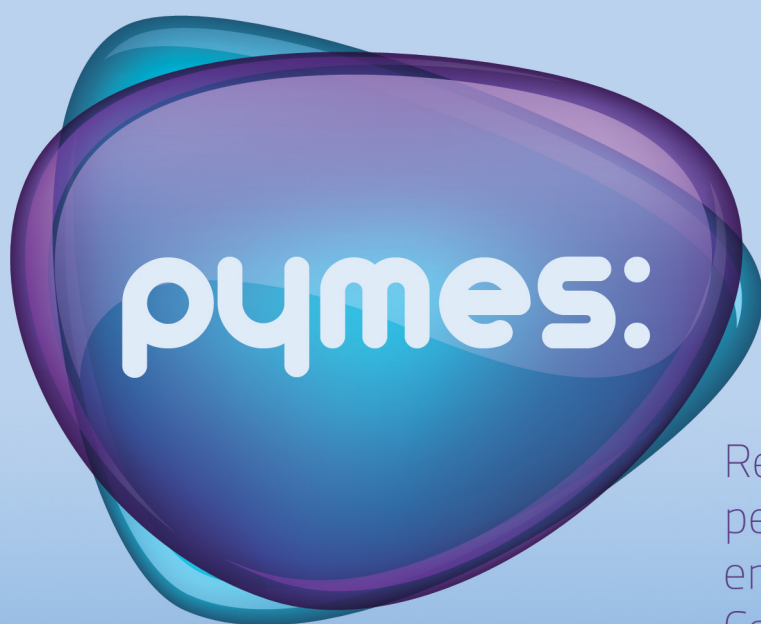




Reflexiones para la
pequeña y mediana
empresa en
Colombia

PYMES

REFLEXIONES PARA LA
PEQUEÑA Y MEDIANA
EMPRESA EN COLOMBIA



Ricardo Arturo Vega Rodríguez
Alejandro Castaño Ramírez
Julieta Mora Ramírez

VEGA RODRÍGUEZ RICARDO ARTURO
PYMES: REFLEXIONES PARA LA
PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN
COLOMBIA / RICARDO ARTURO VEGA
RODRÍGUEZ, ALEJANDRO CASTAÑO
RAMÍREZ Y JULIETA MORA RAMÍREZ;
EDITOR EDUARDO NORMAN ACEVEDO.

BOGOTÁ: EDITORIAL POLITÉCNICO
GRANCOLOMBIANO, 2011.

141 p.; 24 cm.

INCLUYE BIBLIOGRAFÍA E ÍNDICE.

ISBN 978-958-8085-92-0

ISBN LIBRO DIGITAL 978-958-
8085-93-7

1. PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL -- PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA -- COLOMBIA. 2. MERCADEO -- PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA -- PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA -- MODELOS. 3. CULTURA CORPORATIVA -- COLOMBIA. 4. INTEGRACIÓN ECONÓMICA -- PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA -- COLOMBIA. I. TÍT. II. VEGA RODRÍGUEZ RICARDO ARTURO. III. CASTAÑO RAMÍREZ, ALEJANDRO. IV. MORA RAMÍREZ, JULIETA. V. NORMAN ACEVEDO, EDUARDO, ED.

658.022 CD. 21 ED.

BIBLIOTECA MARÍA CRISTINA NIRO
DE MICHELSEN
POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO,
INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA.

**Politécnico Grancolombiano Institución
Universitaria**

Miembro de American University System

ISBN.....978-958-8085-92-0

Libro Digital.....978-958-8085-93-7

Editorial Politécnico Grancolombiano

Calle 57 No. 3 00 Este Bloque A, primer
piso PBX: 3 46 88 00 ext. 808, 811.

www.poligran.edu.co/editorial

Diciembre de 2011 Bogotá, Colombia

**Fundación Politécnico Grancolombiano
Institución Universitaria**

Administrativas, Económicas y Contables
Mercadeo, Comunicación y Artes

Eduardo Norman Acevedo ■ **Editor**

David Ricciulli ■ **Coordinador editorial**

Hernán Darío Cadena ■ **Corrección de estilo**

Santiago Arciniegas Gómez ■ **Diseño y
armada electrónica**

Javergraf ■ **Impresión y encuadernación**

Impreso y hecho en Colombia

Printed in Colombia

La Editorial del Politécnico Grancolombiano
pertenece a la Asociación de Editoriales
Universitarias de Colombia, ASEUC.

Las opiniones expresadas son de exclusiva
responsabilidad de los autores.

CONTENIDO

Prólogo	7
---------------	---

CAPÍTULO UNO

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADEO EN LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (MIPYMES). UN PROCESO EN CONSTRUCCIÓN

1. Introducción.....	1 1
2. Importancia e impacto del éxito y fracaso de las Mipymes.....	1 2
2.1 En Colombia	
3. La estrategia: carta de navegación empresarial	1 4
4. La estrategia de mercadeo: definición de la relación empresa-consumidor.....	1 5
5. Experiencias internacionales en la aplicación de estrategias de mercadeo en las Mipymes	1 6
5.1 O'Neill y Duker (Estados Unidos, 1986)	
5.2 Peterson (Estados Unidos, 1989)	
5.3 Brooksbank (Gran Bretaña, 1992)	
5.4 Levy (Sri Lanka y Tanzania, 1993)	
5.5 Lancaster y Waddelow	
5.6 Murdoch (Gales, 2001)	
5.7 Blankson y Stokes (Londres, 2002)	
5.8 Siu (Taiwan ,2004)	
5.9 Blankson y Cheng (Michigan, Estados Unidos, 2005)	
5.10 Blankson (Michigan, Estados Unidos, 2006)	
5.11 Del autor (Bogotá, Colombia, 2009)	
5.12 Generalizaciones	

6.	Modelos de planeación estratégica de mercadeo para las Mipymes.....	27
6.1	Paso 1	
6.2	Paso 2	
6.3	Paso 3	
6.4	Paso 4	
6.5	Paso 5	
6.6	Carson y McCartan-Quinn	
6.7	Siu y Kirby	
6.8	Simpson y Taylor	
7.	Asociatividad y su influencia en la planeación estratégica.....	37
7.1	Gilmore	
7.2	Díaz	
8.	Procesos educativos en el fortalecimiento de las competencias estratégicas en las Mipymes	38
8.1	Aprendizaje conceptual	
8.2	Aprendizaje basado en la experiencia	
8.3	Redes de mercadeo	
8.4	Aprendizaje conjunto	
9.	Reflexiones y consideraciones finales.....	41
9.1	El concepto de manejo del horizonte temporal	
9.2	El modelo tradicional de planeación estratégica de mercadeo	
9.3	El conocimiento y análisis del macro-entorno	
9.4	La creación de redes de mercadeo	
9.5	Orientación del mercado	
9.6	Barreras	
9.7	Mipymes y planeación estratégica de mercadeo	
10.	Bibliografía.....	44

CAPÍTULO DOS

CULTURA EMPRESARIAL Y ASOCIACIÓN ENTRE COMPETIDORES

1.	Introducción.....	51
2.	Multiplicidad del concepto cultura.....	52
2.1.	Cultura de los pequeños negocios: apuntes y modelos	
3.	Contexto cultural VSM	57
4.	Modelo cultural de los empresarios de pequeñas empresas en Bogotá	62
5.	Capacidad asociatividad entre competidores	64
6.	Perspectivas teóricas sobre la formación de relaciones de tipo asociativo	65
7.	Construcción de relaciones asociativas: constructos conceptuales y variables	67
8.	Hipótesis alrededor de la asociatividad en Colombia	70
9.	Metodología proyecto investigación 2008.....	71
10.	Panorama de la asociatividad entre competidores en Bogotá.....	75
10.2.	Miedo	
10.3.	El apego	
10.4.	Desconfianza	
10.5.	Levantamiento de barreras	
11.	Dimensiones del oportunismo	80
12.	Epílogo: cultura empresarial y asociatividad entre competidores	82
13.	Bibliografía	83

CAPÍTULO TRES

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES EN BOGOTÁ, DESDE LA TEORÍA DE LA INTEGRACIÓN SUBREGIONAL

1.	Introducción.....	89
2.	Planteamiento del problema	89
3.	Metodología de la investigación	89
4.	La integración regional	90
5.	La Integración regional y sus políticas para las Pymes exportadoras.	91
6.	Incentivos a las Mipymes	96
6.1.	Incentivos relacionados con la financiación de las Mipymes	
6.2.	Incentivos de servicios	
6.3.	Incentivos de reglamentación	
6.4.	Incentivos de infraestructura de apoyo institucional	
6.5.	Incentivos tributarios	
6.6.	Incentivos a las Mypimes exportadoras	
7.	Las Mipymes exportadoras, percepciones de los empresarios	98
7.1.	Las Pymes exportadoras en Bogotá, un estudio cuantitativo inicial	
7.2.	Pymes que aportan al PIB (Producto Interno Bruto) de Colombia	
7.3.	Pymes con mayores ventas por sector económico en el país	
8.	Análisis.....	102
9.	Conclusiones de la encuesta	113
10.	Análisis de resultados, encuesta dirigida a empresas de calzado de la zona El Restrepo, Bogotá.....	114
11.	Conclusiones generales.....	121
12.	Bibliografía.....	122

GLOSARIO DE TÉRMINOS

PRÓLOGO

En la diferenciación empresarial tiene en cuenta el tamaño. A partir de este se analiza, el nivel de capitalización, capacidad productiva y de control del mercado junto a los tipos de estrategias aplicadas y el impacto territorial. Además, ha existido interés evidente en identificar la estructura industrial a partir del tamaño de sus empresas, la organización industrial, el grado de asociatividad empresarial, la interacción de las políticas con la realidad de las firmas y las instituciones territorializadas.

