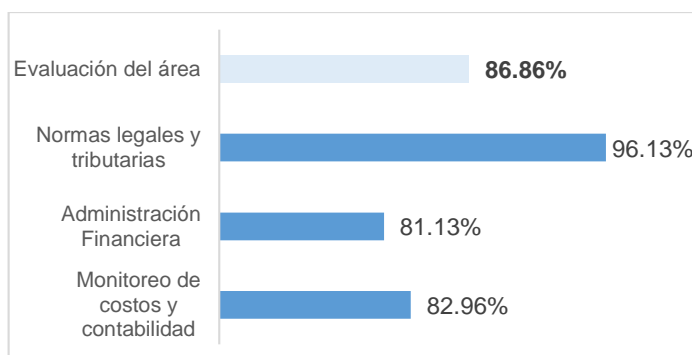
	5,1	5,2	5,3	5,4	5,5	5,6	5,7	5,8	5,9	5,10	5,11	5,12	5,13	5,14	5,15
<b>Regularmente</b>	6	10	4	2	7	6	8	8	9	10	1	2	1	0	0
<b>Con bastante frecuencia</b>	16	13	17	16	14	10	14	16	12	11	12	3	0	4	5
<b>Siempre</b>	35	30	34	35	38	33	34	36	31	26	47	53	61	57	57
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>

Porcentaje (%)

	5,1	5,2	5,3	5,4	5,5	5,6	5,7	5,8	5,9	5,10
<b>Nunca</b>	2,38%	9,52%	11,90%	11,90%	0,00%	19,05%	2,38%	0,00%	11,90%	14,29%
<b>Pocas Veces</b>	9,09%	11,36%	4,55%	9,09%	6,82%	11,36%	11,36%	4,55%	11,36%	20,45%
<b>Regularmente</b>	8,11%	13,51%	5,41%	2,70%	9,46%	8,11%	10,81%	10,81%	12,16%	13,51%
<b>Con bastante frecuencia</b>	9,82%	7,98%	10,43%	9,82%	8,59%	6,13%	8,59%	9,82%	7,36%	6,75%
<b>Siempre</b>	5,77%	4,94%	5,60%	5,77%	6,26%	5,44%	5,60%	5,93%	5,11%	4,28%

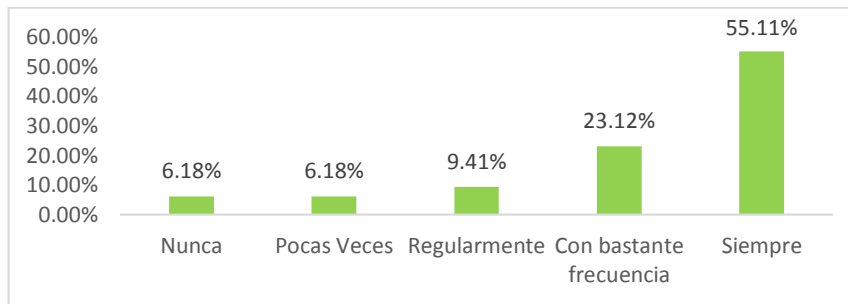
	5,11	5,12	5,13	5,14	5,15
<b>Nunca</b>	4,76%	9,52%	0,00%	2,38%	0,00%
<b>Pocas Veces</b>	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Regularmente</b>	1,35%	2,70%	1,35%	0,00%	0,00%
<b>Con bastante frecuencia</b>	7,36%	1,84%	0,00%	2,45%	3,07%
<b>Siempre</b>	7,74%	8,73%	10,05%	9,39%	9,39%

La variable contabilidad y finanzas es la de mayor relevancia para las pymes de la ciudad de Popayán, dentro de esta, se encuentran aspectos con alta calificación como el cumplimiento de las normas legales y tributarias 96,13%, el monitoreo de costos y contabilidad 82,96% y la administración financiera 81,13% (Ver gráfica 29).



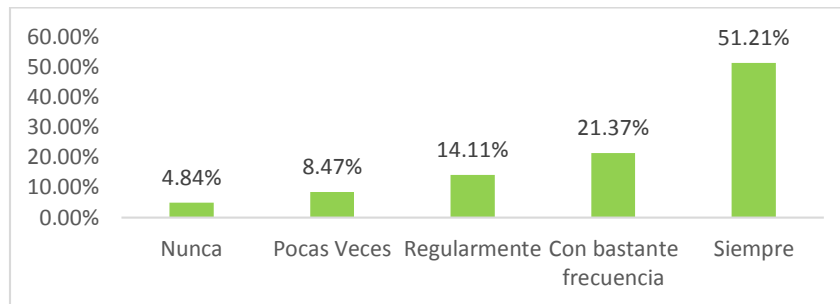
**Gráfica 29.** Distribución porcentual de las pymes según Contabilidad y finanzas

El 51,11% de pymes siempre realiza monitoreo de costos y contabilidad, el 23,12% lo hace con bastante frecuencia y el 9,41% regularmente (Ver gráfico 30).



**Gráfica 30.** *Distribución porcentual de las pymes según Monitoreo de costos y contabilidad*

En el gráfico 31, se observa que el 51,21% de organizaciones siempre desarrollan procesos de administración financiera, el 21,37% lo hacen con bastante frecuencia y el 14,11% regularmente, se tiene entonces que el 72,58% de pymes efectúan generalmente este tipo de procesos.



**Gráfica 31.** *Distribución porcentual de las pymes según Administración financiera*

Al evaluar el cumplimiento de las normas legales y tributarias, se tiene que el 88,71% de pymes siempre tiene en cuenta este aspecto normativo y legal, el 7,74% lo hace con bastante frecuencia y el 1,29% regularmente (Ver gráfica 32).



Gráfica 32. Distribución porcentual de las pymes según Normas legales y tributarias

### 6.2.2.6 Recursos humanos

Tabla 25. Frecuencias y porcentajes de recursos humanos

<b>Frecuencia</b>															
	6,1	6,2	6,3	6,4	6,5	6,6	6,7	6,8	6,9	6,10	6,11	6,12	6,13	6,14	6,15
<b>Nunca</b>	11	14	10	0	10	8	0	2	3	7	11	11	1	6	16
<b>Pocas Veces</b>	3	3	3	0	3	4	0	2	1	5	6	2	1	4	2
<b>Regularmente</b>	7	6	3	0	10	12	7	7	9	7	11	6	3	10	9
<b>Con bastante frecuencia</b>	10	15	9	4	17	16	25	25	23	25	21	14	26	9	12
<b>Siempre</b>	31	24	37	58	22	22	30	26	26	18	13	29	31	33	23
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>

<b>Porcentaje (%)</b>											
	6,1	6,2	6,3	6,4	6,5	6,6	6,7	6,8	6,9	6,10	6,11
<b>Nunca</b>	10,00%	12,73%	9,09%	0,00%	9,09%	7,27%	0,00%	1,82%	2,73%	6,36%	
<b>Pocas Veces</b>	7,69%	7,69%	7,69%	0,00%	7,69%	10,26%	0,00%	5,13%	2,56%	12,82%	
<b>Regularmente</b>	6,54%	5,61%	2,80%	0,00%	9,35%	11,21%	6,54%	6,54%	8,41%	6,54%	
<b>Con bastante frecuencia</b>	3,98%	5,98%	3,59%	1,59%	6,77%	6,37%	9,96%	9,96%	9,16%	9,96%	
<b>Siempre</b>	7,33%	5,67%	8,75%	13,71%	5,20%	5,20%	7,09%	6,15%	6,15%	4,26%	

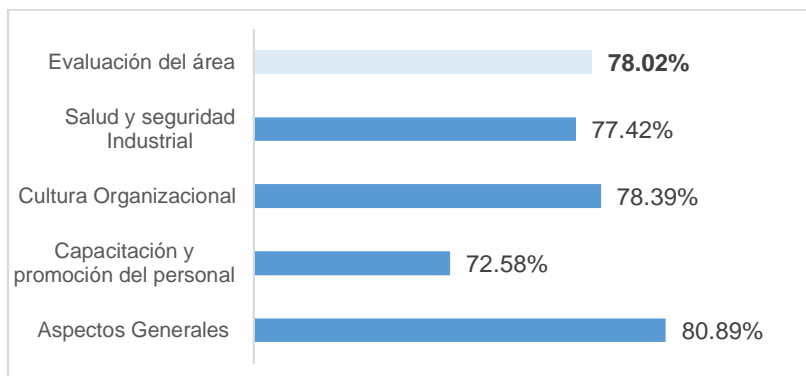
  

	6,11	6,12	6,13	6,14	6,15
<b>Nunca</b>	10,00%	10,00%	0,91%	5,45%	14,55%
<b>Pocas Veces</b>	15,38%	5,13%	2,56%	10,26%	5,13%
<b>Regularmente</b>	10,28%	5,61%	2,80%	9,35%	8,41%
<b>Con bastante frecuencia</b>	8,37%	5,58%	10,36%	3,59%	4,78%
<b>Siempre</b>	3,07%	6,86%	7,33%	7,80%	5,44%

La evaluación de la variable recursos humanos presenta un resultado de 78,02%.

