

**GESTIÓN PARA LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL EN LAS PYMES  
INDUSTRIALES DE VILLAVICENCIO**

**MANAGEMENT FOR BUSINESS SUSTAINABILITY IN VILLAVICENCIO  
INDUSTRIAL SMES**

Alejandro Quiñonez Mosquera<sup>1</sup>

Juan Pablo Giraldo Palacio<sup>2</sup>

**Resumen**

Por su dinamismo e importancia en el tejido empresarial, la gestión de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) se convierte en un elemento determinante para el mercado, la sociedad y el entorno a través del tiempo. Mediante la gestión eficiente las empresas deben lograr el crecimiento y la perdurabilidad disminuyendo el riesgo de mortalidad e integrando en sus estrategias los aspectos sociales, ambientales y económicos de la sostenibilidad empresarial. La investigación propende por identificar los factores determinantes de la supervivencia empresarial de la Pymes en Villavicencio, en un enfoque de gestión y sostenibilidad. El grupo investigado está constituido por empresas de más de 5 años. Los resultados obtenidos dan cuenta de un tejido industrial, formalización en algunos procesos estratégicos y flexibilización organizacional. Además, existe una fuerte influencia del sector público en el mercado, la dependencia de las relaciones para el éxito y la gestión de empresas enfocadas hacia la perdurabilidad dejando de un lado estrategias de sostenibilidad empresarial.

**Palabras clave:** Pequeñas y medianas empresas (Pymes), sostenibilidad empresarial, gestión empresarial, perdurabilidad y supervivencia empresarial, Villavicencio.

---

<sup>1</sup> Estudiante del doctorado en Economía y Empresa de la Universidad de Santiago de Compostela. . Magister en Dirección y Administración de Empresas. Especialista en Docencia Universitaria. Administrador de Empresas. Docente de Planta. Universidad de los Llanos. [gquinonez@unillanos.edu.co](mailto:gquinonez@unillanos.edu.co)

<sup>2</sup> Administrador de Empresas. Universidad de los Llanos [juan.giraldo@unillanos.edu.co](mailto:juan.giraldo@unillanos.edu.co)

### **Abstract**

For its dynamism and importance in the business world, management of small and medium enterprises (SMEs) becomes an essential element for the market, society and the environment over time over time. Through efficient management companies must achieve growth and sustainability decreasing mortality risk in their strategies and integrating social, environmental and economic aspects for corporate sustainability. As research tends to identify the determinants of corporate survival of SMEs in Villavicencio, in a management approach and sustainability. The results obtained show an industrial fabric made up of companies with more than 5 years, high formalization of strategic processes and organizational flexibility. In addition, there is a strong influence of the public sector in the market, dependence relations for success and business management focused towards sustainability leaving aside corporate sustainability strategies.

**Key Words:** SMEs, business sustainability, business management, business durability and business survival.

### **Introducción**

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) conforman el mayor tejido empresarial de las economías aportando a los procesos de crecimiento económico, generación de empleo e innovación permitiendo el desarrollo de en un entorno competitivo marcado principalmente por la flexibilidad que poseen las Pymes para adaptarse al constante cambio que se presenta en el entorno nacional e internacional.

Colombia tiene un tejido empresarial principalmente formado por micro, pequeñas y medianas empresas; según el departamento administrativo nacional de estadística (DANE, 2005) en el censo económico nacional realizado en el año 2005 en el país, se encontraban un total de 1.336.051 microempresas las cuales tienen una representación en la estructura económica del país del 92.6% del total de empresas registradas y formalizadas, para el caso de las Pequeñas empresas 46.200 con una participación del 3,2% y en Medianas empresas 7.447 con un 0,5% de participación dentro del total de empresas.

En cuanto a la participación de empresas por sectores para la fundación de desarrollo sostenible (FUNDES, 2003) el 37% de las Pymes en Colombia se dedican actividades

económicas de servicios, el 34% comercio, el 22% industria y por último el agro representa un 7% dentro del total de Pymes en el país; este panorama sitúa a Colombia como una economía de servicios dejando de un lado sectores como la industria y el agro.

Además, de acuerdo con (Restrepo et al., 2008:2) existe un elevado nivel de mortalidad de las Pymes en Colombia, pues para Global Entrepreneurship Monitor GEM, el país aparece en el segundo puesto a nivel mundial en la creación de empresas. Además, para el año 2.006 la tasa de creación fue de 22.5%, la tasa de cierre de 16.4% y la de permanencia de 6.1%, así en el séptimo año la tasa de estabilidad es de 5%; situación que constituye una clara evidencia de las limitadas posibilidades que este tipo de organizaciones tienen para llegar a estados de longevidad que les permitan consolidarse en un mercado.

En cuanto a la sostenibilidad en las organizaciones y en los procesos de gestión que se desarrollan al interior se parte del concepto desarrollado por la Organización Internacional del trabajo (OIT, 2014) bajo el cual se sitúa a la organización en el centro de tres grandes áreas: la economía, sociedad y ambiente. Cuando una empresa es sostenible se alinea el crecimiento empresarial con la creación de empleos productivos y de trabajo decente que contribuya al desarrollo sostenible. Por ende, la sostenibilidad empresarial se da en las organizaciones cuando se desarrollan procesos de gestión que llevan a que la organización permanezca en el tiempo generando resultados financieros, lo cual involucra todos los factores de su entorno social, las personas al interior y su sistema de valores compartidos. (Garzon et al., 2004)

La identificación de los factores en el proceso de gestión permite establecer un conjunto de criterios ajustados a la realidad económica de las empresas en la región; con el fin que esta información ayude a determinar en que están fallando las organizaciones y cómo se pueden desarrollar modelos de gestión que disminuyan la tasa de mortalidad de las empresas y contribuyan a la sostenibilidad de las mismas; dado que la mayoría de estudios y modelos de gestión para organizaciones provienen de exponentes principalmente de otros países donde las realidades económicas y situacionales son diferentes en algunos aspectos; de tal manera, que la investigación permita atender el vacío que se presenta a la hora de gestionar las organizaciones pues la mayoría de estos modelos simplemente son ajustados sin realizar un detallado análisis de la realidad propia de las empresas a nivel nacional y especialmente regional.