Desde el campo teórico, las Pymes son un campo en construcción conceptualizado desde tres escuelas de pensamiento económico y administrativo: 1) las que se concentran en el cambio tecnológico, la flexibilidad y la capacidad de aprendizaje y adaptabilidad y se refleja en la innovación productiva; 2) las que estudian la asignación eficiente de los recursos productivos en el contexto de la existencia exógena del conocimiento y la información simétrica en los mercados; y, 3) las que se centran en las instituciones y los costos de transacción.

La preocupación por la comprensión del tema desde la dinámica, composición, desarrollo tecnológico y la financiación ha llevado a la realización de numerosos sobre la pequeña y mediana industria entre los cuales destacan autores como Kantis (1996), Yoguel y Boscherini (1996), Yoguel, Boscherini y Quintar (1997), Julien (1998), Motta (1998), y Acs y Audretsch (1998), los cuales evidencian la contribución de las PyMes al empleo, a la producción y al valor agregado, y se han vuelto un factor decisivo para la estabilización de la sociedad, la calidad del ambiente económico e institucional y el dinamismo de las actividades privadas a través de la creación de empresas dentro de un marco de mayor competitividad sistémica. En este libro propone la articulación de varios trabajos de investigación de la Institución Politécnica Gran Colombiano que confluyen en algunas reflexiones y aportes útiles a la pequeña y mediana empresa en Colombia.

El trabajo es novedoso porque explicita temas que en otras investigaciones no se consideran en el fortalecimiento del análisis empresarial. Resalta el papel de la estrategia de mercado en la medida en que: 1) Reflexiona sobre la gestión estratégica en las PyMes; 2) Se ponen en evidencia los modelos estratégicos como alternativa de fortalecimiento; 3) Se considera la cultura empresarial y la propuesta de asociatividad; 4) Diferencia a través de casos las prácticas administrativas en las PyMes. Y por último, 5) se proponen elementos de la planeación estratégica del mercadeo.

La empresarialidad es una actitud individual, pero el contexto juega un papel fundamental. El orden institucional favorece o entorpece las tendencias innovativas propias del empresario. Por esta razón, es necesario que exista un ambiente

macroeconómico favorable y unas políticas gubernamentales que estimulen la actividad industrial.

A pesar de que las experiencias de las PyMes son el hilo conductor del desarrollo de los capítulos que están presentes en el libro y se recoge tanto una visión de empresas como el modelo análisis de caso. El interés de los autores se refleja en las estrategias empresariales que se explica están determinadas no solo por la estructura sino también por el papel de la empresa y las condiciones estructurales de los mercados.

La organización, como bien lo señala Coase en 1937, es activa y siempre trata de ganarle espacio al mercado. La empresa y el mercado responden a dos esquemas distintos. Mientras que en la empresa hay relaciones jerárquicas, en el mercado predominan las interacciones horizontales. Ni la empresa ni el mercado son neutros. Lo uno no es mejor que lo otro. Depende del momento, del lugar y de las circunstancias. A veces es preferible ampliar la empresa (integración vertical) quitándole margen de acción al mercado, y en otras oportunidades es mejor darle mayor fuerza al mercado (outsourcing). Ambas alternativas tienen costos de transacción. La estructura de empresa y la dinámica empresarial se escoge, dependiendo de las circunstancias, el camino que juzga más conveniente. Y como se señala en el libro, las condiciones estructurales de las empresas siempre están cambiando.

El libro ha sido trabajado por los autores como un producto que se constituye en documento de consulta para los estudios y reflexiones sobre empresarios PyMes. Además, en el estudio de las PyMEs, dicen los autores, requiere considerar la gestión estratégica de mercado asociada a productividad y a la capitalización, la cultura empresarial y la internacionalización. En general, se observa que el espacio de las Pymes desde la gestión estratégica de mercadeo está en construcción. Es un llamado para que la fuerza de la creatividad empresarial no caiga en el vacío, en la medida en que encuentre un contexto favorable que la potencialice.

MARLENY CARDONA ACEVEDO
DIRECTORA DEL CENTRO DE INVESTIGACIONES CIEN

2011

CAPÍTULO 1

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADEO EN LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (MIPYMES).

UN PROCESO EN CONSTRUCCIÓN.

RICARDO ARTURO VEGA RODRÍGUEZ

rvegarod@poligran.edu.co

Químico farmacéutico y magíster en Administración. Profesor de Mercadeo en el Politécnico Grancolombiano, Bogotá, Colombia. Sus actividades de docencia e investigación se focalizan en las áreas de mercadeo farmacéutico y estratégico.

1. INTRODUCCIÓN

Uno de los temas que más ocupan la literatura administrativa es el referente a las Mipymes, habida cuenta de su importancia en la economía de las sociedades modernas y de las características particulares que presentan, parte de las cuales se están revisando a lo largo de este libro. Otro aspecto que preocupa enormemente a los gobiernos, gremios, empresarios, académicos y que afecta a la sociedad en general, es el alto índice de mortalidad que presentan las Mipymes, con las implicaciones económicas, de empleo y sobre las redes de asociatividad que esto tiene. Se pretende, con este capítulo, aportar elementos que contribuyan a estructurar este conocimiento y proponer algunas reflexiones que lleven a mejorar las prácticas de gestión y así poder disminuir las tasas de fracaso destacadas.

El capítulo se centrará en la gestión estratégica de mercadeo en las Mipymes, iniciando con una revisión del peso que tienen en la economía mundial, mostrando además sus cifras de fracaso en varios contextos, complementadas con las razones que llevan al mismo y cerrando este aparte con una radiografía de la situación que se presenta en Bogotá (Colombia), y que es un fiel reflejo de la situación nacional.

A continuación se encontrará una breve contextualización de los conceptos que defiende la teoría clásica de estrategia empresarial, tanto corporativa como de mercadeo, que es de donde parten los investigadores para estudiar la situación dentro de las Mipymes respecto a la gestión que realizan en este frente.

Posteriormente se presentarán experiencias investigativas representativas, que se han desarrollado en muy diferentes contextos, incluida una realizada por el autor de este capítulo en el año 2009, y a partir de las cuales se hacen una serie de generalizaciones que muestran algunos patrones comunes, que pueden servir de punto de partida para fortalecer el bagaje teórico y práctico de la gestión estratégica de mercadeo dentro de las Mipymes.

Pero ya algunos autores han propuesto modelos que apuntan en esta dirección y que se considera pertinente revisar en el siguiente aparte de este documento, y que, como se verá, abren todo un abanico de posibilidades para abordar la problemática de gestión de mercadeo de las Mipymes; desde un modelo que toma como base un ciclo de aprendizaje hasta uno que propone tomar la teoría contingente como base para realizar planeación estratégica de mercadeo en este tipo de organizaciones.

Siguiendo en la misma línea, se consideró relevante revisar dos modelos interesantes encontrados en la literatura y que abarcan temas que de seguro contribuirán a mejorar la gestión de mercadeo en las Mipymes, siendo el primero referente al uso de esquemas asociativos, con un gran potencial de aporte, pero también recibidos con mucho escepticismo por parte de muchos empresarios; y el segundo, proponiendo un programa de educación y entrenamiento de los gerentes-propietarios y de los empleados para mejorar sus competencias en este tópico gerencial.

Se cierra el capítulo con algunas reflexiones y consideraciones que persiguen mostrar algunos elementos, que desde la teoría y la práctica, se considera deben ser objeto de interés y debate por parte de la comunidad académica y empresarial, en la construcción de un marco de referencia que sirva de guía útil para la gestión de mercadeo en las Mipymes.

El esfuerzo realizado en este documento será recompensado en la medida que se contribuya en la mejora de la gestión de mercadeo dentro de las Mipymes, pero sobre todo si se aporta en la disminución de los índices de fracaso de dichas empresas.

2. IMPORTANCIA E IMPACTO DEL ÉXITO Y FRACASO DE LAS MIPYMES

Cada vez el peso de las Mipymes se hace más evidente dentro de la generación de crecimiento económico en los países, debido tanto a su impacto directo sobre la generación de empleo como a su participación dentro del PIB de los mismos. Para los países de rentas bajas representan un 31% de generación de empleo y un 15% de su PIB; para los países de rentas medias representan alrededor del 55% de la generación de empleo y casi un 40% del PIB. Pero donde son más importantes económicamente es en el ámbito de los países de rentas altas, donde logran cotas de alrededor del 65% en generación de empleo y representan un 50% dentro de su PIB (Ayyagari et al., 2003, p. 27). De esta manera, las Pymes se constituyen en un verdadero motor de desarrollo para cualquier tipo de sociedad, no solo desde el punto de vista de creación de riqueza y de empleos, sino también por su contribución en la distribución del ingreso, renovación de los tejidos industriales, dinamización de los mercados y por su potencial exportador (Cardona et al., 2007, p. 210).

Colombia no es ajena a esta tendencia mundial y se puede observar cómo las Mipymes representan el 99.8% de los negocios del país (Departamento Nacional de Planeación, DNP, 2006, pp. 268-9), un 67.2% del empleo formal y un 38.7% de la generación del PIB (Ayyagari et al., 2003, p. 22). Para Bogotá específicamente las Mipymes representan el 99% de las empresas de la ciudad, que para 2005 eran 219.000 y que son a su vez el 27% de las empresas constituidas en el país (Cámara de Comercio de Bogotá, CCB, 2006, p. 6). En cuanto a los sectores industriales donde se desempeñan las Mipymes colombianas, Zevallos (2006, p. 79) reporta un 43% en el sector servicios, 31% en comercio y 26% en manufactura.