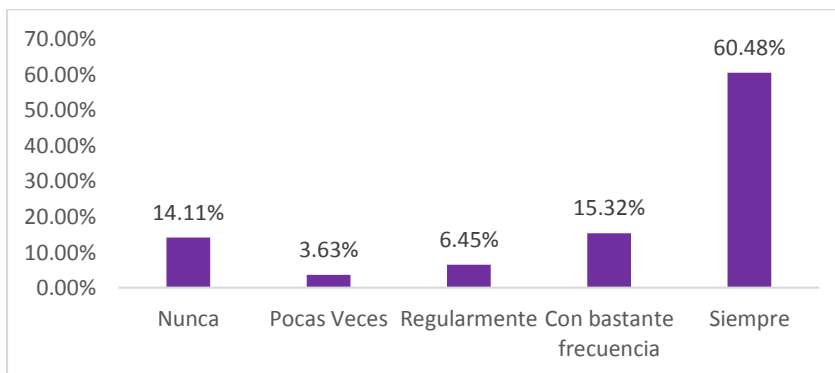
Dentro de esta hay áreas de oportunidad importantes como tener en cuenta los aspectos generales del talento humano 80,89%, la cultura organizacional 78,39%, la salud y

seguridad industrial 77,42% y la capacitación y promoción del personal 72,58% (Ver gráfica 33).



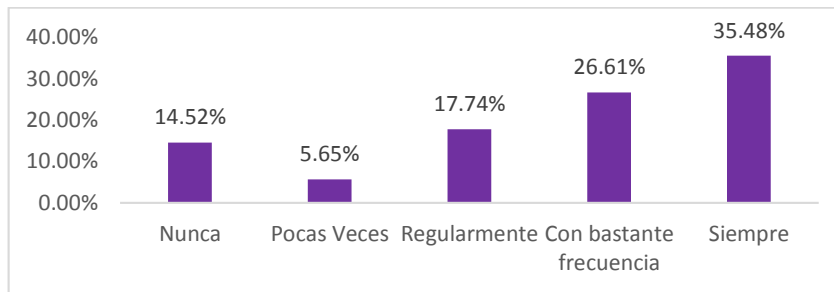
**Gráfica 33.** Distribución porcentual de las pymes según Recursos humanos

El 60,48% de las pymes siempre considera aspectos generales relacionados con los recursos humanos, el 15,32% lo hace con bastante frecuencia y el 14,11% no los tiene en cuenta (Ver gráfica 34).



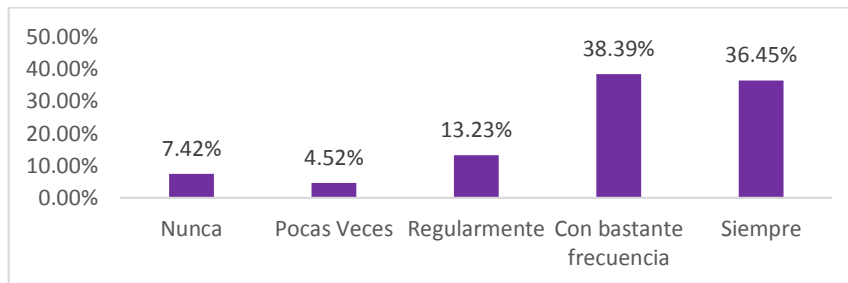
**Gráfica 34.** Distribución porcentual de las pymes según Aspectos generales de recursos humanos

En la gráfica 35 se muestra la capacitación y promoción del personal en las pymes, en donde, el 35,48% de organizaciones siempre desarrolla este proceso, el 26,61% lo hace con bastante frecuencia y el 17,74% regularmente (Ver gráfica 35).



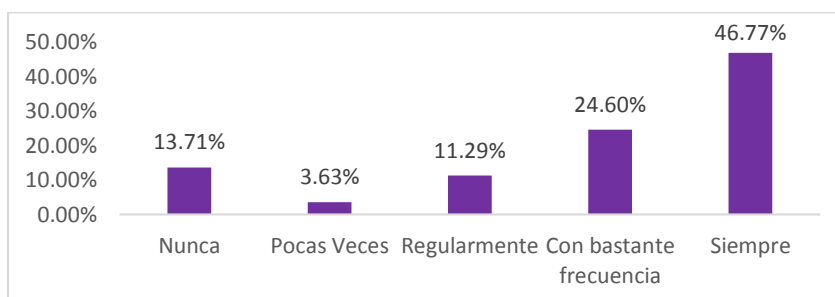
**Gráfica 35.** *Distribución porcentual de las pymes según Capacitación y promoción del personal*

Al evaluar la cultura organizacional en las pymes, se observa que el 38,39% de organizaciones tiene en cuenta esta variable con bastante frecuencia, el 36,45% siempre y el 13,23% regularmente (Ver grafica 36).



**Gráfica 36.** *Distribución porcentual de las pymes según Cultura organizacional*

El 46,77% de pymes tiene en cuenta aspectos relacionados con la salud y seguridad industrial, el 24,60% los considera con bastante frecuencia y el 13,71% nunca los estima (Ver gráfica 37)



**Gráfica 37.** *Distribución porcentual de las pymes según Salud y seguridad industrial*



### 6.2.2.7 Gestión ambiental

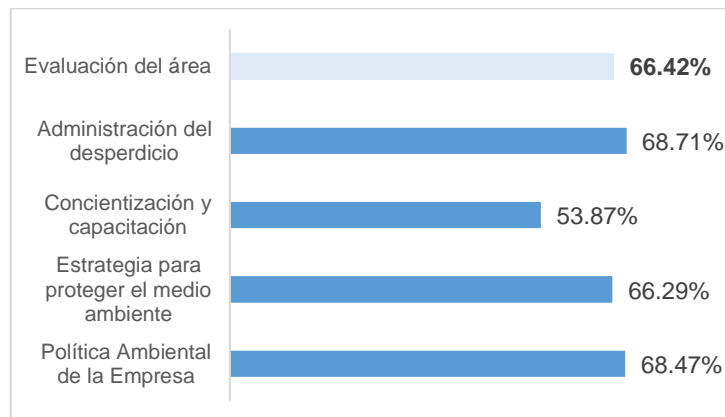
**Tabla 26.** Frecuencias y porcentajes de gestión ambiental

Frecuencia									
	7,1	7,2	7,3	7,4	7,5	7,6	7,7	7,8	7,9
<b>Nunca</b>	9	8	10	13	10	14	21	6	16
<b>Pocas Veces</b>	4	3	6	10	4	5	6	3	8
<b>Regularmente</b>	5	8	14	20	15	12	17	7	12
<b>Con bastante frecuencia</b>	21	20	18	9	17	15	7	21	14
<b>Siempre</b>	23	23	14	10	16	16	11	25	12
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>

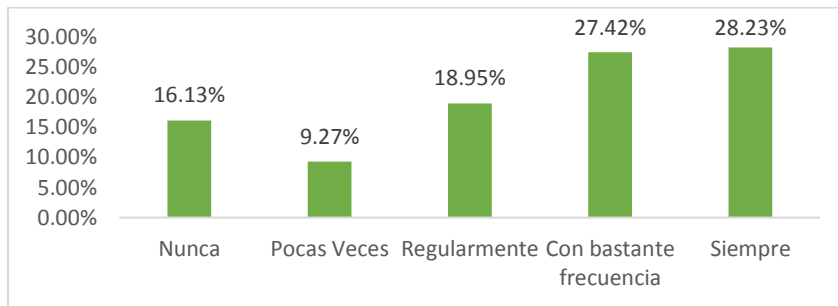
Porcentaje (%)									
	7,1	7,2	7,3	7,4	7,5	7,6	7,7	7,8	7,9
<b>Nunca</b>	8,41%	7,48%	9,35%	12,15%	9,35%	13,08%	19,63%	5,61%	14,95%
<b>Pocas Veces</b>	8,16%	6,12%	12,24%	20,41%	8,16%	10,20%	12,24%	6,12%	16,33%
<b>Regularmente</b>	4,55%	7,27%	12,73%	18,18%	13,64%	10,91%	15,45%	6,36%	10,91%
<b>Con bastante frecuencia</b>	14,79%	14,08%	12,68%	6,34%	11,97%	10,56%	4,93%	14,79%	9,86%
<b>Siempre</b>	15,33%	15,33%	9,33%	6,67%	10,67%	10,67%	7,33%	16,67%	8,00%

La gestión ambiental desarrollada por las pymes obtuvo un puntaje de 66,42%. Hay varias áreas de oportunidad como la administración del desperdicio 68,71%, la política ambiental 68,47%, y la estrategia para proteger el medio ambiente 66,29% , en tanto que la concientización y capacitación es la de más bajo puntaje 53,87% (Ver gráfica 38).



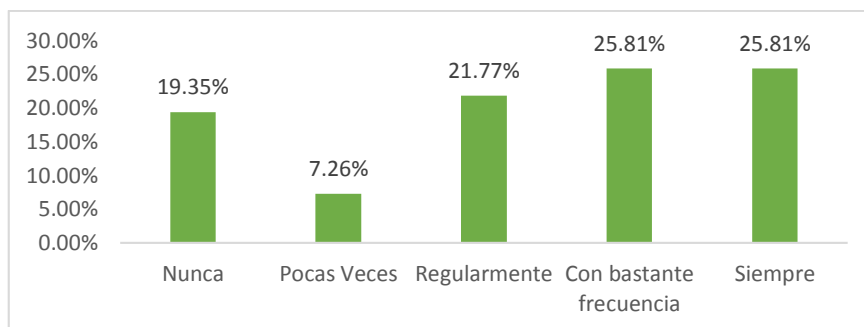
**Gráfica 38.** Distribución porcentual de las pymes según Gestión ambiental

El 28,23% de pymes de ciudad de Popayán han desarrollado una política ambiental, el 27,42% lo ha hecho con bastante frecuencia y el 18,95% regularmente (Ver gráfica 42).