Así es como la gestión de las organizaciones se ha convertido en un elemento esencial para que estas sobrevivan y perduren en un entorno competitivo, el cual requiere de un equipo de trabajo capaz de sortear con los inconvenientes propios de la empresa y una capacidad de perspectiva con el fin de encontrar oportunidades en el mercado. De acuerdo con la OIT, (2014) “Entre los principales obstáculos internos para las actividades y el crecimiento de las empresas pueden enumerarse la falta de competencias de gestión, una información y un conocimiento de los mercados y las finanzas limitados, la falta de sensibilización sobre el valor de los servicios de apoyo a las empresas, el uso de tecnologías obsoletas, o una falta de prácticas responsables en el lugar de trabajo que produce un bajo nivel de productividad”

Es entonces como los procesos de gestión en las Pymes se convierten en un elemento esencial para la sostenibilidad de estas; analizar la capacidad estratégica de la organización permite realizar un diagnóstico integrando el tipo de empresa, sector, gestión financiera, tecnología y el entorno en general; por lo cual el resultado se obtendrá a partir de la realidad económica de la misma; lo cual facilitará el desarrollo de un modelo de gestión que permita a la empresa obtener posiciones competitivas en mediano plazo. Debido a la importancia de que las empresas sean sostenibles es necesario tener en cuenta que el proceso de sostenibilidad empresarial se relaciona con las buenas prácticas orientadas a la creación de valor hacia los grupos de interés, lo cual permite que la Pyme tenga un impacto en la economía, sociedad y medio ambiente facilitando así la perdurabilidad de la misma.

### **Revisión Teórica**

El concepto de perdurabilidad empresarial ha estado definido por investigaciones que analizan las organizaciones en función del tiempo que llevan operando en los mercados; estos estudios se centran en analizar los diferentes factores internos y externos que influyen en una empresa para perdurar. Un acercamiento a la perdurabilidad empresarial desde la más simple definición se centra en aquella organización con una característica común de varios años de operación en el mercado, combinando recursos para el desarrollo de estrategias que permitan la permanencia.

En este sentido, diferentes autores han estudiado la perdurabilidad empresarial teniendo en cuenta factores de gestión, estrategias y cultura corporativa con el fin de explicar o entender que lleva a una empresa a ser exitosa y permanecer en el mercado.

Así entonces, en el análisis de perdurabilidad los estudios se han centrado en función del tiempo de vida de la empresa; para (Peters & Waterman, 1982) (Páscale, 1990) (De Geus, 1997) en los estudios realizados a un grupo de empresas con una amplia trayectoria en el mercado, identificaron elementos comunes en el conjunto de empresas como lo es una adecuada gestión organizacional en el acercamiento al cliente, productividad por el personal, movilización alrededor de un factor clave y flexibilidad organizacional, acciones administrativas dirigidas al mejoramiento continuo, capacidad adaptativa, auto organización y emergencia.

Partiendo de allí, en la misma línea de estudio de empresas exitosas y perdurables se evidenciaron características comunes en gestión de la identidad organizacional, misión, visión concretas y alineadas en la organización basados en una ideología central; directivos con altos conocimientos empresariales y procesos continuos de mejoramiento e innovación.

Por otro lado, otros estudios realizados a empresas con más de 100 años de trayectoria en el mercado categorizadas como empresas longevas y exitosas; han evidenciado factores comunes que contribuyen al éxito tales como el alto sentido, el buen manejo financiero, la conservación de recursos, sensibilidad al entorno y cohesión e identidad organizacional (De Geus, 1997).

Las empresas familiares también han sido parte de estudios de perdurabilidad empresarial al conservar importantes elementos de cohesión y valores en la cultura; para (O'Hara, 2004) citado por (Rivera, 2012) los factores comunes que contribuyen a la perdurabilidad empresarial se encuentran en la unidad familiar, desarrollo de productos que satisfagan las necesidades de los clientes, compromiso con el legado, servicio al cliente y a la comunidad y un plan de gobierno desarrollado con base en los valores organizacionales

Todos los anteriores estudios de perdurabilidad empresarial han identificado factores comunes en las organizaciones que llevan al éxito, estos resultados provienen de un grupo de empresas que han seguido planes que les han permitido desarrollar herramientas a través de la gestión para afrontar cada uno de los cambios presentados en el entorno. Cada empresa es única y está inmersa en un ambiente el cual ha gestionado a través del tiempo con la combinación de recursos y estrategias acertadas que se han traducido en éxito.

Para (Rivera, 2012:109) las compañías sobresalientes son aquellas que se concentran en una idea clara coherente y buscan desarrollarla, pero esa idea es fruto de un trabajo previo; las

ideas no son manejadas por la iluminación, sino por un trabajo previo. Una compañía debe comprender en que puede ser la mejor; para hacerlo debe tener presente si está preparada y si cuenta con los medios necesarios (empleados, medios económicos, físicos, logísticos etc.)

### **Grupos de interés o stakeholders**

Uno de los principales autores sobre los grupos de interés es (Freeman, 1984) quien introduce el concepto en el campo de la gestión y la estrategia al establecer que los grupos de interés pueden afectar o ser afectados por el logro de los propósitos de una corporación; Stakeholders incluye un amplio número de grupos o individuos con los cuales la organización se relaciona.

Para (Freeman, 1984) citado por (Barcellos, 2010:88) la teoría de los grupos de interés postula que la capacidad de una empresa para generar una riqueza sostenible a lo largo del tiempo viene determinada por sus relaciones con sus grupos de interés. Por lo cual, la gestión de estos dentro del desarrollo de estrategias enfocadas a la sostenibilidad empresarial requiere que la organización determine cuáles son los grupos que pueden influir en la creación de valor al largo plazo.

Para (Post et al., 2002) citado por (Gil Lafuente & Barcellos, 2011:73) los grupos de interés de una empresa son los individuos y colectivos que contribuyen, voluntariamente o involuntariamente, a su capacidad y sus actividades de creación de riqueza y que por lo tanto, son sus potenciales beneficiarios o portadores del riesgo. Esta definición amplia de los grupos de interés en la empresa expone a los stakeholders como individuos que pueden ser afectados de manera positiva o negativa por las empresas; realizando un acercamiento sobre los diferentes grupos que hay en las organizaciones.

La literatura se ha centrado especialmente en la identificación de dos tipos de grupos de interés o stakeholders; los internos son aquellos con los que la organización establece relaciones de costo-beneficio tales como accionistas, inversores, colaboradores y clientes, todos estos son los que contribuyen a la generación de riqueza y el logro de objetivos que se traducen en rendimientos financieros. Los externos son aquellos los cuales contribuyen de manera voluntaria o involuntariamente a la creación de riqueza, tal como la comunidad, proveedores, gobierno entre otros.

### **Modelo de perspectiva integradora**

En el modelo de la perspectiva integradora (Quiñonez, 2013), el microentorno se encuentra compuesto por los grupos de interés internos, en los cuales sobresalen los clientes, los colaboradores, los inversores y los proveedores. Siguiendo el flujo de valor, se revisa el nivel de gestión de la relación con los proveedores, el grado de control sobre la misma y los precios derivados de los insumos, así como el aseguramiento de la calidad de las materias primas y los insumos como parte de la gestión de la organización.