Pero no es solo la importancia puntual de las Mipymes, sino la tendencia de aumento en la significancia macroeconómica de las mismas, y es así como su participación en la cantidad de puestos de trabajo en Colombia aumentó del 50% en 1991 al 55% en 1998, y en cuanto a la producción pasaron de representar el 38% en 1991 a un 44% en 1998 (Vargas, 2002, pp. 96-7). Pero un punto que opaca este peso económico de las Mipymes es su bajo nivel de competitividad que en promedio estaba en un 58% en el país, cuando el mínimo aceptable es de un 70% (Vargas, 2002, p. 96). Bogotá presentó en este índice un nivel del 60% (Vargas, 2002, p. 97), que muestra la necesidad de mejorar sustancialmente el perfil competitivo de las Mipymes del país, tal como lo plantea el Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010 (DNP, 2006, p. 269).

Estos niveles bajos de competitividad de las Mipymes también se pueden ver expresados a través de la gran cantidad de ellas que fracasan, sobre todo en sus primeros años de existencia, y lo cual se constituye en una pesada carga para las economías nacionales. Alpander et al. (1990, p. 9) destacan que el 55 por ciento de los emprendimientos fracasan en los tres primeros años debido a fallas de gestión e “incompetencia”. Carson y McCartan-Quinn (2001, pp. 24-5) reportan datos con tasas de mortalidad de 33% en los dos primeros años y 60% en el primer quinquenio, probablemente relacionadas con la falta de comprensión de la disciplina de mercadeo en algunas organizaciones.

Díaz et al. (2005, p. 26) reportan que en Brasil casi la mitad de las Pymes fracasa antes de dos años; en Europa su vida promedio es de 5 años, y en general el 40% de las nuevas Pymes cierran antes de 3 años. Freeman (2000, p. 373) reporta que en Gran Bretaña fracasan 400.000 firmas anualmente, la mayoría microempresas, y que solo un pequeño porcentaje sobreviven en el largo plazo. Añade que las empresas que crecen tienen menos probabilidad de fallar que las que no lo hacen, y que los factores más importantes para asegurar el crecimiento y supervivencia son los del desarrollo activo del mercado y la ampliación de la base de clientes.

2.1. EN COLOMBIA

Se encuentra un informe de la CCB en el cual se destaca que en el trienio 2003-2005 se crearon en la capital del país 43.716 nuevas empresas, con un crecimiento del 16% respecto al trienio anterior (CCB, 2006, p. 14). Pero en este mismo periodo se liquidaron 8.593 empresas (79% microempresas, 16% pequeñas y 4% medianas empresas), que representaban 3,3 billones de pesos en capital acumulado (CCB, 2006, P. 19-21), siendo casi el 20% respecto de las empresas formadas. Pero es importante complementar estas cifras con las causas que generaron estos cierres, y que son (CCB, 2006, pp. 23-24):

1. Falta de veracidad de la información financiera y contable de las sociedades.
2. Exceso en el otorgamiento de préstamos a los socios.
3. Dificultades de las empresas para adaptarse a los cambios tecnológicos.

4. Baja utilización en la capacidad instalada o un alto índice de inventarios.
5. *Baja participación de las exportaciones dentro del total de las ventas.*
6. *Incapacidad de formar un poder de marca y mantener la gestión comercial de sus productos.*
7. Desequilibrio entre la estructura de costos y los precios.
8. Reducción del capital y aumento significativo de los pasivos.
9. *Comportamiento negativo de sus ventas.*
10. Dificultad en la gestión del apalancamiento financiero y del flujo de caja.

Los puntos 5, 6 y 9 son una consecuencia directa de la gestión de mercadeo que desarrollan las empresas y hace pertinente el conocimiento de los aspectos que subyacen a esta faceta de la administración de las compañías y el papel que juega dentro de la labor gerencial a corto, mediano y largo plazo.

3. LA ESTRATEGIA: CARTA DE NAVEGACIÓN EMPRESARIAL

La teoría clásica de esta área afirma que la dinámica corporativa parte de la estrategia organizacional que los empresarios/dueños/gestores crean, persiguiendo la supervivencia y éxito de las empresas y asumiendo que será una “sombrija” que cobijará las decisiones y actuaciones de los empleados.

Michael Porter, una de las principales autoridades en estrategia empresarial, contempla tres elementos de la estrategia que le permiten a las compañías perfilar su éxito empresarial. En primera instancia plantea que la estrategia es una manera de integrar los departamentos funcionales de una firma, incluyendo mercadeo, producción, investigación y desarrollo, compras, finanzas etc., los cuales definen en la estrategia una serie de objetivos y políticas funcionales necesarias para contrarrestar fuerzas centrífugas que tienden a llevar dichas áreas en direcciones diferentes (Porter, 1991, p. 96).

El segundo elemento de la estrategia es que este conjunto de objetivos y políticas debe alinear las fortalezas y debilidades de la empresa con las oportunidades y amenazas externas, y entonces Porter ve la estrategia como el acto de alinear una firma con su entorno, pero de una manera dinámica, ya que el ambiente, así como las capacidades de la empresa, son cambiantes (Porter, 1991, pp. 96-7).

Y el último elemento es que la estrategia debe estar centrada en la creación y mantenimiento de “competencias distintivas”, las cuales son fortalezas únicas que una empresa posee y que son fundamentales para su éxito competitivo (Porter, 1991, p. 97).

Algunas reflexiones son hechas por Porter sobre estos planeamientos, empezando por el hecho de que la competencia es compleja y altamente específica. Enfatiza cómo los autores en este campo ven cada compañía como única, con su propia historia, personalidad, capacidades y políticas, inmersas en industrias que también son únicas, con sus propias circunstancias y factores críticos de éxito; además, dentro de un periodo de tiempo único, ya que como se afirmó antes, tanto las compañías como su entorno son altamente cambiantes (Porter, 1991, p. 97). Porter, sin especificarlo puntualmente, hace referencia a elementos contingentes que deben determinar la estrategia de una compañía, no puede ser una “receta” que se aplique indiscriminadamente en cualquier circunstancia. Sobre este punto se encontrarán varias referencias en este documento, ya que convierte al planeamiento estratégico en un ejercicio que debe ser adecuado, en sumo grado, a cada empresa en particular.

Porter plantea, igualmente, una serie de variables que deben ser tenidas en cuenta a la hora de proponer metodologías tendientes a diseñar estrategias empresariales, como son el hecho de que las firmas deben ser vistas como una interrelación interna entre subsistemas que a su vez deben enfrentar entornos cambiantes y complejos. Por consiguiente, es importante preguntarse si las Mipymes, debido a sus características propias, tienen la capacidad de ensamblar todas las variables mencionadas en búsqueda de una posición que les permita perdurar exitosamente. Veremos más adelante cómo surgen, en estudios realizados en diferentes contextos, una serie de barreras que dificultan esta labor dentro de este tipo de firmas.

Pero la planeación estratégica, tal como ya se comentó, implica engranar una serie de elementos constitutivos de la organización y así, apelando a las cuatro perspectivas planteadas por Kaplan y Norton (1993, p. 135), se deben generar y cohesionar las estrategias financieras, de procesos internos, de aprendizaje y crecimiento y relacionadas con los clientes. Esta última perspectiva se cobija bajo la estrategia de mercadeo y constituye el enfoque que la empresa tendrá frente a los clientes y consumidores de sus productos expresado a través de la estrategia de mercadeo de la organización, punto que será revisado a continuación.

4. LA ESTRATEGIA DE MERCADEO: DEFINICIÓN DE LA RELACIÓN EMPRESA-CONSUMIDOR

La estrategia de mercadeo se define como “la actividad de seleccionar y describir uno o más mercados meta y de crear y mantener una mezcla de mercadeo que produzca intercambios mutuamente satisfactorios con los mercados meta” (Lamb et al., 2006, p. 50). Su principal objetivo es el de identificar y crear una ventaja competitiva (Murdoch et al., 2001, p. 145). Se reconoce que este proceso es una fuente de beneficios significativos para cualquier organización (Murdoch et al., 2001, p. 145; Rojas-Méndez et al., p.94), independientemente del tamaño de la misma.

Estos intercambios “mutuamente satisfactorios” implican crear valor superior para el consumidor, a través de un adecuada relación entre los beneficios que aporta el producto y los costos relacionados con la adquisición del mismo (Cravens y Piercy,

2007, p. 5; Kotler y Keller, 2006, p. 25; Mullins et al., 2007, p. 11) y a su vez de forma rentable para la empresa (Kotler y Keller, 2006, p. 5), tanto en el corto como en el largo plazo (Fuller, 1994, p. 34).

Para instrumentalizar este concepto de lograr intercambios rentables, Kotler propone una serie de prácticas ganadoras de mercadeo, y las cuales son: alta calidad de los productos, mejor servicio, precios más bajos, alta participación de mercado, adaptación y personalización de las ofertas, continuo mejoramiento del producto, innovación, exceder las expectativas del cliente y entrar a mercados de alto crecimiento (Kotler, 1999, pp. 5-9). Cada vez más las Mipymes tendrán que asegurar el cubrimiento de todas estas prácticas si quieren garantizar su éxito dentro de los mercados en los cuales compiten.

Un elemento que cumple un papel importante dentro del análisis de la planeación de las estrategias de mercadeo de las Mipymes es la formalización que se haga de las mismas y para lo cual se debe diferenciar entre estrategias formuladas e implementadas (Palmer y Pels, 2004, p. 64), explícitas e implícitas, ya que unas y otras pueden jugar un papel significativo dentro de la gestión y el desempeño de las Mipymes, sin que la formalización necesariamente refleje el grado de orientación al mercado que tenga una compañía, a pesar de que algunos estudios han mostrado que las firmas con planes formales sobrepasan el desempeño de las que no los tienen (Murdoch et al., 2001, p. 145; Frost, 2003, p. 52).

La formalización se hace a través del plan estratégico de mercadeo y tiene como principal foco la identificación y creación de una ventaja competitiva (Murdoch et al., 2001, p. 145). En este plan quedará plasmada la selección de una posición relativamente atractiva para la firma teniendo en cuenta la estructura de la industria donde compite, las características propias de la organización y las posiciones de los competidores, y articula todos los procesos y actividades en concordancia con la posición escogida (Porter, 1991, p. 105).