**Gráfica 39.** *Distribución porcentual de las pymes según Política ambiental de la empresa*

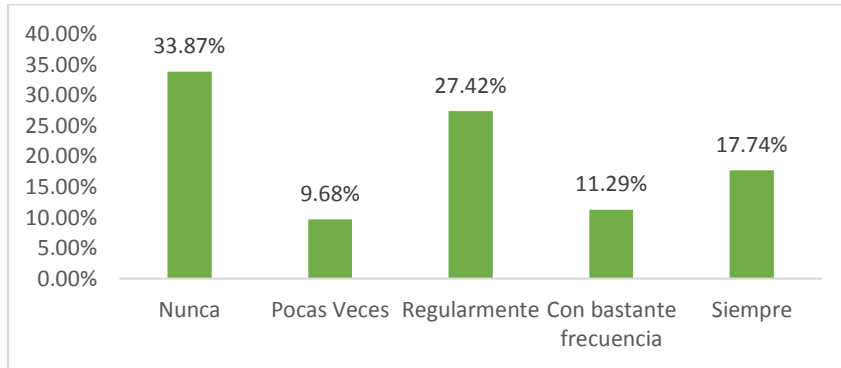
La mayoría de pymes (25,81%) han diseñado estrategias para proteger al medio ambiente, el 25,81% lo hace con bastante frecuencia y el 21,77% de forma regular (Ver gráfica 40).



**Gráfica 40.** *Distribución porcentual de las pymes según Estrategia para proteger el medio ambiente*

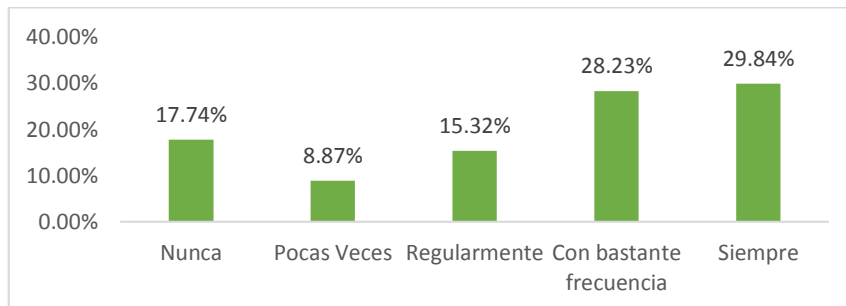
La concientización y capacitación respecto a la protección del medio ambiente y los recursos naturales es un aspecto crítico en las pymes, en donde, el 33,87% no desarrolla

esta actividad, el 27,42% lo hace regularmente y solamente el 17,74% siempre la efectúa (Ver gráfica 41).



**Gráfica 41.** *Distribución porcentual de las pymes según Concientización y capacitación*

El 29,84% de las pymes siempre efectúan administración de los desperdicios, el 28,23% lo hace con bastante frecuencia y el 17,74% no la realiza (Ver gráfica 42).



**Gráfica 42.** *Distribución porcentual de las pymes según Administración del desperdicio*

### 6.2.2.8 Sistemas de información

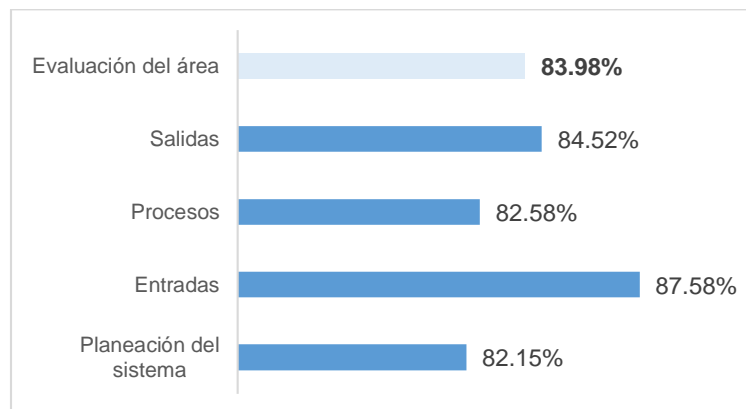
Tabla 27. Frecuencias y porcentajes de sistemas de información

Frecuencia									
	8,1	8,2	8,3	8,4	8,5	8,6	8,7	8,8	8,9
<b>Nunca</b>	1	5	3	0	7	2	7	3	3
<b>Pocas Veces</b>	1	3	2	1	1	2	6	3	3
<b>Regularmente</b>	8	9	8	0	6	6	7	3	6
<b>Con bastante frecuencia</b>	21	21	20	17	14	12	10	16	20
<b>Siempre</b>	31	24	29	44	34	40	32	37	30
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>

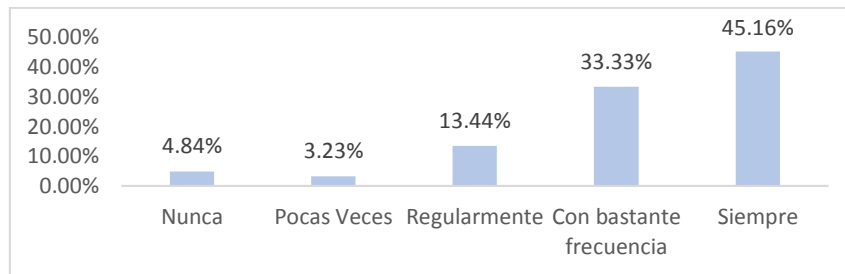
Porcentaje (%)									
	8,1	8,2	8,3	8,4	8,5	8,6	8,7	8,8	8,9
<b>Nunca</b>	3,23%	16,13%	9,68%	0,00%	22,58%	6,45%	22,58%	9,68%	9,68%
<b>Pocas Veces</b>	4,55%	13,64%	9,09%	4,55%	4,55%	9,09%	27,27%	13,64%	13,64%
<b>Regularmente</b>	15,09%	16,98%	15,09%	0,00%	11,32%	11,32%	13,21%	5,66%	11,32%
<b>Con bastante frecuencia</b>	13,91%	13,91%	13,25%	11,26%	9,27%	7,95%	6,62%	10,60%	13,25%
<b>Siempre</b>	10,30%	7,97%	9,63%	14,62%	11,30%	13,29%	10,63%	12,29%	9,97%

La gestión de los sistemas de información es una de las variables de más alto puntaje en el presente estudio con el 83,98%. Las áreas de oportunidad de mayor relevancia son las entradas de los sistemas 87,58%, las salidas 84,52%, los procesos 82,58% y la planeación del sistema 82,15%. (Ver gráfica 43).



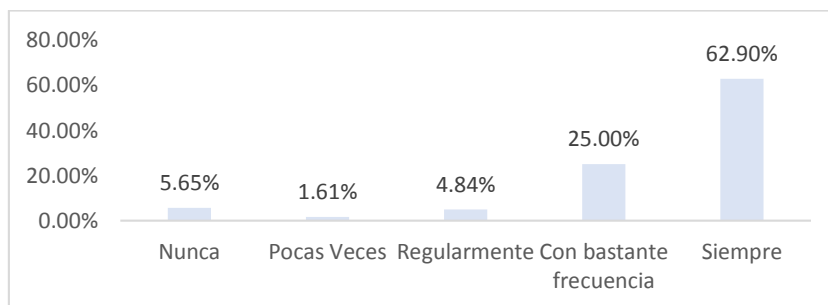
Gráfica 43. Distribución porcentual de las pymes según Sistemas de información

El 45,16% de las pymes desarrollan la planeación de los sistemas de información, el 33,33% lo hace con bastante frecuencia y el 13,44% regularmente (Ver gráfica 44).



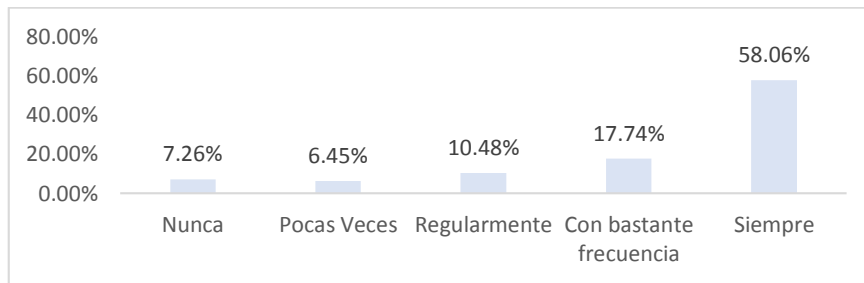
**Gráfica 44.** *Distribución porcentual de las pymes según Planeación del sistema*

En cuanto a las entradas del sistema, el 62,90% de pymes siempre genera y archiva adecuadamente los soportes de información generados en todas las áreas del negocio y los captura de manera simultánea, el 25% lo hace con bastante frecuencia y el 5,65% no lo hace (Ver gráfica 45).



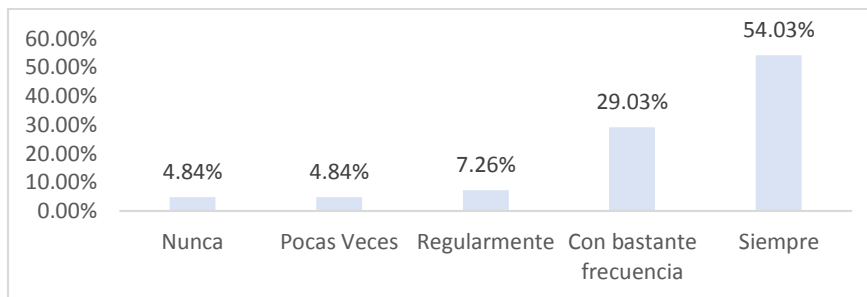
**Gráfica 45.** *Distribución porcentual de las pymes según Entradas*

La mayoría de las empresas siempre realiza copias de respaldo de los soportes y de los archivos digitales y además los almacena en un lugar seguro, igualmente, disponen de un plan de contingencia para las fallas eléctricas y de los equipos, el 17,74% lo hace con bastante frecuencia y el 10,48% regularmente (Ver gráfica 49).