Estas materias primas han de ser transformadas por las personas que forman parte de la empresa y quienes aportan significativamente para el alcance de los objetivos. Personas que han de estar motivadas y comprometidas, para ello es fundamental una adecuada comunicación que permita un flujo de información correcto y adicionalmente el ejercicio del liderazgo por parte de los directivos. Todo el trabajo, como se menciona anteriormente, se realiza con el fin de satisfacer las necesidades e intereses del cliente ofreciéndole valor. Sin embargo, la relación con el cliente ha de ser evaluada desde que es un simple comprador hasta que se convierte en cliente fiel, así como la implementación de estrategias de gestión del cliente. Por último, es pertinente valorar como es la relación con los inversores, siendo estos los inversionistas o socios y los acreedores financieros.

El modelo plantea el cómo las organizaciones a través de la gestión desarrollan al interior pilares estratégicos, que se mantienen en tiempo, en la búsqueda de la excelencia a través de la dirección de la empresa. De acuerdo con (Quiñonez, 2013) la adopción de una perspectiva integradora ha de estar basada en un completo análisis de los entornos interno, competitivo y externo; así mismo implica la adopción de un enfoque racional y analítico para los objetivos establecidos en la empresa junto con una sistematización de las principales áreas estratégicas.

Por consiguiente, el modelo plantea una gestión eficiente en las organizaciones integrando elementos internos y externos que influyen en el comportamiento de la empresa tomando en consideración los procesos, los intereses de los stakeholders, el nivel de descentralización, la motivación del personal y el empowerment entregado desde la dirección, lo cual se implementa en las estrategias organizacionales.

### **Sostenibilidad Empresarial**

El concepto de sostenibilidad y desarrollo sostenible han estado unidos a tres principales áreas como son la economía, sociedad y ambiente también denominado triple bottom line (Elkintong., 1999). Bajo este esquema se han definido las estrategias y acciones que se deben desarrollar en los gobiernos y organizaciones para la gestión de la sostenibilidad empresarial. (Para Gil, & Barcellos., 2009) citado por (Garzón., 2015:10), la necesidad de promover el desarrollo económico sostenible es un reto para las organizaciones privadas y las instituciones gubernamentales, que en las últimas décadas han buscado soluciones en este sentido a través de protocolos, convenios y acuerdos, que fueron suscritos en varias cumbres internacionales. Siendo la sostenibilidad impulsada y reglamentada con marcos jurídicos que permitan la aplicación por los gobiernos y las empresas.

La falta de consenso sobre los conceptos e implicaciones de la sostenibilidad han dado un amplio campo de análisis sobre las estrategias, acciones y resultados de la gestión de sostenibilidad especialmente en las organizaciones. Para (Elkintong, 1999) citado por (Garzón., 2015) la sostenibilidad demuestra desde el inicio una tarea difícil para integrar a un conjunto diverso de las necesidades en relación con el desarrollo de la humanidad en el futuro a largo, siendo la aplicación y gestión de la misma en las organizaciones un proceso que debe estar alineado con las estrategias de la organización principalmente financieras y los tres elementos que integran la sostenibilidad.

Según (Hart & Milsten., 2003) citado por (Barcellos, 2010:140) utilizan el termino de sostenibilidad empresarial para referirse a la empresa que crea valor a nivel de estrategias y prácticas para avanzar hacia un mundo más sostenible. La sostenibilidad es un concepto complejo y multidimensional que no puede resolverse con una sola acción corporativa; entendiéndose que todos los actores inmersos en la sociedad deben actuar bajo la misma línea en la búsqueda de un desarrollo sostenible que propicie las buenas relaciones entre los agentes internos y externos que influyen en las organizaciones.

Siendo la gestión de la sostenibilidad una estrategia que puede aprovecharse en el largo plazo como producto de los constantes cambios y las nuevas tendencias donde los consumidores forman parte dentro de los procesos provocando que las organizaciones se reinventen para atender los nuevos requerimientos de sus mercados. El constante cambio al que se enfrentan las organizaciones, la era de la información, la globalización de las



economías y la digitalización de los mercados y consumidores propician un escenario bastante competitivo para las empresas, las cuales deben equilibrar sus estrategias entre los resultados financieros y la sostenibilidad empresarial.

Según (Barcellos., 2010:142) el principal objetivo de la sostenibilidad es conciliar el crecimiento económico con el cuidado del entorno social y la protección del medio ambiente, sin embargo, en un ambiente de incertidumbre, las empresas precisan de herramientas que auxilien tanto la toma de decisiones como la definición de estrategias. Siendo la gestión de la sostenibilidad empresarial un proceso que requiere de inversión y acompañamiento de los gobiernos e instituciones a las empresas para la implementación de estrategias internas en pro de ser organizaciones sostenibles.

Cuando las organizaciones operan involucran un conjunto de agentes internos y externos que influyen sustancialmente en el resultado de la consecución de los objetivos establecidos, al implementar la sostenibilidad empresarial se deben integrar los stakeholders, proveedores, instituciones, recursos humanos, socios y comunidad con el fin de desarrollar estrategias que permitan la gestión adecuada de los recursos internos en la búsqueda de un retorno medido en términos económicos, sociales y ambientales contribuyendo a la buena reputación de la empresa en la sociedad y el crecimiento económico de la misma.

### **Metodología**

Dadas las características del proyecto de investigación este fue de tipo descriptivo y de enfoque mixto. Se desarrolló en dos etapas. La primera fue de ellas de tipo cuantitativo, en la cual se valoró la implementación de los elementos de gestión competitivos en las empresas del Departamento del Meta, para una muestra de 23 empresas seleccionadas y registradas en la cámara de comercio de Villavicencio en el año 2014. Para la elaboración del instrumento de investigación, cuestionario en escala tipo Likert por estadios de desarrollo, se tomó en cuenta la experiencia del Modelo de Modernización para la Gestión Organizacional (MMGO) propuesto por la Universidad EAN (Pérez et al, 2009), sin embargo se construyó y estructuró desde la perspectiva integradora y de sostenibilidad.

El instrumento diseñado se ajustó a la investigación mediante una escala Likert; el cual tiene como propósito evaluar el nivel de gestión en 41 variables de todos los niveles de la organización; en el diseño se tuvo en cuenta cuatro niveles de desarrollo (etapa 1, etapa 2,

etapa 3, etapa 4) por los que atraviesa una empresa, desde organizaciones flexibles con altos niveles de informalidad en procesos hasta el más alto grado de formalización y desarrollo a nivel de estrategias. A través del cual se valoró los aspectos de gestión y la articulación con el desarrollo sostenible a empresas con más de 5 años de existencia en el mercado de manera aleatoria estratificada.