Después de realizar esta breve introducción sobre las principales nociones relacionadas con estrategia corporativa y de mercadeo, se van a revisar experiencias, en diferentes contextos internacionales, sobre la aplicación que se hace en las Mipymes de tales conceptos.

5. EXPERIENCIAS INTERNACIONALES EN LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MERCADEO EN LAS MIPYMES¹

El proceso de revisión será cronológico, partiendo de las experiencias más lejanas, para ir acercándose a la actualidad, de tal modo que se puedan encontrar patrones y efectuar algunas generalizaciones que se presentarán al final de esta sección.

1. En algunos estudios se cobijan también aspectos de planeación corporativa, pero en esos casos se le dará énfasis, en esta revisión, al componente de mercadeo.

5.1. O'NEILL Y DUKER (CONNECTICUT, ESTADOS UNIDOS, 1986)

Emplearon una muestra de firmas exitosas y fallidas en el estado de Connecticut, Estados Unidos, y sugieren que las pequeñas empresas pueden aplicar muchas de las prácticas de gestión estratégica que se utilizan en las grandes compañías, especialmente aquellas relacionadas con calidad del producto y del servicio y niveles de deuda.

Añaden que las pequeñas organizaciones pueden prestar menor atención a elementos relativos a los niveles absolutos de los gastos de mercadeo, pero el uso eficiente de estos es más crítico que en las grandes compañías (O'Neill y Duker, 1986, pp. 36-7).

Respecto a la necesidad de volver explícitas las estrategias, se afirma que una planificación formal parcial puede ser suficiente en muchas de estas compañías y puede ser tan simple como presupuestos adecuados que se realicen con la información suministrada por los contadores, quienes se convierten en la única fuente de asesoría que tiene una correlación con el éxito de la empresa, de acuerdo con los resultados de esta investigación (O'Neill y Duker, 1986, p. 37).

Finalizan diciendo que su trabajo apoya a los teóricos que afirman que el tamaño de un negocio es un factor contingente cuando de realizar diseño de la estrategia se trata, pero que es necesaria mayor investigación para conocer el efecto que tiene el tamaño de una organización en el diseño específico de las estrategias (O'Neill y Duker, 1986, p. 37).

5.2. PETERSON (ESTADOS UNIDOS, 1989)

Desarrolló su trabajo tomando una muestra en 40 estados de la nación estadounidense, detectando cuál era la orientación estratégica del negocio comparando las orientaciones hacia producción (fabricar bienes y servicios de calidad a un costo razonable sin realizar mayores esfuerzos de producción), ventas (persuadir a los clientes potenciales de comprar los productos, a través de la publicidad, venta personal y otros medios), mercadeo (integrar las actividades de la compañía para satisfacer las necesidades de los clientes con un retorno a la inversión adecuado para la firma) y social (el éxito se basa en satisfacer los “públicos” de la compañía).

Los resultados globales muestran un 20.5% de orientación hacia producción, 37.1% a ventas, 35.3% a mercadeo y 7.3% social (Peterson, 1989, p. 41). Por sectores industriales este investigador encontró que las empresas que más adoptan el concepto de mercadeo son las de comercio minorista, mientras que las que menos lo adoptan son las firmas de servicios, y como era de esperar, por su propia esencia productiva, las manufactureras (Peterson, 1989, pp. 45-6).

Casi las dos terceras partes de la muestra prefieren una orientación diferente a la de mercadeo y las principales razones argumentadas para lo anterior son: las necesidades de los consumidores varían demasiado, los otros conceptos son útiles, es difícil

determinar las necesidades de los clientes y falta de recursos para usar este concepto (Peterson, 1989, p. 46).

Las razones anteriormente anotadas apuntan a factores del mercado o de la empresa, pero es interesante que Peterson también detectara que otra razón significativa para que las empresas no adopten el concepto de mercadeo es el tipo de objetivos que persiguen muchos gerentes-propietarios de estas firmas y que no van en sintonía con este concepto (Peterson, 1990, p. 46). Entre ellos están el que las empresas existen es porque los empresarios buscan independencia, sentido de logro, orgullo de ser propietarios, realización personal, tienen interés en la línea de productos que comercializan, desean un ingreso mínimo e incluso tener una actividad en su tiempo de ocio. En este caso, puede que el dueño de la firma sepa y sienta que el concepto de mercadeo sería la mejor alternativa de gestión, pero no la toma en cuenta, ya que la maximización de utilidades no es su objetivo esencial (Peterson, 1990, p. 46).

5.3. BROOKSBANK ET AL. (GRAN BRETAÑA, 1992)

Realizaron un estudio comparativo entre firmas manufactureras británicas medianas, de alto y bajo desempeño, relacionando dicho desempeño con su orientación hacia el mercadeo.

Encontraron que aunque las compañías más exitosas no necesariamente seguían el modelo teórico de mercadeo, sí demostraban un entendimiento más amplio de sus principios y una mayor consistencia en su aplicación (Brooksbank et al., 1992, p. 235).

A diferencia de las grandes empresas y de lo sugerido por los teóricos del área, en este trabajo se encontró que más de la mitad de las empresas (56.8%) no realizan una planeación estratégica formal y de hecho su planeación es altamente informal, espontánea y expresada en forma de palabras e ideas (Brooksbank et al., 1992, pp. 234-5).

Otro punto que contrasta con la de sus contrapartes más grandes es que estas empresas, debido a sus menores recursos y “poder” de mercado, tienden a tomar una perspectiva más reactiva en su relación con sus mercados objetivo y no poseen la misma habilidad para “influenciarlos” y crear nuevas oportunidades, y entonces adoptan como objetivos de mercadeo los de “crecimiento sostenido” más que los de “crecimiento agresivo” o “dominación del mercado” (Brooksbank et al., 1992, p. 235).

Otra característica encontrada en este estudio es que el éxito está más relacionado con la calidad de las estrategias de mercadeo y con su implementación que con el tipo de mercado (en crecimiento o estable) en el cual compiten, y en este caso las empresas sobresalientes ven al mercadeo más como una filosofía de negocio que como un área funcional, con mayor cooperación interdepartamental, estructuras más planas y mayor participación grupal en la toma de decisiones de mercadeo (Brooksbank et al., 1992, p. 235).

Este estudio tuvo una segunda fase con los “sobrevivientes” de la muestra inicial y analizó la relación que podría existir entre la supervivencia y la orientación al mercadeo de dichas compañías (Brooksbank et al., 2004, pp. 292-306).

Los resultados indican que las compañías de este subgrupo estaban entre las más orientadas al mercadeo de la muestra inicial, habiendo aumentado la proporción de sus empleados en dicha área, y estaban operando más estratégicamente que una década antes y con un uso incrementado de mercadeo para controlar el negocio y alcanzar sus objetivos (Brooksbank et al., 2004, p. 304).

5.4. LEVY (SRI LANKA Y TANZANIA, 1993)

Estudió Pymes del sector del cuero en Sri Lanka y de los muebles en Tanzania, determinando cuáles eran las principales barreras para su expansión. Encontró obstáculos financieros, regulatorios, de costos y no financieros. Dentro de los últimos detectó restricciones de acceso a insumos físicos como materiales, equipos, repuestos y madera, y a insumos técnicos y de mercadeo, donde se encuentran la escasez de trabajadores competentes y la falta de suficientes compradores locales (Levy, 1993, p. 69).

5.5. LANCASTER Y WADDELOW (1998, p. 858)

Encontraron una baja formalización de la planeación estratégica de mercadeo en su muestra de Pymes y los gerentes de dichas organizaciones dieron las siguientes razones para lo anterior: un plan informal “en su cabeza” es suficientemente efectivo, las pequeñas compañías son orientadas al producto y con visión limitada, no hubo una circunstancia específica que “disparara” el plan, el mercado donde compiten es demasiado dinámico o estático y hace redundante la formalización, y no encontraron un valor percibido para hacer un plan explícito.

Otras causas para la no formalización que encontraron estos investigadores es la falta de conocimiento de conceptos de mercadeo y del proceso de planeación como tal, recursos limitados en cuanto a personal, tiempo y dinero, y adicionalmente muchos gerentes muestran culpabilidad al gastar tiempo en formalizar sus planes de mercadeo o en pensar estratégicamente en su negocio. Son gerentes orientados más al proceso y al corto plazo que a la gestión estratégica de largo plazo (Lancaster y Waddelow, 1998, pp. 859-62).

Para Lancaster y Waddelow emergen entonces tres factores comunes que dificultan la planeación estratégica de mercadeo como son la falta de foco y orientación al mercado, la falta de capacidades, tales como conocimiento, habilidades y recursos, y la carencia de compromiso y motivación para realizar dicho proceso de gestión (Lancaster y Waddelow, 1998, p. 863).

5.6. MURDOCH ET AL. (GALES, 2001)

Realizaron su investigación con Pymes de Gales, cubriendo un amplio rango de variables de su gestión de mercadeo como posicionamiento, ventaja competitiva,

investigación de mercados, técnicas de comunicación, planeación y estructura de mercadeo, y la anticipación de retos y oportunidades.

Muchos de los empresarios tienen una aproximación básica y reactiva en su gestión de mercadeo buscando resultados inmediatos de cada acción realizada. Y aunque otras compañías adoptan una aproximación más sofisticada, no es formalizada y carece de cohesión y consistencia. Existe un conocimiento bien desarrollado de los clientes y su entorno competitivo, pero hay amplia variación en la coordinación de los esfuerzos de mercadeo y poca integración dentro del negocio como un todo (Murdoch et al., 2001, p. 152).