**Gráfica 46.** *Distribución porcentual de las pymes según Procesos*

El 54,03% de las organizaciones genera información confiable, oportuna, clara y útil para el proceso de toma de decisiones, del mismo modo, la gerencia ha definido el tipo de información requerida, el 29,03% efectúa estas actividades con bastante frecuencia y el 7,26% regularmente (Ver gráfica 47).



**Gráfica 47.** *Distribución porcentual de las pymes según Salidas*

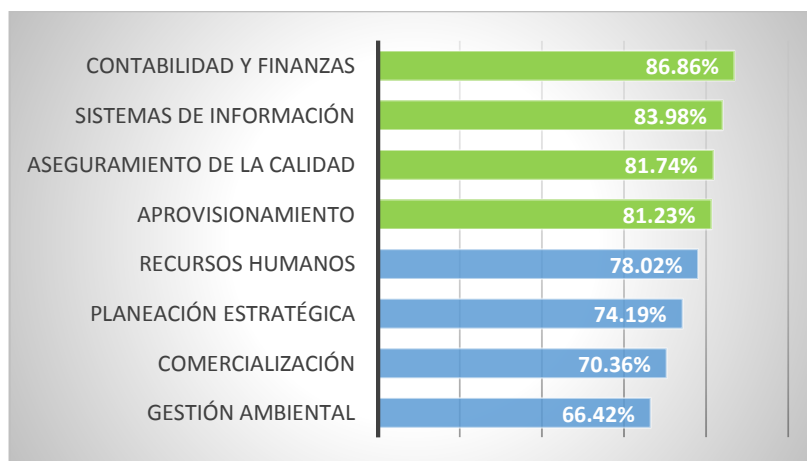
### 6.3 ÁREAS DE OPORTUNIDAD EN TÉRMINOS DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN LAS PYMES DE LA CIUDAD DE POPAYÁN

De acuerdo a la investigación realizada, las pymes de la ciudad de Popayán presentan una competitividad de 77,47%, la cual es calificada como “Buena” de acuerdo a la escala de medición considerada para el presente estudio, en donde, las áreas de oportunidad con mayor relevancia son Contabilidad y finanzas (86,86%), Sistemas de Información (83,98%), Aseguramiento de la calidad (81,74%) y Aproveccionamiento (81,23%) que tuvieron una calificación “Excelente” (Ver Tabla 28).

**Tabla 28.** Nivel de competitividad de las Pymes por áreas

Área	Puntaje	Valores variables	Ponderado	Competitividad	Categoría
Planeación estratégica	3.71	15%	0.56	74.19%	BUENA
Aproveccionamiento	4.06	16%	0.65	81.23%	EXCELENTE
Aseguramiento de la calidad	4.09	10%	0.41	81.74%	EXCELENTE
Comercialización	3.52	20%	0.70	70.36%	BUENA
Contabilidad y finanzas	4.34	10%	0.43	86.86%	EXCELENTE
Recursos humanos	3.90	12%	0.47	78.02%	BUENA
Gestión Ambiental	3.32	7%	0.23	66.42%	BUENA
Sistemas de Información	4.20	10%	0.42	83.98%	EXCELENTE
<b>Nivel de competitividad Empresa</b>		<b>100%</b>	<b>3.87</b>	<b>77.47%</b>	<b>BUENA</b>

Fuente: Elaboración propia.



**Gráfica 48.** Nivel de competitividad de las Pymes por áreas

En el área de “*Contabilidad y finanzas*” se destaca el cumplimiento de las normas legales y tributarias que obtuvo un nivel de competitividad de 96,13%, teniendo en cuenta que la mayoría de las pymes cumple con todos los requerimientos legales para su funcionamiento, igualmente porque tienen en cuenta las normas tributarias relacionadas con la presentación oportuna de las declaraciones y pago de los tributos; así mismo, se destaca el monitoreo de costos y contabilidad que obtuvo un índice de 82,96%, debido a que las empresas disponen de sistemas que brindan a la gerencia información confiable, suficiente, oportuna y precisa para el proceso de toma de decisiones, preparan informes oportunos, confiables y relevantes de cuentas por cobrar e inventarios y disponen de sistemas de costos adecuados a sus necesidades. La administración financiera de las pymes obtuvo un índice de competitividad de 81,13%, debido a que las empresas elaboran y analizan de forma frecuente presupuestos de ingresos, egresos y de flujos de caja, del mismo modo, se conoce la rentabilidad del negocio y de cada línea de producto o servicio, se comparan los resultados con los presupuestos y se estudian las variaciones y se evalúan las inversiones que realiza el ente organizacional.

Los “*Sistemas de información*” también son un área de oportunidad importante para las pymes, en donde, se destaca las entradas del sistema que presenta un índice de competitividad de 87,58%, considerando que éstas empresas generan y archivan de forma adecuada los documentos de soporte que se producen en cada dependencia y se captura de forma simultánea la información de las diferentes áreas funcionales evitando el doble registro; posteriormente, las salidas del sistema presentan una calificación de



84,52% debido a que la información que se genera es confiable, oportuna, clara y especialmente útil para el proceso de toma de decisiones, así mismo, la alta gerencia ha determinado los reportes que requiere para el desarrollo de este proceso.

Los procesos de los sistemas de información tienen un índice de competitividad de 82,58%, debido a que las empresas han establecido políticas para el respaldo y almacenamiento de la información y porque existen procedimientos de contingencia y manuales para las posibles fallas eléctricas y de los equipos. Se destaca también dentro de esta área la planeación, que presenta una competitividad de 82,15%, debido a que los sistemas de información satisfacen los requisitos de confiabilidad y oportunidad en la generación de informes, se cuentan con equipos y programas actualizados y el personal está plenamente capacitado para el uso de los mismos y el sistema de información responde a las necesidades de las organización.

El “*Aseguramiento de la calidad*” también es un área de oportunidad para las pymes considerando que obtuvo una competitividad de 81,74%, en donde se destacan los sistemas de calidad (85,70%) debido a que los productos y/o servicios cumplen con la normatividad técnica determinadas para el sector, se identifican las necesidades de los clientes y se trata de adecuar los productos o servicios a las mismas con el propósito de satisfacer plenamente sus necesidades, además, los sistemas de calidad permiten el control, identificación y medición de los defectos de los productos para implementar las correcciones que sean pertinentes.

El “*Aprovisionamiento*” obtuvo un índice de competitividad de 81,23%, representando un área de oportunidad relevante para las pymes, en donde se destacan los sistemas y políticas de aprovisionamiento que presenta una calificación de 82,34%, este alto puntaje se obtiene debido a que las empresas realizan la planeación de las compras de mercancías, materiales y repuestos, cuentan con un sistema de abastecimiento flexible y adaptable, tienen un plan de contingencia que garantice el abastecimiento y consideran la calidad como criterio esencial para la selección de proveedores. La administración de los inventarios también es importante y presenta una calificación de 81,29%, en donde se resalta la coordinación de las empresas con los proveedores para la entrega de mercancías lo que disminuye el riesgo de faltantes, se controla el nivel óptimo de los inventarios, se hace énfasis en el almacenamiento y control de inventarios para garantizar la disponibilidad de productos y se compara de forma frecuente el inventario físico con los kardex manuales o electrónicos.

## 6.4 DEBILIDADES DE LAS PYMES Y PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD

**Tabla 29.** Plan de mejoramiento de la competitividad de las Pymes

<i>Debilidad o necesidad</i>	<i>Estrategia</i>	<i>Actividades</i>	<i>Medio para verificar el cumplimiento</i>	<i>Plazo</i>	<i>Responsable</i>
<b>1.- PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>					
La mayoría de empresas no cuentan con una estrategia básica de negocios documentada y conocida por todos.	Diseñar, documentar y socializar la estrategia de negocios de la empresa.	1.- Programar una reunión con la junta directiva y el gerente de la empresa para diseñar la estrategia de negocios. 2.- Diseñar la estrategia de negocios de acuerdo a los objetivos estratégicos de la organización. 3.- Documentar la estrategia de negocios. 4.- Socializar la estrategia de negocios al talento humano responsable de la ejecución de la misma.	Documento con la estrategia de negocios de la empresa.	Corto	Junta directiva / Junta de socios  Gerente
No se utiliza de forma frecuente herramientas como el Benchmarking para evaluar el desempeño de la organización.	Realizar un estudio de benchmarking que permita analizar la posición competitiva de la organización frente a sus competidores directos.	1.- Elaborar un estudio de la organización a nivel interno para identificar fortalezas y amenazas. 2.- Identificar y analizar los principales competidores de la organización. 3.- Elaborar una Matriz de Perfil Competitivo (MPC). 4.- Precisar la posición competitiva de la empresa frente a sus competidores.	Estudio de Benchmarking y Matriz del Perfil Competitivo (MPC).	Mediano	Junta directiva / Junta de socios  Gerente
<b>2.- APROVISIONAMIENTO</b>					
Algunas empresas no disponen de un plan de contingencia para la provisión de mercancías.	Diseñar y documentar un plan de contingencia que permita una provisión adecuada de mercancías.	1.- Determinar los requerimientos de abastecimiento de la empresa para la satisfacción de la demanda. 2.- Identificar los proveedores para la provisión de mercancías. 3.- Definir las cantidades óptimas a adquirir de acuerdo a la demanda y a la capacidad de almacenamiento de las empresas. 4.- Documentar el proceso.	Plan de contingencia para el adecuado abastecimiento de mercancías.	Corto	Gerente  Jefe de compras