Una vez diseñado el formulario se procedió a realizar una prueba piloto, con el fin de evaluar el nivel de confiabilidad y la relación en las variables seleccionadas por el grupo de estudio mediante el uso estadístico del Alfa de Cronbrach el cual midió la fiabilidad de la escala de medida establecida para el cuestionario; de tal forma que se obtuvo un nivel de fiabilidad del 0,916.

Posteriormente el análisis de la información recolectada se llevó a cabo con el software SPSS y apoyo de Excel. De esta fase se obtuvieron los elementos claves comunes para la sostenibilidad empresarial, lo cual permitió, profundizar, en la siguiente fase, en las características esenciales para garantizar la subsistencia empresarial. Para esto se seleccionaron empresas que presenten un crecimiento importante en cuanto a sus ventas, utilidades, clientes, número de empleados o activos, los entrevistados se determinaron por sectores de la economía y relevancia de la empresa en el contexto.

La segunda parte fue de tipo Cualitativo y mediante entrevistas a profundidad con los gerentes o propietarios de empresas se buscó establecer los factores de gestión para la sostenibilidad empresarial

## **Resultados**

El tipo de sociedad legal más común para las Pymes en la ciudad de Villavicencio y bajo el cual se gestiona la formalización de las empresas es a través de las sociedades por acciones simplificadas la cual agrupa el 35,7% de las empresas con este tipo de sociedad; seguido por la sociedad limitada con un 28,6%. Las sociedades en comandita simple y persona natural con un 14,3% del total de empresas que se constituyen bajo este tipo de sociedad; en la sociedad anónima se encuentran un 7,1% de Pymes industriales en Villavicencio

De acuerdo al análisis realizado a través de la base de datos de la cámara de comercio de Villavicencio y el segundo criterio de selección de las empresas el cual consistió en examinar los códigos de actividades económicos establecidos en los CIU gran porcentaje de las

empresas estudiadas tiene actividades comerciales diferentes registradas; en algunos casos la actividad principal registrada no es con la que actualmente están realizando operaciones comerciales o bien incluyen actividades relacionadas a otros sectores económicos

El tiempo de operación de una Pyme en el mercado es fundamental para analizar el nivel de desarrollo en los procesos de gestión, su reconocimiento en la sociedad por su impacto y el desarrollo de estrategias. A través del tiempo de vida de una pyme se puede analizar las etapas por las cuales a travesado la empresa en la búsqueda de perdurar en el tiempo, estas estrategias incluyen la combinación eficiente de los recursos que tienen disponibles. Las Pymes que son parte de la investigación el 43% tienen más de 20 años en el mercado, seguido por un 36% que se ubican con un tiempo de vida entre los 5 a 9 años; por último 21% están entre los 10 a 14 años

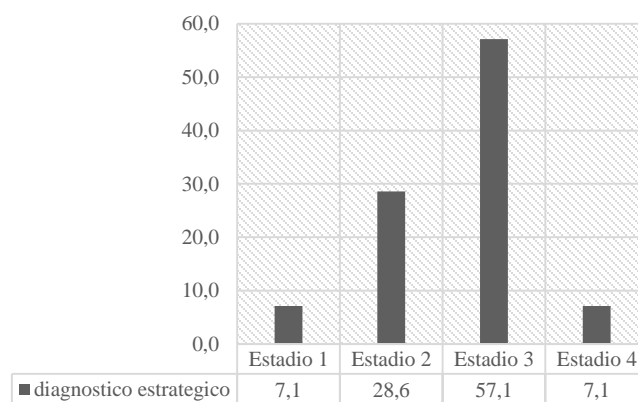
A través de la planeación las empresas fijan una ruta que les permite enmarcar las decisiones en un espacio de tiempo, teniendo en consideración los elemento internos y externos que pueden influir en el cumplimiento de los objetivos trazados a nivel financiero, comercial y operativo, esta herramienta facilita a los responsables de la dirección contar con criterios decisión a la hora de dirigir las empresas. Las Pymes estudiadas en la gestión de la planeación han desarrollado herramientas básicas que permite la toma de decisiones basados en el desarrollo de planes estratégicos, diagnóstico del mercado y delegación de actividades operativas bajo la supervisión de la gerencia.

En cuanto a la gestión directiva el 57% de las Pymes han establecido planes estratégicos, en la gestión de diagnóstico estratégico el 57% han identificado de manera detallada las fuerzas del mercado y los competidores. La gestión de la dirección estratégica en las Pymes el 43% han delegado las operaciones diarias y la gerencia realiza un control detallado con el fin de verificar el cumplimiento de las tareas. Encontrándose que los procesos de gestión a nivel de planeación están unidos al estilo de liderazgo, filosofía de gerentes o dueños de Pymes, los cuales personalizan los procesos de gestión basados a la dinámica del entorno y las relaciones establecidas, además del desarrollo de estos procesos hay un alto nivel de deserción a lo formulado en la planeación dado en gran parte a la visión cortoplacista de los gerentes y a que las decisiones responden a la dinamia de día a día; esto unido la capacidad de flexibilidad que poseen las empresas para ajustarse a los cambios

Los procesos de planeación estratégica son conocidos por las Pymes entendiendo de la importancia de desarrollar los planes ya que cuentan con información del mercado en cuanto a competencia, planeación y dirección de la misma. Las Pymes reconocen a la planeación estratégica como un elemento esencial para la gestión de la organización, pero no han establecido los instrumentos para controlar y ejecutar lo planeado.

Al interior el 57,1% de las Pymes han desarrollado procesos para la identificación de sus principales competidores en el mercado de la ciudad de Villavicencio. Muchas de estos procesos de identificación de los competidores responden a la gestión de la planeación estratégica siendo las empresas que llevan más de 20 años operando en el mercado las que tienen una identificación más precisa de sus competidores. La gerencia de las Pymes se ha enfocado en labores administrativas y las operaciones han sido legadas de acuerdo a la estructura organizacional; aunque la mayoría de los gerentes manifiestan que realizan un proceso de verificación muy detallado para reducir los errores y tener más control en la empresa.

**Figura 1. Nivel de desarrollo en la gestión del diagnóstico estratégico en las Pymes.**



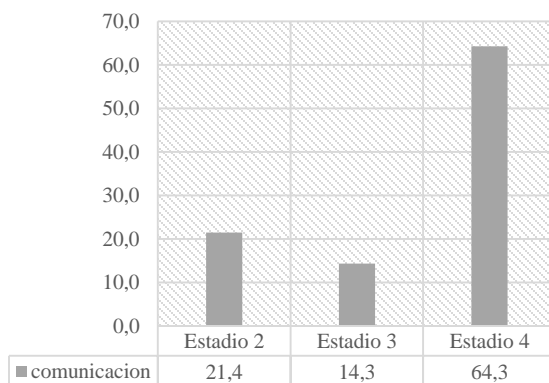
Fuente: Elaboración propia

La toma de decisiones al interior de las organizaciones permite la de delegación y no están centralizadas en la gerencia; los mandos medios tienen la capacidad de tomar decisiones relacionadas con las funciones del puesto del trabajo, pero deben comunicar a la gerencia. La gestión de la comunicación y la toma de decisiones tienen un mayor nivel de desarrollo en las

empresas con más de 20 años en el mercado junto con un empowerment enfocado en la autogestión y el control de las actividades.