Casi todas las empresas tienen un plan de negocios formalizado, pero es visto más como un requisito para lograr acceder al soporte de organismos de apoyo al pequeño empresario que como una herramienta para administrar y desarrollar el negocio. En este contexto, la planeación de mercadeo es percibida como parte necesaria de dicho plan, pero de poco valor para alcanzar los resultados del negocio. Afirman los autores que, de hecho, el plan de negocios no es necesariamente puesto en acción después de obtener el soporte requerido y simplemente reposa en los anaqueles del gerente, después de la reunión con el gerente del banco (Murdoch et al., 2001, p. 152).

Las principales barreras detectadas en este enfoque hacia el mercadeo fueron el costo y la falta de tiempo. Se carece del conocimiento, habilidades y experiencia para tener enfoques más sofisticados y en la mayoría de las firmas el área de mercadeo es manejada por personal inexperto. En contraste, un factor positivo que destacan los autores de este trabajo es el profundo conocimiento que tienen los dueños de los negocios de sus clientes (Murdoch et al., 2001, p. 152), lo cual sería piedra angular para pensar en aplicar elementos de mercado más estructurados.

Murdoch et al. (2001, p. 153) consideran que la investigación académica sugiere que los principios de mercadeo son aplicables tanto a las pequeñas como a las grandes organizaciones y que el meollo del asunto no tiene que ver con la transferibilidad de los principios sino en la manera como son aplicados. Las grandes corporaciones tienen estructuras organizacionales que garantizan procedimientos y sistemas formales para la toma de decisiones, mientras que los pequeños negocios son manejados más personalmente y existen relaciones de trabajo más estrechas. Hay una interacción constante entre los gerentes, clientes y mercado (Murdoch et al., 2001, p. 153).

Las Pymes fluctúan entre una visión simplista (más operacional) del mercadeo y un temor al mismo. La planeación de mercadeo se realiza solamente como un requisito para las organizaciones de soporte y financieras y la orientación al mercado es alcanzada por defecto, ya que al tener pocos empleados, los gerentes tienen que acercarse a los clientes y el entorno (Murdoch et al., 2001, p. 153).

Cierran estos autores afirmando que en las pequeñas compañías se opina que el mercadeo es una buena herramienta, pero que en muchas ocasiones no hay una comprensión de lo que esto significa (Murdoch et al., 2001, p. 153).

5.7. BLANKSON Y STOKES (2002, pp. 49-61)

Desarrollaron un trabajo con pequeñas empresas de la ciudad de Londres y concluyeron que los gerentes-propietarios de su muestra no le prestan la suficiente importancia a la planeación a largo plazo y por lo tanto no definen elementos como sistemas de incentivos a sus empleados, uso de sistemas tecnológicos, definición de objetivos a largo plazo, conocimiento del entorno y no realizan investigación formal de sus mercados (Blankson y Stokes, 2002, p. 59).

Los investigadores concluyen que sus resultados son consistentes con otros planteamientos que afirman que las pequeñas empresas realizan sus actividades de mercadeo de una manera informal, no planeada y que se basa en la energía e intuición de un individuo, su propietario-gerente, para alcanzar sus metas (Blankson y Stokes, 2002, p. 59).

Blankson replicó la investigación anterior, esta vez con Cheng (Blankson y Cheng, 2005, pp. 317-330) y en otro entorno como fue el del estado de Michigan (Estados Unidos). Encontraron diferencias significativas entre los dos escenarios, ya que en las pequeñas compañías norteamericanas se encontró que ellas dan una apreciable importancia a su gestión de mercadeo, similar a la encontrada en grandes compañías y a la sugerida en la literatura del tema (Blankson y Cheng, 2005, pp. 325-327).

Estos resultados, que son contrarios a los encontrados en el Reino Unido, llevan a estos autores a ratificar que la evaluación y adopción de la orientación al mercado de las empresas varía de acuerdo con el entorno y la cultura en que se muevan los negocios, lo cual ha sido ampliamente documentado en la literatura (Blankson y Cheng, 2005, pp. 327-328). Esta última afirmación le impone a la investigación en este campo el incorporar otro elemento de contextualización y es el cultural, para relacionarlo con la actitud que tengan las Mipymes frente al uso de la gestión de mercadeo dentro de sus prácticas gerenciales.

5.8. SIU ET AL. (TAIWÁN, 2004)

Detectaron una situación aparentemente contradictoria en su investigación y fue que aunque el mercadeo jugaba un papel predominante en la planeación organizacional, la filosofía de negocio de las Pymes taiwanesas estudiadas era orientada hacia producción o ventas.

Parece que este hallazgo se puede deber al hecho de que en este entorno predominan las compañías subcontratistas y de sistemas para fabricantes de equipo original, lo que hace que en este caso las marcas finales con que se venden los productos no sean las de las empresas taiwanesas sino las de sus clientes directos, trayendo como consecuencia que lo importante sea cumplir con las especificaciones requeridas por

las empresas contratantes. Además, los gerentes-propietarios chinos son personas pragmáticas y focalizadas en el momento inmediato (Siu et al., 2004, p. 172).

Estas dos consideraciones indicadas permiten entender su orientación hacia producción o ventas, ya que como cualquier organización estas compañías favorecerán la aplicación del método que les garantice maximizar la producción y tener altos volúmenes de ventas (Siu et al., 2004, p. 172).

Es interesante el planteamiento presentado por estos investigadores, ya que destaca el hecho que tal vez la orientación al mercado no sea necesariamente la solución más apropiada en todos los casos, sino que previamente debe evaluarse el entorno y las características propias de la organización para elegir la orientación que sea más adecuada para cada compañía y mercado.

5.9. BLANKSON Y CHENG (MICHIGAN, ESTADOS UNIDOS, 2005)

Afirman, con base en sus resultados con Pymes de Michigan, que el tamaño de la empresa no modera la importancia y aplicación del concepto de mercadeo en las firmas y que en su trabajo los factores que respaldaron lo anterior en dichas empresas fueron:

- Preocupación por sus empleados, proporcionando una buena remuneración y ambiente de trabajo y mostrando empatía cuando ellos tenían problemas;
- conocimiento del mercado, realizando investigación formal de mercados y respondiendo a los cambios en las necesidades de los clientes;
- objetivos y rentabilidad del negocio, asegurando la obtención de los mismos en el corto y en el largo plazo y que la firma sea rentable; y
- servicio al cliente, garantizando el compromiso y la motivación de los empleados para así lograr un alto nivel de servicio.

Pero es importante volver a resaltar que la adopción y aplicación de la orientación al mercado, tan arraigado en las compañías de Michigan, depende de factores ambientales y culturales (Blankson y Cheng, 2005, p. 330), que en muchos otros casos no facilitan dicha orientación.

5.10. BLANKSON ET AL. (MICHIGAN, ESTADOS UNIDOS, 2006)

Corroboran nuevamente los resultados del estudio anterior, en una nueva investigación desarrollada en Michigan y en la cual encontraron que, en una alta proporción, las pequeñas empresas de dicho estado aplicaban adecuadamente su orientación hacia el mercadeo y vuelven a anotar las diferencias encontradas con sus contrapartes del Reino Unido, atribuyéndolas a diferencias ambientales específicas (Blankson et al., 2006, pp. 583-4).

5.11. DEL AUTOR (BOGOTÁ, COLOMBIA, 2009)

Finalmente se presentarán los resultados obtenidos por el autor de este capítulo en una investigación que realizó en 2009 con Mipymes de la ciudad de Bogotá (Vega, 2009a), donde se analizó la situación respecto a la gestión de mercadeo que aplican estas compañías y para lo cual se efectuó una investigación transversal descriptiva indagando el conocimiento, percepción y aplicación del mercadeo estratégico que tenían.

El primer elemento que emerge es que los empresarios tienen claro el papel que debe jugar la gestión de mercadeo dentro de la organización y el impacto que puede tener en el logro de los objetivos, pero lo anterior no se refleja en el conocimiento y aplicación que hacen de la misma. De hecho, el dominio de conceptos centrales de mercadeo es bajo (Vega, 2009a).

No utilizan, en proporción significativa, la investigación formal de mercados y confían preferentemente en el conocimiento propio que poseen del ambiente competitivo, sin contrastarlo con investigación externa, teniendo entonces un enfoque basado en la percepción interna de la organización y no en el estudio estructurado de sus clientes, competencia y entorno en general (Vega, 2009a).

Hallazgos que corroboran este panorama son la baja realización de planes formales de mercadeo y la utilización de horizontes temporales cortos en su proyección estratégica de mercadeo. Se planifica informalmente pensando principalmente en los resultados a corto plazo, con poca visualización del futuro estratégico de la organización (Vega, 2009a).

Como ya se mencionó, una de las causas que genera lo revelado por este estudio es la falta de conocimiento, pero también los encuestados resaltaron otras barreras como la escasez de recursos y la falta de tiempo para poder hacer gestión estratégica (Vega, 2009a).

5.12. GENERALIZACIONES

A pesar de que la revisión presentada muestra una heterogeneidad importante en cuanto a los enfoques investigativos usados, se van a consolidar algunos puntos que ayuden en la comprensión de la manera como se realiza la gestión estratégica de mercadeo dentro de este tipo de firmas.

La estructuración formal de planes de mercadeo

Se realiza en general en bajas proporciones, se confía más en el “modelo” mental que tienen sus gerentes-propietarios, con respecto a los clientes, competencia y entorno en general. No se percibe un aporte importante al negocio que provenga de la formalización de los planes, se confía más en la intuición y energía de su(s) líder(es) para alcanzar el éxito de la organización.

Este mapa mental se comparte con los empleados pero no hay un marco de referencia oficial que permita a los mismos reformar la estrategia a medida que las circunstancias del entorno cambien. Esto no significa que los planes no varíen pero lo harán más de acuerdo con las percepciones, consideraciones e incluso circunstancias personales del gerente.