<i>Debilidad o necesidad</i>	<i>Estrategia</i>	<i>Actividades</i>	<i>Medio para verificar el cumplimiento</i>	<i>Plazo</i>	<i>Responsable</i>
No se efectúa frecuentemente la comparación entre el inventario físico de mercancías con el kardex manual o electrónico.	Programar dentro de la gestión administrativa de las empresas la comparación entre el inventario físico y los registros manuales y/o electrónicos.	1.- Efectuar un inventario físico de las mercancías. 2.- Comparar el inventario con los registros. 3.- Efectuar las conciliaciones del caso. 4.- Programar mensualmente la comparación entre el inventario físico y los registros.	Informe mensual sobre la comparación del inventario físico y los registros de kardex.	Corto	Gerente Jefe de compras Auxiliar de inventario
<b>3.- ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD</b>					
La gerencia de las empresas no impulsa de forma habitual programas de calidad y no capacita al talento humano en aspectos relacionados con la calidad y mejoramiento continuo.	Diseñar y ejecutar un plan de mejoramiento de la calidad.	1.- Realizar una auditoría interna y externa de la calidad. 2.- Identificar factores críticos relacionados con la calidad. 3.- Proponer estrategias para mejorar el estado actual de los factores críticos. 4.- Elaborar un plan de acción para el mejoramiento de la calidad.	Plan de mejoramiento de la calidad.	Corto	Gerente Directores de las diferentes áreas.
Algunas empresas no tienen documentadas y otras no aplican las normas de calidad para los productos y servicios.	Diseñar, documentar y socializar los estándares básicos de calidad para los diferentes productos y/o servicios.	1.- Identificar los requerimientos de calidad de los productos y/o servicios de acuerdo a la normatividad, las necesidades de la empresa y del mercado. 2.- Elaborar un documento sobre estándares básicos de calidad de los productos y/o servicios. 3.- Socializar el documento con las áreas de producción y prestación del servicio.	Estándares básicos de calidad para los productos y/o servicios.	Corto	Gerente Director de ventas / Director de prestación del servicio.
<b>4.- COMERCIALIZACIÓN</b>					
No se genera un plan de mercadeo anual.	Diseñar un plan de mercadeo anual de acuerdo a los requerimientos de ventas planteados por la alta gerencia.	1.- Analizar las tendencias del contexto mundial, nacional y local. 2.- Identificar los requerimientos de ventas para lograr la rentabilidad requerida. 3.- Elaborar las estrategias de promoción, publicidad, precio y distribución. 4.- Elaborar un plan de acción para la ejecución de las estrategias.	Plan de mercadeo de acuerdo a los requerimientos de ventas.	Mediano	Gerente Director de ventas.

<i>Debilidad o necesidad</i>	<i>Estrategia</i>	<i>Actividades</i>	<i>Medio para verificar el cumplimiento</i>	<i>Plazo</i>	<i>Responsable</i>
No se evalúan periódicamente los mecanismos de promoción para el incremento de las ventas.	Evaluar la incidencia de los mecanismos de promoción en el incremento de las ventas de la empresa.	1.- Analizar el nivel de ventas antes de la ejecución de las estrategias de promoción. 2.- Definir el costo de la inversión en promoción. 3.- Estudiar la situación actual de las ventas después de la ejecución de las estrategias. 4.- Evaluar el impacto de las estrategias de promoción en el incremento de las ventas.	Indicadores de crecimiento en ingresos versus costos de las estrategias de promoción.	Mediano	Gerente  Director de ventas.
<b>5.- CONTABILIDAD Y FINANZAS</b>					
El sistema de costos de algunas empresas no genera información oportuna.	Rediseñar el sistema de costos de acuerdo a las necesidades de la organización.	1.- Definir los requerimientos de información de la empresa con respecto al costo de los productos y/o servicios. 2.- Diseñar un sistema de costeo basado en actividades (ABC) que satisfaga los requerimientos propuestos. 3.- Implementar el sistema de costos adecuándolo a las necesidades específicas de la empresa.	Documento con el diseño del sistema de costos.  Informe de avances de la implementación del sistema de costos.	Mediano	Gerente  Director financiero
Algunas empresas no evalúan la utilidad de sus inversiones.	Evaluar la utilidad y rentabilidad de la inversión realizada en la empresa.	1.- Definir los indicadores financieros que permitan medir la rentabilidad de la empresa con respecto a la inversión. (Rentabilidad del patrimonio y de los activos, entre otras razones financieras). 2.- Calcular los indicadores de forma periódica. 3.- Analizar los indicadores y precisar su influencia en la posición financiera.	Indicadores básicos de utilidad y rentabilidad de la empresa.	Corto	Gerente  Director financiero

<i>Debilidad o necesidad</i>	<i>Estrategia</i>	<i>Actividades</i>	<i>Medio para verificar el cumplimiento</i>	<i>Plazo</i>	<i>Responsable</i>
<b>6.- RECURSOS HUMANOS</b>					
No se realizan frecuentemente actividades sociales, recreativas y deportivas para mejorar el clima organizacional.	Programar dentro de la gestión administrativa actividades de bienestar social y evaluar su incidencia en el mejoramiento del clima organizacional.	1. Identificar el tipo de actividades de bienestar social que más pueden tener impacto en el mejoramiento del clima organizacional. 2.- Establecer la factibilidad financiera para la realización de las actividades. 3.- Realizar las actividades de acuerdo a la factibilidad de cada una.	Informe mensual sobre actividades de bienestar social desarrolladas.  Estudio del impacto de las actividades de bienestar social sobre el clima organizacional.	Corto	Gerente  Jefe de Talento humano
Gran parte de las empresas evaluadas no llevan un registro de ausentismo ocasionado por enfermedades, accidentes de trabajo y otras causas.	Diseñar un sistema que permita el registro de las ausencias del talento humano y sus causas.	1.- Diseñar un programa para el registro del ausentismo laboral y sus causas. 2.- Analizar periódicamente las causas del ausentismo. 3.- Diseñar estrategias que permitan mitigar el ausentismo laboral. 4.- Elaborar un plan de acción para la ejecución de las estrategias.	Sistema para el registro del ausentismo laboral y sus causas.  Plan de acción para la disminución del ausentismo laboral.	Corto	Gerente  Jefe de Talento humano
<b>7. GESTIÓN AMBIENTAL</b>					
La mayoría de pymes no miden el desempeño ambiental frente a las metas y estándares acordados.	Evaluar el desempeño ambiental de la empresa y realizar un plan de manejo ambiental.	1.- Definir los tipos de residuos que genera la empresa. 2.- Identificar las acciones que la organización está realizando para la gestión de los residuos. 3.- Evaluar la gestión ambiental de la empresa. 4.- Elaborar un plan de manejo ambiental para la mitigación del impacto sobre el medio ambiente y los recursos naturales.	Informe sobre el desempeño ambiental de la empresa.  Plan de manejo ambiental.	Mediano	Gerente  Director de producción
No se define y documenta de forma frecuente las tareas que aseguren el cumplimiento de las regulaciones ambientales.	Verificar el cumplimiento de la normatividad ambiental de acuerdo a la actividad que desarrolle la empresa.	1.- Identificar y analizar la normatividad ambiental respecto a la actividad que desarrolla la empresa. 2.- Evaluar si la organización está cumpliendo la normatividad ambiental. 3.- Proponer estrategias que permitan el cumplimiento de este tipo de normas.	Informe sobre el cumplimiento de la normatividad ambiental.  Indicadores ambientales básicos	Corto	Gerente  Director de producción

<i>Debilidad o necesidad</i>	<i>Estrategia</i>	<i>Actividades</i>	<i>Medio para verificar el cumplimiento</i>	<i>Plazo</i>	<i>Responsable</i>
La mayoría de pymes no evalúan el desperdicio y no se realizan planes para disminuirlo.	Evaluar la generación de desperdicio y elaborar un plan para la gestión de los mismos.	1.- Identificar el tipo de desperdicios que genera la empresa. 2.- Definir las acciones que se realizan para la administración del desperdicio. 3.- Identificar factores críticos con respecto al desperdicio. 4.- Proponer un plan estratégico para la gestión de los desperdicios que coadyuve a mitigar la contaminación ambiental.	Plan para la gestión del desperdicio.	Mediano	Gerente  Director de producción
<b>8.- SISTEMAS DE INFORMACIÓN</b>					
Algunas empresas no disponen de programas y equipos de última tecnología.	Definir los requerimientos de la empresa en materia tecnológica y definir la factibilidad para la adquisición de estos recursos.	1.- Precisar los requerimientos en materia tecnológica. 2.- Definir la factibilidad económica financiera para la adquisición de la tecnología requerida. 3.- Determinar el beneficio / costo de la adquisición de la nueva tecnología.	Informe de factibilidad para la adquisición de recursos tecnológicos.	Corto	Gerente  Jefe del área tecnología o de sistemas de información.
Gran parte de las pymes no cuentan con procedimientos de contingencia, manuales o automatizados en caso de fallas de los equipos y eléctricas.	Elaborar un plan de contingencia que garantice un flujo continuo de la información y del fluido eléctrico.	1.- Identificar las posibles contingencias que puedan presentarse con respecto al flujo de información y al abastecimiento continuo de la energía eléctrica. 2.- Plantear al menos dos estrategias para cada una de las contingencias. 3.- Elaborar un plan de acción para la ejecución de las estrategias propuestas.	Plan de contingencia para el flujo constante de la información y el acceso continuo a la corriente eléctrica.	Corto	Gerente  Jefe del área tecnología o de sistemas de información.