La gestión de la comunicación dentro de las Pymes industriales responde a un alto grado de formalización el cual requiere de evidencias y copias de las decisiones tomadas dado a que el 64% de las Pymes expresaron tener evidencia física y copias en medios de almacenamiento sobre las principales decisiones tomadas, un 22% de las Pymes gestionan la comunicación principalmente de manera oral y en algunos casos de manera escrita principalmente en empresas con un alto nivel de informalización; el 14% tienen los procesos de comunicación formalizados y realizan la comunicación de manera escrita. La comunicación que precisa de evidencia permanente interna responde en la mayoría de los casos a directrices tomadas desde las junta de socios la cual se inclina por dejar al interior de la evidencia sobre las decisiones trascendentales para las Pymes.

**Figura 2. Nivel de desarrollo en la gestión de la comunicación de las Pymes.**



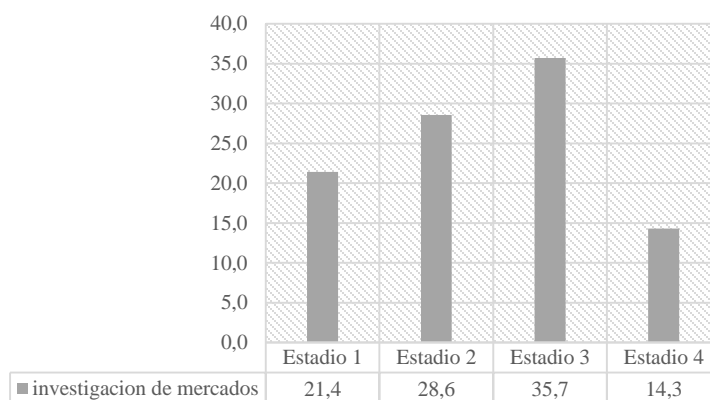
Fuente: Elaboración propia

Las empresas industriales tienen un nivel de control formalizado producto de una gestión adecuada en el establecimiento de indicadores en las principales áreas claves para las operaciones. De acuerdo a la investigación el 35,7% de las Pymes industriales han establecido cuadro de mandos integrales con información de producción, ventas y cumplimiento que les permiten saber la situación actual de la empresa en tiempo real para la toma de decisiones; el 35,7% solo han desarrollado indicadores de control presupuestal y en ventas ya que consideran que las dos áreas más importantes para la perdurabilidad y sostenibilidad en el

tiempo es el control en lo presupuestado y en las ventas que se generan producto de las operaciones comerciales. En cuanto al establecimiento de indicadores en todas las áreas de la organización solo el 14,3% lo han establecido como proceso de gestión y un 14,3% solo utilizan los indicadores de manera esporádica y no son incluidos para tomar decisiones

La investigación de mercado en las Pymes de Villavicencio está limitada al uso de información secundaria, el 35,7% accede principalmente a estudios realizados a nivel general del cual toman información que puede ser útil; las empresas industriales tiene un mayor nivel desarrollo de los procesos de investigación de mercados. El 28,6% de las Pymes se basa en las tendencias del mercado y conocimiento de sus gerentes para tomar decisiones en lo referente a actividades de marketing. Existe un alto margen de empresas que no realizan ninguna actividad de investigación de mercado, pues en 21,4% la toma de decisiones en temas de mercadeo responde solamente a la experiencia de sus propietarios o gerentes. Así mismo solo el 14,3% han desarrollado procesos de gestión enfocados a realizar investigación de mercado y planes de mercadeo.

**Figura 3. Nivel de desarrollo en la gestión de investigación de mercados en las Pymes.**



Fuente: Elaboración propia

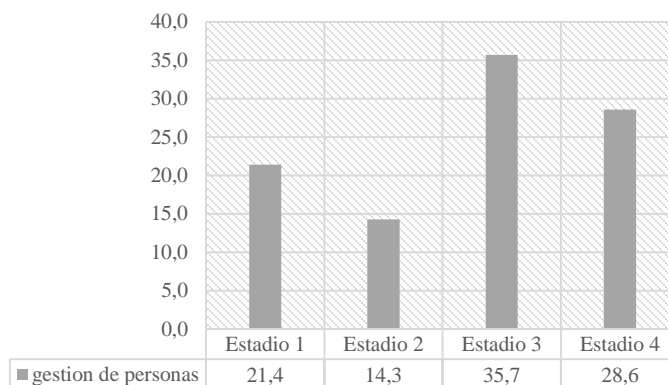
En cuanto a la estrategia de posicionamiento de marca las Pymes en Villavicencio desarrollan una gestión de marca que permita llegar a su mercado objetivo principalmente mediante el uso de canales de ventas y estrategias de promoción; las Pymes en actividades agroindustriales muestran un mayor nivel de desarrollo en el establecimiento de canales adecuados para lograr generar ventas; caso contrario el que se observa en las Pymes de

construcción que mediante la participación en licitaciones públicas solo se encargan de cumplir con los lineamientos establecidos en las licitaciones y por lo cual su estrategia de marketing se limita al cumplimiento de los estándares por proyectos y no al desarrollo de canales para aumentar ventas.

La estrategia de distribución que desarrollan las empresas industriales se limita a que los clientes lleguen a puntos donde se ofrece el producto, el 42,9% de las Pymes tienen establecido como estrategia de distribución que los clientes lleguen a un punto específico para adquirir los productos, el 28,6% cuenta con fuerza de ventas que buscan clientes, el 21,4% de las Pymes han desarrollado más de un canal para llegar a un mayor número de clientes y el 7,1% han establecido redes e intermediarios comerciales para llegar a los clientes

Las Pymes industriales de Villavicencio realizan el proceso de gestión de personas al interior de la organización a través de departamentos o unidades administrativas encargadas de gestionar el talento humano. El 35,7% de las Pymes cuentan con procesos de gestión de personas esto comprende contar con un colaborador encargado de manejar todo lo referente a la selección, contratación, administración y gestión de personal; un 28,6% cuentan con un plan integral de gestión de personas que incluye una política de gestión de recursos humanos. El 21,4% de las Pymes solo gestiona su personal a través de aspectos salariales y 14,3% solo han desarrollado procesos de gestión en aspectos salariales y legales.