Al no existir planes formalizados, otra situación que emerge es que parte del éxito en la aplicación de este esquema mental del gerente será la capacidad de comunicación que tengan los que interactúan en la organización, tanto desde el punto de vista del emisor-gerente como del receptor-subordinado. Puede que no todo el mensaje se transmita como se piensa, o se reciba de la manera adecuada y no hay un documento formal que permita corroborar cuál es el sentido estratégico que la empresa y su(s) gerente(s) le quieren dar al negocio.

Planeación estratégica

Casi como una consecuencia del punto anterior se tiene el corto horizonte temporal que utilizan las empresas para su planeación estratégica de mercadeo. Es difícil que un gerente pueda estructurar un plan pensado en el largo plazo cuando no existe el elemento de la formalización que le ayudará a ir orientando las ideas en un orden coherente e ir las relacionando de tal manera que empiecen a involucrar el largo plazo.

Esta planeación a corto plazo se hace pensando más en la supervivencia financiera de la organización y eso lleva a muchas de estas empresas a convertirse en negocios estáticos que no “perecen”, pero que tampoco presentan un desarrollo y crecimiento sostenido a través del tiempo y se convierten, en muchos casos, en simples negocios de supervivencia.

La única persona, dentro de cada organización, que puede romper esta dinámica de informalidad y cortoplacismo es su gerente, pero tendrá que tener la visión de negocio y la voluntad de dedicarle espacios de su trabajo a planear el negocio con un sentido estratégico de largo plazo.

La investigación de mercados

Como proceso estructurado de conocimiento del entorno competitivo, también es de poca aplicación en las Mipymes. Se vuelve a recurrir a un esquema mental y es el del conocimiento y percepciones que tengan internamente en la organización del ambiente en que la empresa se desenvuelve, de las necesidades de los clientes, de la orientación de los competidores y de la situación ambiental general que afecta a la empresa.

Una de las utilidades de la investigación de mercados es el ir proyectando las tendencias del mercado en el cual se compete e ir adaptando la compañía y sus

productos a las tendencias detectadas. Al no realizarse este proceso se pierde esta oportunidad y se refuerza la lógica del corto plazo en el que se mueven muchas de las Mipymes. No tendrían la capacidad de anticipar oportunidades y amenazas futuras a las que el negocio se enfrentará, sino que se perpetúa el sentido inmediatista y reactivo en que muchas de ellas trabajan.

Dinámicas de gestión

En los puntos anteriores de esta sección se destacaron una serie de “síntomas” que sacan a flote dinámicas y formas de gestión dentro de las Mipymes, pero es procedente mirar también cuáles son las causas que llevan a esta manera de administrar y que, como se ha resaltado, conllevan al fracaso y estancamiento de muchas de ellas. Una frase podría cobijarlas y es “falta de recursos” de diferentes tipos y que se especificarán a continuación.

Un primer recurso que falla es el bajo conocimiento de los empleados y gerentes de las herramientas de planeación estratégica de mercadeo. Muchas de estas compañías surgen de emprendimientos de individuos que tienen una idea de negocio, más o menos concreta, pero carecen de entrenamiento en gestión y esto trae como consecuencia el tener que administrar sus empresas de manera intuitiva y muchas veces inclusive contrariando principios ampliamente aceptados en la gestión estratégica de mercadeo.

Una solución a esta debilidad de muchos empresarios sería el rodearse de personal idóneo y competente que aporte el conocimiento de gestión necesario, pero aquí surge otro recurso escaso en muchas Mipymes y es el de personal calificado y así, en varios estudios, se reporta que estas funciones están a cargo de personal inexperto y de bajo perfil.

Otro recurso que se argumenta impide la dedicación a labores de planeación estratégica de mercadeo es el tiempo con que se cuenta, ya que muchos de los gerentes tienen una carga operativa bastante alta y se crean rutinas de trabajo donde todo el tiempo se están manejando situaciones del día a día y entonces no se dispone de espacios de reflexión, análisis y pensamiento estratégico dentro de la organización. Se aplica entonces el adagio popular de que “lo urgente no permite hacer lo importante”.

El último recurso al que se alude es el financiero como tal y que permitiría solventar los otros recursos necesarios. Así, se podría acceder a mayor entrenamiento en temas de gestión, contratar otro perfil de recurso humano, que además permita al gerente poder delegar algunas funciones que le abran espacios en sus agendas para dedicarle más tiempo a estos procesos de visión del negocio a largo plazo. Y finalmente, el mayor acceso al recurso monetario permitiría desarrollar más procesos de investigación de mercados.

Reflexiones

Después de haber analizado la “síntomatología” y las causas que llevan a desarrollarla es pertinente reflexionar sobre qué efecto se tiene en las empresas que recurren más profundamente a los esquemas sugeridos de planeación estratégica de mercadeo.

En varios de los estudios revisados se encontró que hay una relación directa entre la aplicación de los principios de planeación estratégica de mercadeo y el desempeño financiero y de mercadeo de las empresas que lo hacen, corroborando lo sostenido por muchos de los teóricos del área. Se observó no solamente lo anterior, sino que en muchos de los casos exitosos el mercadeo es visto como la filosofía central del negocio más que como un área funcional dentro de la compañía.

Consecuencias

La diferencia en la aplicación que se hace de la planeación estratégica de mercadeo lleva a un desempeño diferente, como se destacó en el aparte anterior, pero las compañías que más profundizan en su gestión estratégica de mercadeo están inmersas en el mismo ambiente competitivo y acceden a recursos muy similares a las que no lo hacen. Entonces, ¿qué es lo que establece la diferencia en su enfoque de gestión?

Una variable que juega un papel clave es la cultural, los valores y las actitudes de la compañía respecto a cuál es el mejor enfoque de gestión y qué tanto consideran que el mercadeo aporta en la solución de los retos que enfrentan, ya que como se mostró en algunos estudios, el mercadeo es visto como un elemento eminentemente táctico y no estratégico en muchas empresas.

Inclusive, como lo destacan algunos autores, influye la concepción que tengan los gerentes-propietarios sobre la administración de su tiempo y cómo muchos de ellos consideran su labor eminentemente operativa, del día a día y que sin su inmersión total en las labores cotidianas la compañía no sobrevivirá. Esto genera sentimientos de “culpabilidad” respecto a la distracción de su tiempo en labores de reflexión estratégica e inclusive de capacitación, ya que tendrían que delegar durante algún tiempo sus labores rutinarias. Esta actitud se convierte en parte de la cultura de la organización, afectando no solo al gerente sino también a los demás empleados en su relación con el trabajo y con la compañía donde laboran.

El panorama presentado es complejo y de causas multifactoriales. Una de las preguntas que entonces los estudiosos se hacen es: ¿si el modelo de mercadeo que la teoría clásica propende es adecuado y aplicable a las Mipymes o solo responde a las características y recursos con que cuentan las grandes empresas? O, ¿se deben establecer conceptos que maten esta teoría y sobre todo que la conviertan en una herramienta aplicable en las dinámicas propias y con los recursos con que cuentan las pequeñas compañías? ¿Qué papel deben jugar los gobiernos, las asociaciones

industriales, las organizaciones de apoyo a las Mipymes y las universidades en este proceso?

Pensando en estas preguntas, diversos autores han propuesto modelos que consideran son aplicables a las Mipymes para fortalecerlas en su planeación estratégica de mercadeo, mejorando su competitividad frente a los entornos de negocios, que cada vez son más exigentes y con mayor presencia de grandes empresas multinacionales, y los cuales se van a presentar en las próximas páginas.

Para cerrar este aparte del capítulo y basándose en los planteamientos de Lancaster y Waddelow (1998, pp. 863-5), se puede proponer una clasificación de las barreras encontradas para la ejecución de planeación estratégica de mercadeo y la cual se presenta en la tabla 1. Esta clasificación permite proponer soluciones focalizadas en cada una de las categorías.

LAS BARRERAS ESTÁN RELACIONADAS CON:		
PERCEPCIÓN	FOCO DE LA PYME	DISPONIBILIDAD DE RECURSOS
El mercadeo es una actividad a corto plazo	Táctico	No hay Personal de educación formal en áreas de negocios.
Es Costoso	A corto plazo	No hay entrenamiento en gestión de mercadeo
La planeación estratégica de mercadeo es un proceso demasiado largo	Tradicional	Los salarios son bajos
El mercadeo es inefectivo		Bajo poder de mercado
El mercado es ineficiente		Falta de tiempo
Es difícil medir el retorno de las inversiones de Mercadeo (ROMI)		

TABLA 1. CLASIFICACIÓN DE LAS BARRERAS PARA LA APLICACIÓN DEL MERCADEO ESTRATÉGICO EN LAS PYMES.
(TOMADA DE: VEGA, 2009B)

6. MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADEO PARA LAS MIPYMES

6.1. MODELO DE LANCASTER Y WADDELOW

Lancaster y Waddelow (1998, pp. 853-878) proponen un modelo de planeación estratégica de mercadeo basado en un ciclo continuo de aprendizaje y mejoramiento que oscile entre la formulación de políticas y la gerencia activa, conciliando los elementos teóricos con los prácticos al permitir a los gerentes que se muevan entre estas dos áreas, que son una brecha que deben manejar los gerentes en su función de gestión, tal como se resalta en la figura 1.

La compañía deberá generar una cultura de aprendizaje que irá llevándola a completar ciclos de mejoramiento donde se concilien los elementos teóricos y prácticos vistos en la figura 1 mediante una “espiral de aprendizaje y avance”. Un planteamiento interesante de este modelo es que rompe con los esquemas lineales clásicos y propone que no haya un punto de inicio específico, sino que los gerentes puedan iniciar el ciclo, que se presenta en la figura 2, en el punto donde sientan que es más apropiado (Lancaster y Waddelow, 1998, p. 873). Con este planteamiento se facilita la introducción del modelo dentro de la empresa, ya que se puede iniciar desde lo práctico hacia lo teórico o viceversa.