Fuente. Elaboración propia.

## 6.5 DISCUSION DE RESULTADOS

Para el desarrollo de la presente investigación se plantearon las siguientes hipótesis:

***Hipótesis 1.***-La competitividad de las Pymes de la Ciudad de Popayán está determinada por factores relacionados con sus recursos humanos. El manejo de este recurso puede ser concebido como una estrategia empresarial que manifiesta la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gestores, directivos o trabajadores, propiciando de esta forma una participación activa del talento humano.

***Hipótesis 2.***-La planeación estratégica es un factor determinante para la competitividad de las Pymes de la Ciudad de Popayán. En este caso, la planeación estratégica es la que permite establecer la orientación y actividades futuras de las empresas, se encuentra ligada al rol y al trabajo de los altos directivos.

La competitividad de las pymes de la ciudad de Popayán está determinada principalmente por la contabilidad y finanzas, los sistemas de información, aseguramiento de la calidad y el aprovisionamiento, áreas que obtuvieron los más altos índices de competitividad dentro del estudio.

Los recursos humanos presentan un índice de competitividad de 78,02%, calificación que se encuentra en la categoría de “Bueno”, es decir, que la gestión del talento humano incide en la competitividad de las pymes aunque no de forma relevante. Los aspectos destacables en cuanto a los recursos humanos, es que la mayoría de empresas cuenta con un organigrama, se tienen



políticas y manuales de procedimientos, existe una junta directiva que lidera la organización y se cumple con la normatividad laboral.

Así, la competitividad de las pymes no está determinada esencialmente por factores relacionados con su talento humano, en donde estas organizaciones sustentan su gestión en otros aspectos como la contabilidad y finanzas y en los sistemas de información, de esta forma, la hipótesis 1 es “*falsa*”.

Estos hallazgos coinciden con el estudio realizado por Vera, Melgarejo y Mora (2013) sobre la competitividad en micros, pequeñas y medianas empresas del sector comercial de Bogotá, cuyos resultados muestran “una tendencia a una competitividad alta, con debilidades en temas de recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información.

Los resultados de este estudio son diferentes al estudio realizado por Santillán (2010) para determinar la competitividad de las empresas de la industria de la construcción en México, en donde se destacaron como áreas de oportunidad el talento humano y los valores organizacionales. En este mismo sentido, el estudio realizado por Heredia (2012) sobre la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas en Yucatán utilizando el mapa de competitividad del BID y el modelo de competitividad sistémica de la OCDE, pudo establecer el bajo índice de competitividad de estas empresas debido principalmente a debilidades en áreas como la comercialización de los productos, aseguramiento de la calidad y recursos humanos.

La Planeación estratégica es una de las áreas evaluadas con menor calificación, la cual presenta un índice de competitividad de 74,19%, sin embargo, este valor porcentual se ubica en la categoría de “Bueno”, es decir, que aporta a la competitividad de las pymes, en donde, se destaca la implementación de la estrategia que tiene una competitividad de 83,06% debido a que el personal está involucrado de forma activa en el logro de los objetivos y se asignan recursos para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

De acuerdo a lo planteado anteriormente, la Planeación Estratégica no es uno de los factores determinantes para la competitividad de las pymes, en donde se encuentran falencias importantes relacionadas con el proceso de planeación estratégica, por ejemplo no se utilizan técnicas como el Benchmarking para evaluar el desempeño de la organización y no se dispone de una estrategia básica de negocios escrita y conocida por el talento humano. De esta forma, la hipótesis 2 es “falsa”.

Los hallazgos de este estudio son diferentes a los resultados del estudio sobre la competitividad de las Pymes del Sector Comercio en México realizado por González y López (2011) quienes determinaron que “las empresas en promedio presentan una regular competitividad, destacando la variable planeación estratégica como la más fortalecida y la gestión ambiental como la más débil. En el mismo sentido, el estudio realizado por García y López (2014) sobre la competitividad de los restaurantes de cocina internacional mostro que en estas organizaciones las áreas de oportunidad importantes fueron Planeación Estratégica y Sistemas de Información.

De igual manera, este estudio no coincide con el realizado por Bravo y Rincón (2013) de la Universidad del Rosario sobre la competitividad en el sector turismo, donde se destaca que el turismo en Colombia tiene un alto potencial y que su nivel de competitividad es “Excelente”,

igualmente que entre las áreas de oportunidad de mayor relevancia se encuentra la planeación estratégica.

Los resultados de este estudio en las pymes de Popayán que describen una competitividad calificada como “Buena” de acuerdo a la escala de medición utilizada, en donde, las áreas de oportunidad con mayor relevancia son Contabilidad y finanzas, Sistemas de Información, Aseguramiento de la calidad y Aprovisionamiento, coinciden con los hallazgos del estudio realizado a empresas del Fondo Emprender por Montoya y Silvestre (2008), que refieren que las empresas evaluadas presentan un bajo nivel de competitividad debido fundamentalmente a factores deficientes en la Planeación estratégica y en las áreas de contabilidad y finanzas.

## 7. CONCLUSIONES

1.- El mapa de competitividad del BID aplicado representó una herramienta útil para el diagnóstico integral de las pymes y para medir su nivel de competitividad, lo que hizo posible identificar las diferentes áreas de oportunidad. Igualmente, esta metodología permitió efectuar un análisis general y específico de las áreas funcionales de las empresas.

2.- El área con menor nivel de competitividad es la Gestión ambiental, la cual, obtuvo un puntaje de 66,42%, en este sentido las pymes deben mejorar en este aspecto sobre todo en lo relacionado con la concientización y capacitación del talento humano y el diseño de estrategias para la protección del medio ambiente y los recursos naturales.

3.- La mayoría de empresas no evalúan su posición competitiva con respecto a las demás organizaciones del mercado, utilizando herramientas como el Benchmarking y la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), factores que afectan negativamente los procesos de planeación estratégica.

4.- La ausencia de un plan de mercadeo es otra de las deficiencias importantes de las pymes que afecta no solamente los procesos de comercialización de productos y/o servicios sino también que impide a la organización reaccionar oportunamente y de forma eficiente a los cambios que se producen en el medio ambiente externo.

5.- La mayoría de empresas no disponen de un sistema que les permita conocer el nivel de satisfacción de los clientes y/o usuarios, aspecto que afecta la calidad total de la organización, por tal razón, es pertinente el diseño e implementación de herramientas como una auditoría del servicio al cliente externo.

6.- Las pymes de la ciudad de Popayán sustentan su competitividad especialmente en la contabilidad y finanzas y en los sistemas de información, dejando de lado aspectos esenciales en el contexto actual como la gestión ambiental.

7.- Uno de los factores que más afecta la planeación estratégica de las pymes es la ausencia de una estrategia básica de negocios, lo que dificulta a estas organizaciones alcanzar sus metas y objetivos, influyendo negativamente en su posición competitiva y financiera.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Alcaldía Municipal de Popayán. 2014. Nuestra geografía. <http://popayan.gov.co/ciudadanos/popayan/nuestra-geografia> (Consultada: 12 de Septiembre de 2014).

Alic, 1987. La evaluación de la competitividad industrial en la sociedad, New York: Basic Book Inc.

Barnes, Harry Elmer. 1997. Historia de la economía del mundo occidental, México UTEHA Editores.

Bermeo M., José R. 2006. Influjo de los factores externos de la competitividad y caracterización estratégica del sector de artes gráficas en el Departamento del Cauca, Popayán: Universidad del Cauca.

Berumen, S. 2006. Una aproximación a los indicadores de la competitividad local y factores de la producción, Bogotá: Cuadernos de administración, Universidad Javeriana No. 19.

Bonilla Uribe, Mario Javier y Martínez Gallego, Mario Andrés. 2009. Análisis de la metodología para evaluar la competitividad: Caso Foro Económico Mundial y Realidad empresarial Colombiana, Bogotá: Universidad del Rosario.

Bravo Montilla, Ángela María y Rincón Ambrosio, David Ernesto. 2013. Estudio de competitividad en el sector turismo en Colombia, Bogotá: Universidad del Rosario.

Cabrera M. Alejandra M., López L., Paula A. y Ramírez M., Claudia. 2011. La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio, Bogotá: Universidad Central.

Cámara de Comercio del Cauca, Gobernación del Cauca, Comisión Regional de Competitividad del Cauca y Crepic. 2009. Documento Resumen Plan Regional de Competitividad del Cauca, Popayán.

Castro C., Martha C., López F., Oscar S. 2011. Diagnóstico integral empresarial para fortalecer la competitividad en las empresas: Droguería Promedici y Suministros FMQ, El Salvador: Universidad de El Salvador.

Chesnais. 1981. The notion of internacional competitiveness, Paris: OCDE. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). 2013. “Dinámica de competitividad nacional”. <http://www.periodicovirtual.com/popayan/1474-el-cauca-entre-los-departamentos-con-mas-baja-competitividad-cepal> (Consultada: 23 de Enero de 2014).

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). 2013. “Dinámica de competitividad nacional”. [http://www.periodicovirtual.com/popayan/1474-el-cauca-](http://www.periodicovirtual.com/popayan/1474-el-cauca-entre-los-departamentos-con-mas-baja-competitividad-cepal)

entre-los-departamentos-con-mas-baja-competitividad-cepal (Consultada: 23 de Enero de 2014).