Las empresas desarrollan procesos de capacitación de personal enmarcados dentro de la política de gestión de personas; estos procesos de capacitación terminan con la evaluación de los conocimientos adquiridos. Dentro de las Pymes industriales las empresas de construcción tienen más en cuenta la evaluación de las personas como medida de control. Los salarios ofrecidos por las Pymes industriales son de acuerdo a la estructura y definidos a la responsabilidad dentro del puesto de trabajo. Así mismo, al interior de las organizaciones las empresas han desarrollado una política de gestión de salud y seguridad el 42,9% manifestó implementarla en el trabajo manejado por el área de recursos humanos o la unidad administrativa.

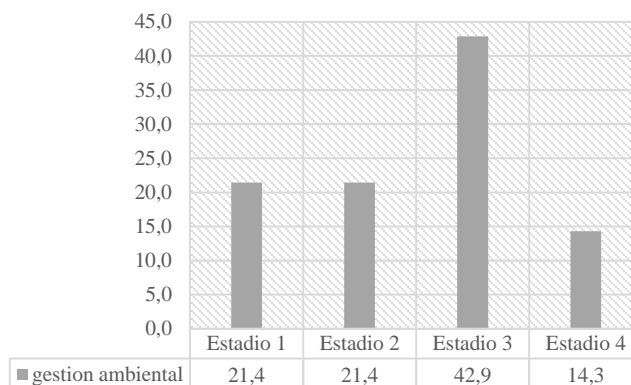
**Figura 4. Nivel de desarrollo en la gestión de personas en las Pymes.**

Fuente: Elaboración propia

Las empresas con mayor tiempo en el mercado han establecido una gestión ambiental enfocada a mitigar la contaminación que generan que comprende la gestión de planes ambientales, por lo tanto el 42,9% Pymes realizan procesos de gestión ambiental, el 21,4% conocen del impacto que generan las actividades en el medio ambiente y se encuentran en proceso o no han establecido al interior de las empresas planes de gestión ambiental. Por último el 14,3% de las Pymes cuentan con una política de gestión ambiental, la cual está integrada en los procesos de planeación y control.

Las Pymes reconocen que están inmersas en un sistema donde existen relaciones con diferentes grupos sociales; algunas empresas han enfocado estrategias que involucra a la comunidad en el mejoramiento social. Dentro de las actividades de responsabilidad social que más practican las empresas son las orientadas al mejoramiento social con un 29% de Pymes que realizan estas actividades, la mayoría de las empresas las realiza de manera esporádica y no son parte de una política de responsabilidad social empresarial, el 21% de las Pymes no realiza ninguna actividad de responsabilidad empresarial y solo un 21% han formulado una política de responsabilidad social la cual es gestionada al interior de las empresas.



**Figura 5. Nivel de desarrollo de la gestión ambiental en las Pymes.**

Fuente: Elaboración propia

La gestión de interesados o stakeholders en las Pymes de Villavicencio se limita a la identificación de estos grupos por parte de las empresas, el 35,7% ha identificado sus grupos de interés, el 28,6 % de las empresas reconocen que actores externos influyen en las decisiones tomadas al interior de las organizaciones. Para el 21,4% de las empresas la identificación requiere del fortalecimiento con los grupos y el 14,3% de las Pymes gestiona los grupos de interés en la búsqueda de relaciones o redes que permitan a la empresa desempeñarse mejor en el mercado.

Anteriormente se ha descrito los diferentes elementos de la gestión al interior de las Pymes que presentan un alto nivel en el desarrollo y aplicación de procesos lo cual impacta de manera significativo en el comportamiento de las empresas en el mercado de Villavicencio. Estos factores de gestión que las empresas han implementado a través del tiempo han permitido el desarrollo de estrategias para dar respuesta a los diferentes cambios del entorno; mediante el uso de conocimientos, experiencia y liderazgo de los gerentes las Pymes han sabido sortear con los diferentes obstáculos que se presentan en el torno, algunas con una vasta experiencia en el mercado y otras en edad de maduración y crecimiento han sabido combinar recursos y gestionar para perdurar en el mercado, crecer y ser sostenibles empresarialmente.

De manera que mediante la gestión de la planeación las Pymes analizadas han desarrollado al interior procesos orientados al diseño de planes estratégicos, diagnósticos detallados del entorno principalmente para la identificación de los principales competidores , y

en menor medida procesos de dirección enfocados a la descentralización de actividades en la gerencia. Siendo el diagnóstico estratégico un factor de gestión elemental para las Pymes industrial en Villavicencio dado a que es la actividad que las empresas dedican más tiempo y gestionan al interior de la organización al presentar un alto nivel de desarrollo.

Aunque en la gestión de la organización se evidencia un bajo nivel de desarrollo en los procesos de gestión enfocados a la formalización de estructuras organizacionales de las empresas; por el contrario las Pymes industriales muestran un nivel de desarrollo bueno en la gestión de procesos dado a que el 42,9% de las Pymes poseen manuales de procesos y procedimientos (ver figura 19). Por lo cual la gestión de los procesos se convierte en un elemento que permite darle formalización a la organización cuando no hay la existencia de estructuras organizacionales formalizadas

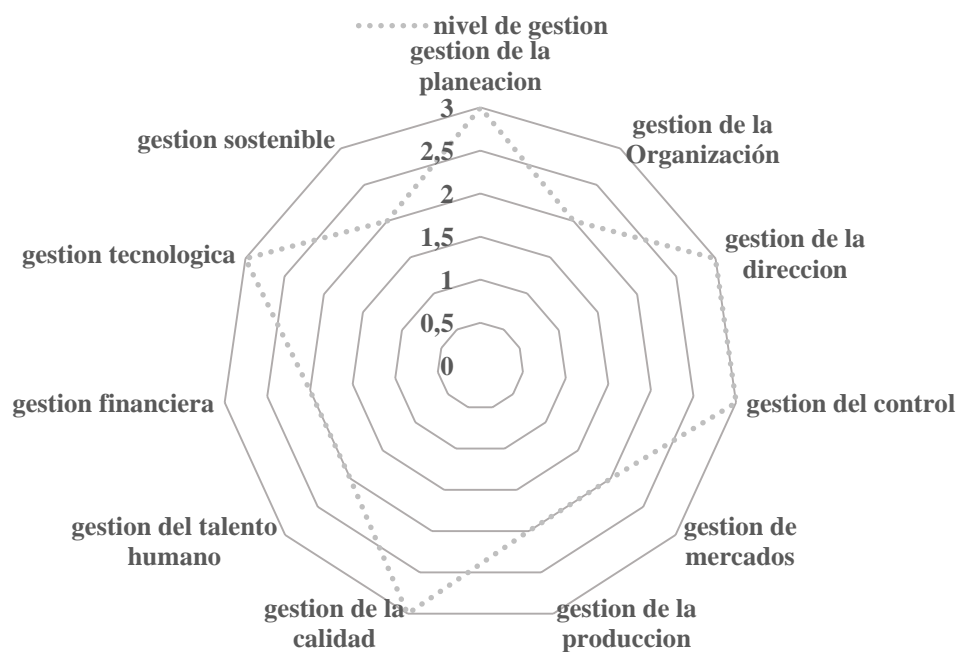
La gestión directiva se ha enfocado en el establecimiento principalmente de canales para la comunicación, que permita a las Pymes transmitir información de manera oportuna a través de los medios establecidos a todos los colaboradores, socios y stakeholders. La gestión de la comunicación es el factor al cual las empresas dedican mayor atención en los procesos de dirección pues el 64% de las Pymes han establecido un sistema de comunicación formalizado el cual reúne comunicación oral, escrita y sistema de copias internas cuando hay decisiones estratégicas.