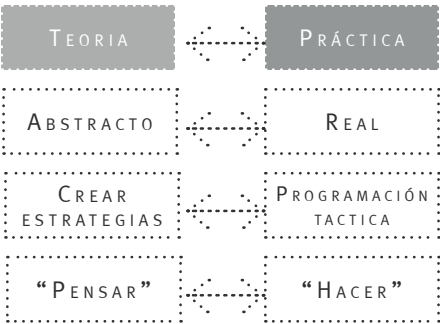


FIGURA 1. LA BRECHA TEORIA-PRÁCTICA (TOMADA DE: LANCASTER Y WADDELOW, 1998, P. 872)

6.1.1. PASO 1 (LANCASTER Y WADDELOW, 1998, PP. 873-4).

Experiencia concreta 1: Se trata de establecer hechos relevantes acerca de la compañía, su ambiente y la manera como se relacionan los dos, fijando indicadores (cuadro de mando) que permitan hacer un seguimiento tanto a los elementos internos como externos. Pero los autores proponen que este paso se realice con “mente de principiante”, sin hacer ningún tipo de juicio de valor, sino ver esta etapa como una de inteligencia de mercados que dará pie para posteriores evaluaciones e interpretaciones.

6.1.2. PASO 2 (LANCASTER Y WADDELOW, 1998, P. 874).

Observación reflexiva: Es una fase interpretativa donde entran a jugar las percepciones, actitudes y creencias y se determinan dos elementos claves:

- los supuestos que fundamentan la evidencia y su interpretación y
- las excepciones y temas significativos que surgen de la evidencia recolectada.

6.1.3. PASO 3 (LANCASTER Y WADDELOW, 1998, P. 874).

Conceptualización abstracta: Se articula la interpretación del paso anterior con los cambios que son requeridos. Debe plantear “deseos” y permitir crear un plan de acción en forma de un cronograma, presupuestado, de imperativos.

6.1.4. PASO 4 (LANCASTER Y WADDELOW, 1998, P. 874).

Experimentación activa: El plan se vuelve acción.

6.1.5. PASO 5 (LANCASTER Y WADDELOW, 1998, P. 875).

Experiencia concreta 2: Se evalúa el cumplimiento del cuadro de mando y la progresión de la organización en dos niveles: el directivo, a largo plazo, y el gerencial, al examinar los resultados operacionales a corto plazo. Se establecería un ciclo de aprendizaje de doble bucle, uno del largo plazo y el otro del corto plazo.

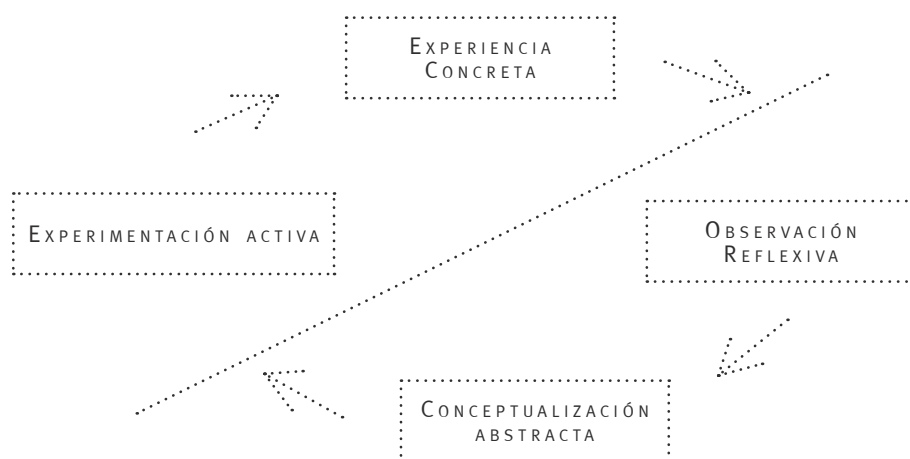


FIGURA 2. CERRANDO LA BRECHA (TOMADA DE: LANCASTER Y WADDELOW, 1998, P. 872)

Lancaster y Waddelow probaron su modelo en tres compañías obteniendo resultados alentadores. Se destaca que la metodología logro desvanecer la división entre teoría y práctica y les permitió a los gerentes actuar tanto en el área estratégica como en la operativa de la firma. Les ayudó a definir con más precisión lo que ellos deseaban para sus empresas (Lancaster y Waddelow, 1998, p. 876).

Al generarse un cuadro de mando se empezaron a especificar resultados en términos claros, y aunque al principio estas responsabilidades concretas trajeron cierta

preocupación sobre las responsabilidades individuales, el ir logrando los objetivos mejoró la motivación y el desempeño considerablemente (Lancaster y Waddelow, 1998, p. 876).

Otro efecto favorable fue que las empresas mejoraron sus sistemas de información, ya que son fundamentales para el éxito de este proceso, al igual que el uso de algunas herramientas de análisis, como por ejemplo la matriz del Boston Consulting Group (Lancaster y Waddelow, 1998, p. 876).

6.2. MODELO DE CARSON Y MCCARTAN-QUINN

Proponen un modelo de “cuatro perspectivas” (se presenta en la figura 3), combinando dimensiones prácticas y teóricas del mercadeo en las pequeñas firmas y tratando de responder preguntas claves que afectan la gestión de mercadeo en este tipo de organizaciones, como son: ¿qué mercadeo es apropiado para las pequeñas firmas?, ¿el mercadeo que se practica, en esta clase de compañías es acorde con lo que recomiendan los teóricos del área?, ¿es el mercadeo convencional apropiado para las características de las Pymes?

Cuadrante 1. (Carson y McCartan-Quinn, 2001, p. 27).

Teoría del mercadeo teórico (marco conceptual): Estos investigadores plantean el hecho de que todavía existen áreas de conflicto en la teoría del mercadeo, tales como el mismo concepto de mercadeo, las diferencias entre el mercadeo de bienes y servicios, el uso de métodos de investigación cuantitativos frente a cualitativos, si el mercadeo es un arte, ciencia o disciplina y finalmente si una teoría general del mercadeo es necesaria y/o deseable.

Surge entonces el cuestionamiento de que si no existe un cuerpo teórico lo suficientemente consolidado y aceptado en el área de mercadeo, difícilmente se puede esperar que exista una aplicación uniforme del mismo por parte de las empresas y entonces la falla en sus aplicaciones no dependería de los empresarios sino desde los mismos teóricos del mercadeo (Carson y McCartan-Quinn 2001, P. 24).

LAS CUATRO PERSPECTIVAS DEL MODELO DE MERCADERO		
	TEORÍA DEL MERCADERO	PRÁCTICA DEL MERCADERO
TEÓRICO	TEORÍA DEL MERCADERO TEÓRICO	Práctica del mercadeo teórico
Práctico (efecto en las Pymes)	Teoria del mercadeo práctico. (¿Cómo se entiende dentro de las Pymes?)	Práctica del mercadeo prác- tico (en las Pymes)

FIGURA 3. EL MODELO DE LAS CUATRO PERSPECTIVAS (ADAPTADA DE: CARSON Y MCCARTAN-QUINN, 2001, P. 27)

Tal vez las afirmaciones anteriores de Carson y MacCartan-Quinn vayan demasiado lejos, ya que en las últimas décadas sí ha habido una adopción de un marco teórico que cobija el mercadeo, pero nuevamente surge la reflexión sobre si ese cuerpo

conceptual se ha creado tomando como referencia a la gran empresa, y si ese es el caso, entonces el trabajo que deberían enfrentar los expertos del área es la adaptación de esta teoría al campo de las Mipymes, teniendo en cuenta sus características y recursos.

Cuadrante 2 (Carson y McCartan-Quinn, 2001, P. 27-8).

Práctica del mercadeo teórico (marco conceptual de la praxis): La problemática planteada en el punto anterior haría igualmente difícil el llevar los conceptos teóricos a la práctica y se convierte en una barrera para la adopción del mercadeo en las organizaciones, afectando a los empresarios en las siguientes dos perspectivas (o cuadrantes), pero se hace la observación de si las generalizaciones sobre este tópico resultarían en la pérdida de la capacidad de contextualización de las aplicaciones prácticas de la teoría.

Cuadrante 3 (Carson y McCartan-Quinn, 2001, p. 28).

Teoría del mercadeo práctico (¿cómo se entiende dentro de las Pymes?): En este punto se pasa a analizar la situación específica de los pequeños negocios, ya que el no utilizar las técnicas de mercadeo dentro de la compañía se puede deber a su inhabilidad para hacerlo o porque no tienen un uso concreto para ellas.

Hay una falta de procedimientos institucionalizados y sin los cuales difícilmente se pueden volver operativas las técnicas de mercadeo, y de hecho se plantea que la introducción de los conceptos de mercadeo ayudaría a las empresas para instaurar dicha institucionalización, aportando además en el aumento de las habilidades de mercadeo dentro de los empleados y cuya carencia es una de las debilidades manifiestas de muchas de estas organizaciones, tal como se mencionó anteriormente.

Cuadrante 4 (Carson y McCartan-Quinn, 2001, p. 28).

Práctica del mercadeo práctico (en las Pymes): Se argumenta que los gerentes-propietarios en muchas ocasiones no desean cambiar y prefieren manejar sus negocios como tradicionalmente lo han hecho, basados en su propia experiencia y considerando que es la práctica, y no la teoría, la que los ha vuelto expertos dentro de su trabajo.

Otro elemento que frecuentemente se plantea es el costo de la implementación del modelo de mercadeo, tanto en términos monetarios como de tiempo y se ve al mercadeo como un lujo que los pequeños negocios no pueden costear.