Comisión Europea. 2007. La nueva definición de Pyme, Oficina de publicaciones.  
Consejo Privado de Competitividad (CPC). 2013. “Informe Nacional de Competitividad, año 2013”. <http://www.portafolio.co/economia/informe-anual-competitividad-colombia> (Consultada: 23 de Enero de 2014).

Díaz Sánchez, Hugo Ernesto. 2010. Conceptualización y antecedentes teóricos de la competitividad internacional y regional: Un asunto territorial, Bogotá: Suma de negocios.

El Liberal. 2012. “Competitividad en Popayán”. <http://www.olapolitica.com/content/el-liberal-campo-presidente-del-concejo-de-popay%C3%A1n> (Consultada: 01 Febrero de 2014).

Esser, K., Hillebrand, W. y otros. 1996. Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política, Santiago de Chile: Revista de la CEPAL N°. 59.

Fuentes Medina, Lilibeth M. 2007. Aproximación a los factores determinantes de la competitividad de la empresa de distribución comercial, Tenerife: Universidad de La Laguna.



Garay, L.C y otros. 1998. Colombia: Estructura industrial e internacionalización 1967-1996. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación, Colciencias, Consejería Económica y de Competitividad, Ministerio de Comercio Exterior, Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Proexport.

García Ramírez, María Magdalena y López Torres, Virginia Guadalupe. 2014. Evaluación de la competitividad de los restaurantes de cocina internacional, México: Universidad Autónoma de Baja California.

Gobernación del Cauca. 2011. Estadísticas socioeconómicas del Departamento del Cauca, Popayán: Secretaria de Planificación y Coordinación. Unidad de Información.

González Barreto, Carolina y Morales Martínez, Ady Lucía. 2014. Plan Estratégico, Importación y Comercialización de bombas de manejo de agua en la empresa Ingebombas Ltda., Bogotá: Universidad de La Sabana.

González Fonseca, José N. y López Torres, Virginia G. 2011. Estudio sobre la competitividad de Pymes del Sector comercio Incubadas en Empreser de México A.C., Sucursal San Quintín, México: Universidad Autónoma de Baja California.

Jiménez. 2006. Umbral Científico, Bogotá: Fundación Universitaria Manuela Beltrán, No. 009.

Listerri, J. et. al. 2002. Guía operativa para Programas de Competitividad para la Pequeña y Mediana Empresa. Informe de trabajo, Washington: BID.

Montoya Henao, Lina Marcela y Silvestre Porras, Jorge Eduardo. 2008. Aplicación del mapa de competitividad del BID a empresas del Fondo Emprender, Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). 1996. Industrial Competitiveness: Benchmarking Business Environments In The Global Economy.

Porta, Martín. 2010. “Qué es Pymes y la evolución de las Pymes”. <http://www.centroddl.com/a/que-son-las-mipymes-y-su-evolucion> (Consultada: 24 de Enero de 2014)

Porter, Michael. 1990 a. Ventajas competitivas de las naciones, New York: Presenta Libre.

Porter, Michael. 1990. ¿Dónde radica la ventaja competitiva de las naciones?, Cambridge: Universidad de Harvard.

Porter, Michael. 1991. La ventaja competitiva de las naciones, Buenos Aires: Ediciones Javier Vergara.

Porter, Michael. 2003. Ser competitivo, Barcelona: Editorial Deusto.

Porter, Michael. 2007. Presentation Colombian competitiveness: Moving to the next level, Bogotá: Expogestión.

Puyana Silva, David Guillermo. 2010. “La Problemática de las Pymes en Colombia: Internacionalizarse o morir”. <http://www.usergioarboleda.edu.co/pymes/noticia1.htm>  
(Consultada: 24 de Enero de 2014)

Quiroga, D. 2003. Modelo matemático para determinar la competitividad de las pymes. Cali: Cuadernos de investigación y divulgación. Corporación Universitaria Autónoma de Occidente.

Rubio B. y Aragón Sánchez, A. 2006. Factores explicativos del éxito competitivo: El caso de las Pymes en el estado de Veracruz, México: Revista Contaduría y Administración No. 216.

Saavedra, María, 2012. “Hacia la competitividad de la Pyme latinoamericana. Macroproyecto de investigación ALAFEC. [http://www.alafec.unam.mx/docs/macroyectos/competitividad\\_macro.pdf](http://www.alafec.unam.mx/docs/macroyectos/competitividad_macro.pdf)  
(Consultada: 02 de Febrero de 2014).

Santillán, J. 2010. Competitividad de las micros y pequeñas empresas constructoras dedicadas a la edificación en el Distrito Federal, México: UNAM.

Schwab, K et. al. 2009. La competitividad global, Reporte 2009 – 2010.

Suárez Gil, Esperanza y Santiesteban Rojas, Diego Fernando. 2008. Análisis competitivo del mercado automotriz y de la madera en Colombia frente al mundo, Bucaramanga: Universidad de Investigación y Desarrollo.

Vázquez, R. 2007. Las Pymes y la administración de riesgos. Las Pymes en Latinoamérica, México: Red latinoamericana de investigadores en administración.

Vera Colina, Mary A., Melgarejo Molina, Zuray y Edwin Mora Riapira. 2013. Competitividad en micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercio – Bogotá. Análisis de percepciones, Bogotá: XXX Conferencia Interamericana de Contabilidad.

Viedma Martí, J. M. 1999. Benchmarking estratégico global Win empresa, No. 19.

Wikipedia. 2014. “Pequeña y mediana empresa”.  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a\\_y\\_mediana\\_empresa](http://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a_y_mediana_empresa) (Consultada: 25 de Enero de 2014)

## ANEXOS

### ANEXO A. ENCUESTA SOBRE COMPETITIVIDAD DE EMPRESAS

Este cuestionario fue diseñado para obtener información sobre la competitividad empresarial de su empresa. Las respuestas son opiniones propias de cada empresa, por lo tanto no existen respuestas correctas o incorrectas.

Lea cada uno de los enunciados y responda en la línea la que mejor describa su propia situación empresarial. Las alternativas de respuestas se encuentran en escala del 1 al 5 y la interpretación es la siguiente:

NUNCA	POCAS VECES	REGULARMENTE	CON BASTANTE FRECUENCIA	SIEMPRE
1	2	3	4	5

#### Ficha de Identificación

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_

Domicilio: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

Nombre del Encuestado: \_\_\_\_\_

Género: M\_\_ F\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ E-mail: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Número de Años en la Empresa: \_\_\_\_\_

Número de años en el cargo Número: \_\_\_\_\_ Total de Personal en la Empresa: \_\_\_\_\_

#### Marque con una X la respuesta que corresponda

Escolaridad:

Sin estudios: \_\_\_\_\_ Primaria: \_\_\_\_\_ Secundaria: \_\_\_\_\_ Tecnología: \_\_\_\_\_

Pregrado: \_\_\_\_\_

Posgrado:

Especialización: \_\_\_\_\_ Maestría: \_\_\_\_\_ Doctorado: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

## 1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

No.	Preguntas	Nivel en el que se encuentra la empresa
<b>A. Proceso de Planeación Estratégica</b>		
1.1	¿La empresa ha realizado un proceso de planeamiento estratégica en último año?	
1.2	¿La empresa tiene una estrategia básica de negocios escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla?	
1.3	¿La empresa tiene como política para la toma de decisiones involucrar a las personas responsables por su ejecución y cumplimiento?	
1.4	¿La planeación estratégica es el resultado de un trabajo en equipo y participan en su elaboración quienes son responsables por su ejecución y cumplimiento?	
1.5	¿Se define objetivos tomando en cuenta que sean medibles y que se cumplan en un plazo definido?	
1.6	¿Al planear se desarrolla un análisis que considera las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa y su mercado (FODA)?	
1.7	¿Se analiza con frecuencia el sector donde opera la empresa considerando los nuevos cambios que pudieran ser introducidos en este?	
1.8	¿Al analizar el desempeño de su empresa utiliza la técnica de compararse con el líder del sector (Benchmarking)?	
<b>B. Implementación de la Estrategia</b>		
1.9	¿El personal esta activamente involucrado en el logro de los objetivos de la empresa?	
1.10	¿Se asignan los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de la empresa?	
<b>PROMEDIO</b>		

## 2. APROVISIONAMIENTO

No.	Preguntas	Nivel en el que se encuentra la empresa
	<b>A. Aprovisionamiento</b>	
2.1	¿Se planifica la compra de mercancías, materiales y repuestos?	
2.2	¿Existe un sistema de abastecimiento flexible y adaptable a las necesidades de la empresa?	
2.3	¿La empresa tiene un plan de contingencia para proveerse de mercancía?	
2.4	¿El criterio principal para seleccionar proveedores es la calidad?	
	<b>B. Manejo de Inventarios</b>	
2.5	¿Se coordina con los proveedores los plazos de entrega de mercancías para no incurrir en faltantes?	
2.6	¿Se cuida que los inventarios mantengan un nivel óptimo para evitar las pérdidas originadas por su deficiente manejo?	
2.7	¿El almacenamiento y control de inventarios es eficiente para garantizar un adecuado nivel de sus productos disponibles?	
2.8	¿Se compara el inventario físico de mercancías con el inventario llevado en el kardex (Tarjetas o Electrónicos)?	
	<b>C. Ubicación de Infraestructura</b>	
2.9	¿La ubicación de la planta es ideal para el abastecimiento de mercancías, mano de obra y para la distribución del producto?	
2.10	¿La infraestructura e instalaciones de la empresa son adecuadas para atender sus necesidades actuales y futuras?	
	<b>PROMEDIO</b>	

### 3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

No.	Preguntas	Nivel en el que se encuentra la empresa
<b>A. Aspectos generales de la calidad</b>		
3.1	¿La gerencia impulsa programas de calidad y capacita a los empleados en aspectos de calidad y mejoramiento continuo?	
3.2	¿Las normas de calidad para todos los productos de la empresa están debidamente documentadas y son aplicadas?	
<b>B. Sistemas</b>		
3.3	¿Los productos de la empresa cumplen con las normas técnicas establecidas para el sector?	
3.4	¿El sistema de calidad identifica las necesidades del cliente y trata de adaptar su producto y servicio a las mismas?	
3.5	¿El sistema de calidad controla, identifica y mide los defectos en los productos. Implementando acciones correctivas?	
<b>PROMEDIO</b>		

### 4. COMERCIALIZACIÓN

No.	Preguntas	Nivel en el que se encuentra la empresa
<b>A. Mercado Nacional: Mercadeo y ventas</b>		
4.1	¿La empresa genera un plan de mercado anual y estricto?	
4.2	¿La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización?	
4.3	¿La empresa conoce los segmentos del mercado en que compite, su participación, crecimiento y rentabilidad y desarrolla estrategias comerciales para cada uno de ellos?	
4.4	¿La empresa establece objetivos o cuotas de venta, de recaudo y de consecución de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores y controla su cumplimiento?	