Si bien las Pymes han establecido herramientas para la toma de decisiones especialmente a través de los procesos de planeación; existe un fuerte nivel de control al interior de las empresas al cual los gerentes principalmente dedican más tiempo y es utilizado como herramienta de gestión en toda la organización. En este nivel las empresas han desarrollado al interior algunos indicadores de control en las principales áreas y en algunos casos se han implementado cuadros de mando integral para la toma de decisiones efectiva. Por lo tanto, el control en las Pymes es un factor fundamental al permitir a los gerentes conocer información sobre las principales áreas estratégicas, la toma de decisiones y el direccionamiento de la organización.

La gestión de mercados es uno de los elementos que presenta más bajo nivel de desarrollo en las Pymes de Villavicencio, solo un 14,3% de las Pymes han realizado investigación del mercado. Las restantes empresas basan sus decisiones en información secundaria o experiencia de sus líderes para el desarrollo de estrategias comerciales. Así

mismo las empresas han desarrollado una fuerza de ventas débil, y la principal estrategia consiste en que los clientes lleguen a un punto fijo para adquirir los servicios. Un elemento que permite a las empresas canalizar clientes a sus lugares es mediante la atención en el lugar; en este nivel las empresas consideran que es importante realizar un acompañamiento al cliente después de la venta.

**Figura 6. Nivel de gestión en las Pymes industriales.**



Fuente: Elaboración propia

Mediante la gestión de la calidad las empresas controlan los estándares de los productos y producción en general, aunque solo 50 de las empresas cuentan con un sistema de gestión de calidad implementado solo dos empresas cuentan certificación en ISO 9001. El resto de las empresas solo realiza control de calidad en algunos procesos y en algunos casos no se encuentra implementado. Por consiguiente, mediante la gestión de la implementación de los procesos de calidad las empresas cumplen con los requerimientos del mercado y sus clientes asegurando la venta de sus productos y fortaleciendo los procesos de producción.

La gestión del talento humano se realiza principalmente por unidades o persona encargada que debe manejar los procesos de selección, contratación, evaluación,

compensación y capacitación de personas. En este nivel las Pymes han desarrollado los elementos necesarios para una adecuada gestión de las personas al interior. No solo se limita al cumplimiento de los aspectos legales sino también a la gestión de personas en busca de generar motivación, cohesión social y sentido de pertenencia al interior.

De otro lado la gestión de financiera se realiza principalmente a través del uso del crédito financiero y los socios, siendo las dos principales fuentes de donde las empresas obtienen recursos para el desarrollo de los procesos estratégicos. Los presupuestos son un factor fundamental para las Pymes en Villavicencio principalmente para la toma de decisiones y el control organizacional se fundamenta en la información presupuestal.

El uso de tecnologías en las Pymes ha permitido que la estandarización de la producción, el manejo de la información en base de datos y la actualización de maquinaria por tecnología estándar a la industria. La gestión tecnológica presenta un nivel de desarrollo bueno en las organizaciones, las empresas son conscientes de realizar actualizaciones y vigilar los nuevos sistemas en el mercado e implementación de las Tics; siendo un factor clave en los procesos de producción ya que ha permitido a las empresas estandarizar y controlar niveles de producción para competir en el mercado aunque se carezca de innovación y diferenciación.

Así mismo, las empresas son conscientes que se encuentran inmersas en un sistema donde han establecido redes con colaboradores, socios, ambiente y sociedad. Así, mismo reconocen que sus actuaciones tienen un impacto en el mercado y que las condiciones de este afectan el desempeño de las empresas; pero la gestión sostenible ha presentado un bajo nivel desarrollo dado en gran parte a que las empresas no han implementado políticas para la sostenibilidad empresarial y solo se limitan al cumplimiento de normas legales en materia ambiental.

### **Conclusiones**

Mediante el estudio de las Pymes se analizó aquellas características comunes que poseen las organizaciones en los procesos de gestión especialmente en el sector industrial en el marco de la sostenibilidad empresarial, conociendo en detalle la realidad a la que se enfrentan las empresas en la ciudad de Villavicencio. De tal forma que, las Pymes conocen de la importancia de desarrollar procesos de planeación estratégica y aplicarlos en la organización, en muchos casos se evidencio como las empresas han desarrollado estos procesos en sus

primeros años de operación, pero existe una fuerte tendencia a no seguir con lo planeado y responder a la dinámica del entorno producto de las relaciones de sus propietarios en la economía de la ciudad, siendo el diagnóstico estratégico y el presupuesto principalmente las herramientas con las que la gerencia en las Pymes toma de decisiones y actúa en el mercado.

Esto evidencia que aunque en las Pymes se han desarrollado procesos de gestión que formalizan a la organización y dan soporte para la toma de decisiones, existe una alta deserción a lo formulado y la dirección de las empresas hacia el futuro se encuentra unida a la capacidad de sus gerentes o propietarios por establecer relaciones en el entorno que permitan asegurar resultados financieros positivos.

Así mismo se ha desarrollado, procesos en las Pymes orientados a la formalización estableciendo principalmente manuales de procesos y procedimientos, que responde a la dinámica del sector industrial el cual requiere de formalización para la producción. Aunque las empresas han desarrollado estructuras organizacionales de baja complejidad o solo para algunos áreas; el buen nivel de comunicación que se evidencia en las Pymes permite que al interior de estas se establezcan estructuras informales a través de las cuales se da el buen funcionamiento de la empresa, la adjudicación de roles a los colaboradores y la flexibilidad organizacional.

El bajo nivel de gestión y desarrollo de estrategias de mercado en las Pymes está relacionado con un alto porcentaje de empresas que se dedican a realizar actividades de construcción las cuales tienen un bajo desarrollo en actividades de mercado dado a que el principal cliente es el gobierno local, limitando a las empresas a cumplir con los estándares mencionados en las licitaciones para las adjudicaciones de proyectos dejando de un lado toda aquella actividad de mercadeo que transfiera valor a los clientes. Por otro lado para el caso de las empresas restantes, muchas de estas desarrollan estrategias de servicios que no están enmarcadas dentro de un plan de marketing y solo responden al nivel estándar de competencia en servicio.