4.5	¿La empresa dispone de información de sus competidores?	
4.6	¿Los precios de la empresa están determinados con base a sus costos totales?	
4.7	¿En el último año, Los productos nuevos han generado ventas y utilidades importantes en la empresa?	
4.8	¿Los recursos asignados al marketing (material publicitario, promociones, etc.) son adecuados y se usan de manera eficiente?	
4.9	¿La empresa dispone de medios para conocer las necesidades de sus consumidores?	
4.10	¿La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción para fomentar sus ventas?	
	<b>B. Mercado Nacional: Servicios</b>	
4.11	¿El personal que tiene contacto con el cliente, conoce sus responsabilidades y tiene suficiente autonomía para resolver las necesidades del cliente?	
4.12	¿La empresa tiene un sistema de investigación que le permite conocer el nivel de satisfacción del cliente?	
4.13	¿La empresa dispone de catálogos y especificaciones técnicas de sus productos?	
	<b>C. Mercado Nacional: Distribución</b>	
4.14	¿La empresa posee una fuerza de ventas capacitada, motivada y competente?	
4.15	¿El sistema de distribución permite que el producto llegue en tiempo al lugar donde se necesite?	
4.16	¿La empresa prefiere contratar vendedores con vínculo laboral en lugar de independientes sin vínculo laboral?	
	<b>PROMEDIO</b>	

## 5. CONTABILIDAD Y FINANZAS

No.	Preguntas	Nivel en el que se encuentra la empresa
<b>A. Monitoreo de Costos y Contabilidad</b>		
5.1	¿El sistema de contabilidad y costos prevé información confiable, suficiente, oportuna y precisa para la toma de decisiones?	
5.2	¿La gerencia general recibe los informes de los resultados contables en los diez primeros días del mes siguiente?	
5.3	¿Periódicamente (quincenal o mensualmente) se preparan reportes de cuentas por cobrar organizados por periodo de antigüedad?	
5.4	¿La empresa tiene un sistema establecido para contabilizar y controlar sus inventarios?	
5.5	¿Existe un sistema claro para definir los costos de la empresa, dependiendo de las características de los productos?	
5.6	¿El sistema de costos de la compañía puede costear rápidamente pedidos, para el mercado nacional, con base en datos confiables?	
<b>B. Administración Financiera</b>		
5.7	¿La empresa realiza con frecuencias presupuestos de ingresos y egresos; flujos de caja y los analiza?	
5.8	¿La empresa conoce la rentabilidad de cada producto o línea de producto?	
5.9	¿Se comparan mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, y se analizan las variaciones?	
5.10	¿La empresa evalúa la utilidad de sus inversiones, en equipo y equipo?	
<b>C. Normas Legales y Tributarias</b>		
5.11	¿El registro formal de la sociedad y sus modificaciones se encuentran al día y archivadas?	
5.12	¿Se ha evaluado la inscripción de la empresa ante la Cámara empresarial respectiva?	
5.13	¿Se tiene claramente definido el calendario tributario de la empresa, con fechas definidas de entrega de declaraciones y otros documentos?	

5.14	¿La empresa aplica los respectivos indicadores a sus declaraciones tributarias?	
5.15	¿La empresa conoce los montos aproximados por pagar en el periodo gravable de los diferentes impuestos?	
	<b>PROMEDIO</b>	

## 6. RECURSOS HUMANOS

No.	Preguntas	Nivel en el que se encuentra la empresa
	<b>A. Aspectos Generales</b>	
6.1	¿La empresa tiene un organigrama escrito e implantado donde las líneas de autoridad y responsabilidad están claramente definidas?	
6.2	¿La empresa tiene unas políticas y manuales de procedimientos escritos?	
6.3	¿Existe una junta directiva que lidera la empresa?	
6.4	¿La empresa cumple con todos los requisitos legales vigentes (ISS u otra EPS, SENA, caja de compensación reglamento de trabajo, reglamento de seguridad industrial, etc.)?	
	<b>B. Capacitación y Promoción del Personal</b>	
6.5	¿La empresa tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal y al personal nuevo se proporciona una inducción?	
6.6	¿Las habilidades personales constituyen criterios claves para establecer una escala remunerativa y promover el personal?	
	<b>C. Cultura Organizacional</b>	
6.7	¿Existe una buena comunicación oral o escrita a través de los diferentes niveles de la empresa?	
6.8	¿La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia?	
6.9	¿El trabajo en equipo es estimulado a través de todos los niveles de la empresa?	
6.10	¿La empresa ha establecido programas e incentivos para mejorar el clima laboral?	
6.11	¿La empresa realiza actividades sociales, recreativas y deportivas y busca vincular a la familia del trabajador en estos eventos?	

<b>D. Salud y Seguridad Industrial</b>		
<b>6.12</b>	¿La empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, etc.)?	
<b>6.13</b>	¿Las instalaciones, los procesos y los equipos están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador?	
<b>6.14</b>	¿La empresa tiene un programa de seguridad industrial para prevenir accidentes de trabajo y los documenta?	
<b>6.15</b>	¿La empresa lleva un registro de ausentismo ocasionado por enfermedades, accidentes de trabajo y otras causas?	
<b>PROMEDIO</b>		

## **7. GESTIÓN AMBIENTAL**

<b>No.</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Nivel en el que se encuentra la empresa</b>
<b>A. Política Ambiental de la Empresa</b>		
<b>7.1</b>	¿En el diseño de las instalaciones, la empresa tuvo en cuenta las regulaciones ambientales y el bienestar de sus trabajadores?	
<b>7.2</b>	¿La empresa conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlas?	
<b>7.3</b>	¿La cultura y la estrategia de la compañía involucran aspectos, impactos y riesgos ambientales?	
<b>7.4</b>	¿La empresa mide el desempeño ambiental frente a metas y estándares previamente acordados?	
<b>B. Estrategia para Proteger al Medio Ambiente</b>		
<b>7.5</b>	¿La empresa considera las regulaciones ambientales cuando comercializa nuevos productos y servicios?	
<b>7.6</b>	¿Para la selección, instalación, operación y mantenimiento de los equipos se realizaron consideraciones ambientales?	
<b>C. Concientización y Capacitación</b>		
<b>7.7</b>	¿Se definen y documentan las tareas que aseguren el cumplimiento de las regulaciones ambientales?	

	<b>D. Administración del Desperdicio</b>	
<b>7.8</b>	¿La empresa trata de minimizar el consumo de energía, agua y materias primas contaminantes mediante la mejora de sus procesos de comercialización?	
<b>7.9</b>	¿La empresa ha medido la cuantía de desperdicio, sabe en qué etapa del proceso de comercialización es generado y ha formulado planes para reducirlo?	
	<b>PROMEDIO</b>	

## 8. SISTEMAS DE INFORMACIÓN

<b>No.</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Nivel en el que se encuentra la empresa</b>
	<b>A. Planeación del Sistema</b>	
<b>8.1</b>	¿El sistema de información de la empresa satisface los requerimientos de información en forma oportuna y confiable?	
<b>8.2</b>	¿La empresa está actualizada en materia de nuevos desarrollos en programas y equipos de cómputo y tiene el personal capacitado para manejarlos?	
<b>8.3</b>	¿El diseño del sistema responde a las necesidades de información de la empresa?	
	<b>B. Entradas</b>	
<b>8.4</b>	¿Se generan y archivan adecuadamente los documentos de soporte (Entradas y salidas de almacén, comprobantes de egresos, recibos de caja, facturas, etc.) en las diferentes áreas de la empresa?	
<b>8.5</b>	¿La captura de información genera operaciones simultáneas en las diferentes áreas de la empresa evitando la doble digitación?	
	<b>C. Procesos</b>	
<b>8.6</b>	¿Cómo política, la empresa realiza sistemáticamente copias de respaldo de sus archivos más importantes y los almacena en sitios seguros?	
<b>8.7</b>	¿Existen procedimientos de contingencia, manuales o automatizados, en caso de pérdidas de fluido eléctrico o fallas en los equipos?	

	<b>D. Salidas</b>	
<b>8.8</b>	¿La información generada por el sistema es confiable, oportuna, clara y útil y es usada para la toma de decisiones?	
<b>8.9</b>	¿La gerencia ha definido reportes que indiquen el tipo de datos requeridos para el proceso de la toma de decisiones?	
	<b>PROMEDIO</b>	