Se ha desarrollado al interior sistemas de gestión de personas que responden a la dinámica de las Pymes, al no limitarse solamente al cumplimiento legal en materia de contratación y salarial sino mediante el establecimiento de un sistema de evaluación, capacitación y motivación de personas flexible que permiten una adecuada gestión del talento humano. De otro lado, la gestión del talento humano que se realiza en las Pymes ha permitido

crear identidad organizacional, esto incluye un bajo de nivel de formalización en estructura, la descentralización de toma de decisiones en algunas áreas, incentivos salariales más allá de lo legal y un nivel de empowerment.

Los procesos de producción se encuentran formalizados y cuentan con indicadores de control que entrega información a los directivos para la toma de decisiones. Al mismo tiempo el uso de la tecnología en la producción responde a las tendencias del mercado y desde la dirección existe la visión por realizar mejoramientos continuos en la producción.

La calidad es entendida en las Pymes como el cumplimiento de los mínimos estándares para la producción y prestación de servicio, además de conocer la importancia de la implementación de estas para la producción solo el 50% de las Pymes tiene establecido indicadores de calidad al interior; en el caso de las empresa que se dedican a la construcción la gestión de calidad se realiza por proyectos, una vez terminada los proyectos cesan las actividades de calidad al interior de la empresa.

Debido al bajo nivel de actividades de mercadeo en las empresas los productos carecen de valor agregado y diferenciación dado que las empresas no cuentan con información solida del mercado en cuanto a productos y estrategias de diferenciación, en algunos casos los procesos de transformación de materia prima son mínimos y solo se limitan al cumplimiento de estándares mínimos de calidad establecidos para los clientes.

La asociatividad de las empresas es baja, no realizan estrategias para integrar o crear redes de producción con otras empresas o con la comunidad, aunque se evidencia que las empresas conocen de la importancia de gestionar los socios como grupo de interés quien son principalmente los que aportan capital para el buen funcionamiento de la empresa

Las Pymes industriales se encuentran en un entorno donde el gobierno local es uno de los principales actores el cual condiciona el comportamiento de las empresas y la manera como estas desarrollan estrategias ya que reconocen a este como un cliente principal al cual realizan comúnmente mayor gestión, en consecuencia la gestión de las organizaciones en la ciudad de Villavicencio está orientada hacia la perdurabilidad empresarial dado a que las empresas buscan obtener rendimientos financieros principalmente para trascender en el tiempo; dejando de un lado estrategias para la sostenibilidad empresarial.

### Referencias bibliográficas

- Anaya, E. (2014). Factores determinantes de la perdurabilidad de las empresas Mipymes comerciales en el municipio de Sincelejo Sucre. Sincelejo: Universidad Nacional.
- ANIF. (2015). La gran encuesta Pyme. Bogotá D.C: Anif.
- Arosa, C., Giraldo, W., Pinilla, B., Rodríguez, L., & Vargas, M. (2010). Diagnóstico del marketing en las MIPYME's: Caso Villavicencio - Meta (Colombia), 2008. Orinoquia, 107-113.
- Barcellos, L. (2010). Modelos de gestión aplicados a la sostenibilidad empresarial. Barcelona: Universitat de Barcelona.
- Betancourt, J., Gómez, G., López, M. P., Pamplona, F., & Beltrán, C. (2013). Ventajas y desventajas de la Sociedad por Acciones Simplificada para la empresa familiar en Colombia. Estudio exploratorio. Estudios Gerenciales, 213-221.
- Calderón, G. (2006). Competencias distintivas en las pymes: un aporte desde gestión humana. NNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, 57-72.
- CCV. (2010). Censo industrial, comercial y de servicios en la ciudad de Villavicencio. Villavicencio: Cámara de Comercio de Villavicencio CCV.
- Collins, J., & Porras, J. (1994). Built to last: successful habits of visionary companies. New York: Harper.
- CONFECAMARAS. (2013). Las empresas como agentes de transformación productiva y su perdurabilidad en Colombia. Bogotá D.C: Confederación Nacional de Cámaras.
- DANE. (2005). Censo Económico del 2005. Bogotá: Departamento Administrativo Nacional de Estadística.
- De Geus, A. (1997). The Living Company. Boston: Harvard Business School Press.
- Freeman, R. (1984). Strategic Management: A stakeholder approach. Boston: Pitman.
- FUNDES. (2003). La realidad de la Pyme Colombiana Desafío para el Desarrollo. Bogotá D.C: Fotolito Colombia Prerensa Digital.
- Garzón, D. M., Amaya, C. A., & Castellanos, O. (2004). Modelo Conceptual e instrumental de sostenibilidad organizacional a partir de la evaluación del tejido social empresarial. Innovar Revista de ciencias administrativas y sociales, 83-92.

- Garzón, Manuel. (2015). Perdurabilidad, sostenibilidad y grupos de interés. En M. A. Garzón Castrillón, E. Ortiz Pabón, J. C. Acosta Prado, R. Arturo Zárate, R. Pérez Uribe, M. T. Ramírez Garzón, J. M. Saiz Álvarez, Gestión de la sostenibilidad en el marco de las organizaciones (pág. 244). Bogotá DC: Universidad EAN.
- Gil Lafuente, A. M., & Barcellos, P. (2011). La gestión de los grupos de interés: una reflexión sobre los desafíos a los que se enfrentan las empresas en la búsqueda de la sostenibilidad empresarial. *Revista de métodos cuantitativos para la economía y la empresa*, 71-90.
- OIT. (2014). *Empresas Sostenibles Creación de más y mejores empleos*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In search of excellence: Lessons from american's best-run companies*. New York, Usa - London Uk: Harper Business.
- Quiñonez, G. (13 de Febrero de 2013). Ponencia Investigación Empresarial. Obtenido de Ponencia Investigación Empresarial: Perspectiva Integradora: <http://es.slideshare.net/alejoquinonez/ponencia-investigacin-empresarial-alejandro-quionez>
- Restrepo, L., Méndez, C., Rivera, H., Mendoza, L., & Vélez, R. (2008). *Modelo para que las Empresas vivan más tiempo: Tomo III Fascículo 1*. Bogotá D.C: Universidad del Rosario.
- Rivera, H. A. (Junio de 2012). Perdurabilidad empresarial: concepto, estudios, hallazgos. *Cuadernos de Administración*, 28, 103-113.
- United Nations UN. (2014). *UN Global Compact Guide to Corporate Sustainability*. New York: United Nations.
- Zuleta, L. A. (2011). Políticas e instituciones de apoyo a las pymes en Colombia. CEPAL, 165-209