Se termina utilizando el mercadeo de una manera informal, descoordinada, aplicando sus técnicas de forma parcial y aislada constituyéndose en un desperdicio de recursos. Se genera entonces una profecía auto-cumplida de que el mercadeo es una herramienta que no funciona, por lo menos en las Pymes.

Aunque el modelo presentado muestra aristas interesantes de la situación, no plantea soluciones prácticas y concretas que le puedan servir a los pequeños empresarios en la gestión diaria de sus negocios; pero lleva a reflexiones que pueden ser el punto de partida para desarrollar investigaciones y propuestas, por parte de teóricos y practicantes, que ayuden en el fortalecimiento del mercadeo dentro de las Mipymes.

6.3. MODELO DE SIU Y KIRBY

Proponen una tipología de los diferentes enfoques teóricos que han utilizado los investigadores para clasificar y analizar las clases de mercadeo que hacen las pequeñas compañías y así ayudar en el establecimiento de un marco teórico que permita el análisis y estudio más estructurado de este tópico. Proponen cuatro clases de enfoque, que serán presentadas a continuación.

Enfoque 1 (Siu y Kirby, 1998, pp. 42-3). Modelo del crecimiento (o de las etapas): Considera que la aplicación del mercadeo estratégico está ligado a la fase de crecimiento en que se encuentre la empresa. Este enfoque, a su vez, es subdividido en “mercadeo como un problema funcional” y “mercadeo como una filosofía de negocios”.

Mercadeo como un problema funcional: Se argumenta que la importancia y aplicación de mercadeo disminuye a medida que la pequeña firma crece. En sus fases iniciales, donde el gerente-propietario asume directamente las funciones comerciales de la compañía, el mercadeo es considerado “críticamente importante”, pero a medida que pasa el tiempo y la compañía evoluciona, pasa a ser “modestamente irrelevante”. Se le da importancia al mercadeo en las fases iniciales de la compañía, pero no juega un papel importante en la gestión del crecimiento organizacional.

Mercadeo como una filosofía de negocios: Se asevera que la planeación de mercadeo persistente es un prerequisite para el éxito organizacional, con estrategias proactivas y siguiendo un proceso de evolución en la gestión de mercadeo, elevando el mercadeo de un nivel funcional a uno estratégico.

Los autores que defienden este enfoque se basan en que las compañías exitosas crecen y evolucionan de un mercadeo desarticulado y reactivo a uno integrado y proactivo.

Enfoque 2 (Siu y Kirby, 1998, pp. 43-5). Estilo de gerencia: Este enfoque a su vez es categorizado en tres clases que se muestran enseguida.

Mercadeo “cuídate a ti mismo”: Se considera en este caso, similar a lo comentado en el mercadeo como un problema funcional, que las capacidades y actitudes hacia el mercadeo son elementos importantes solo en las fases iniciales de la firma, pero que una serie de factores impiden su desarrollo, como son el origen técnico o ingenieril

de muchos gerentes, su reticencia a reclutar especialistas externos y sus reservas acerca de la aplicabilidad del mercadeo en sus circunstancias “especiales”.

Después de esta fase inicial se considera que la venta de los productos no es problemática y las actividades de mercadeo se perciben como costosas y difíciles de cuantificar.

Mercadeo del emprendimiento: En este caso se analiza la situación basándose en las características personales del gerente-propietario, clasificándolos en emprendedores artífices y oportunistas.

Los primeros sustentan el mercadeo que realizan en sus relaciones personales, mientras que los segundos son más orientados al mercado buscando nuevas posibilidades y oportunidades de negocios. Se ha encontrado que las empresas manejadas por el segundo tipo de gestores tienen tasas de crecimiento más altas.

Mercadeo organizacional: Se sugiere que los emprendedores exitosos son aquellos que perciben las oportunidades, las encuentran deseables en su situación de vida y creen que el éxito es posible, relacionando su comportamiento al concepto de mercadeo competitivo y siendo parte de su cultura organizacional.

Esta clase de empresas comparte ciertos elementos con las que toman al mercadeo como una filosofía de negocios, con actitudes frente al mercadeo más integradas y coordinadas.

Enfoque 3 (Siu y Kirby, 1998, pp. 45-7). **Función gerencial:** Es un planteamiento más clásico donde se analiza el mercadeo como una función más o menos importante, dentro de las áreas organizacionales, al lado de finanzas, producción y recursos humanos. Se tipifica en tres sub-categorías.

Mercadeo como una función periférica: En este tipo de enfoque, el mercadeo es concebido como el uso de las tradicionales 4 Ps que deben ayudar a la firma a crecer y sobrevivir. Se aplica esta conceptualización de mercadeo tal como se hace en las grandes compañías, sin tener en cuenta las limitaciones y restricciones de la pequeña compañía. En estas circunstancias, el mercadeo se convierte en una actividad eminentemente táctica y periférica dentro de la organización.

Mercadeo como un ingrediente esencial en la planeación estratégica: En este caso se toma al mercadeo tanto desde el nivel táctico como del estratégico, y se aplican los procesos de planeación de mercadeo que sugiere la literatura del tema y que se considera aplicable universalmente. Nuevamente se llega al punto en el que en este abordaje no se han tenido en cuenta características y restricciones propias de las Pymes.

Mercadeo como filosofía del negocio: El plan de negocios se fundamenta en los conceptos de mercadeo y se debe convertir en el pilar básico que gobierne la firma. Algunos autores que propenden por este planteamiento llevan más lejos su propuesta y consideran que las compañías deben segmentar sus mercados y escoger mercados

específicos (nichos), donde concentren su actividad estratégica y así minimicen costos. Pero aquí también se evidencia la misma debilidad del parágrafo anterior relacionada con los recursos y características de las compañías.

Enfoque 4 (Siu y Kirby, 1998, pp. 47-9). El planteamiento contingente: Incorpora elementos situacionales dentro de la gestión de mercadeo de las Pymes y se subdivide en la orientación de la pequeña firma y la orientación a la disciplina de mercadeo.

Orientación de la pequeña firma: Plantea que la planeación de mercadeo debe ser adaptada de manera flexible para responder a cualquier Pyme, independientemente de su estado de desarrollo y evolución. De esta manera se responde a una característica de muchas pequeñas empresas y es que adaptan el mercadeo a sus propios requerimientos y no a algún marco teórico específico. Pero surge la duda de ¿cuál sería entonces el papel que tendría la teoría de mercadeo dentro de este enfoque y hasta dónde se flexibilizaría sin perder su esencia?

Orientación a la disciplina de mercadeo: En este punto se argumenta que el papel de mercadeo en la gestión de una compañía debería ser considerado desde una perspectiva amplia y en varios niveles.

Se propone evaluar las capacidades de mercadeo de las pequeñas compañías tanto desde el componente externo como desde el interno. El elemento externo estaría compuesto de los ambientes macro, industrial e inmediato a la empresa; y el interno comprendería la idea de negocio, la orientación estratégica, la función de integración, la gestión de mercadeo y la posición de mercadeo dentro del sistema operacional. Aunque en el artículo no se expresa manifiestamente, se puede suponer que con base en esta evaluación se propondrá una estrategia de mercadeo que responda a la evaluación hecha.

Después de este recorrido por tan dispares planteamientos, Siu y Kirby concluyen que la evidencia de su trabajo apunta a que un marco teórico que integre el enfoque contingente, con un modelo del proceso de gestión a desarrollar, sería el más adecuado para construir teorías avanzadas sobre el mercadeo en las Pymes (Siu y Kirby, 1998, pp. 55).

La aproximación contingente daría el conocimiento cuantitativo para identificar la relación estrategia de mercadeo-desempeño y el modelo del proceso examinaría cualitativamente el procedimiento seguido en la implementación del concepto de mercadeo en la firma. La investigación cualitativa podría incluir, por ejemplo, entrevistas personales en profundidad o estudios etnográficos (Siu y Kirby, 1998, pp. 56).

6.4. MODEO DE SIMPSON Y TAYLOR

Proponen el modelo del “Papel y relevancia de mercadeo en las Pymes”, y el cual se muestra en la figura 4.

En esta propuesta se dividen las Pymes en 4 categorías:

A. Organización guiada por mercadeo (Simpson y Taylor, 2002, p. 373): El mercadeo es visto como altamente relevante, ya que la competencia que enfrenta la firma es intensa. La gestión de mercadeo consume un gran esfuerzo organizacional, con una fuerte orientación al mercado y adherencia a los principios y prácticas del mismo. Este tipo de compañía ha adoptado las mejores prácticas de mercadeo para enfrentar su ambiente externo de negocios.

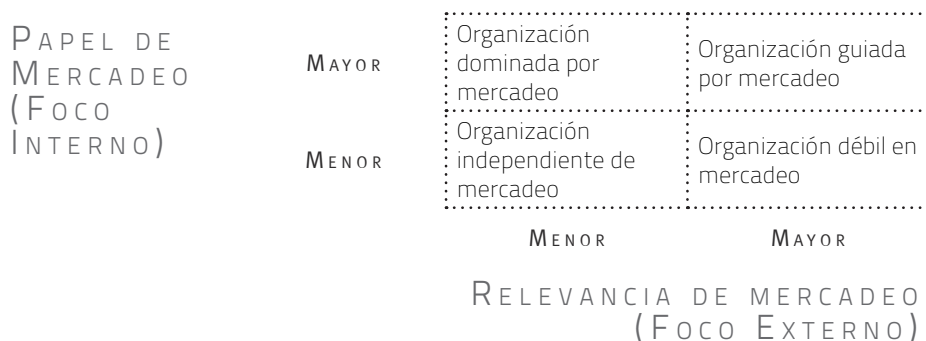


FIGURA 4. EL MODELO DEL PAPEL Y RELEVANCIA DE MERCADERO EN LAS PYMES" (TOMADA DE: SIMPSON Y TAYLOR, 2002, P. 372)

B. Organización dominada por mercaderos (Simpson y Taylor, 2002, p. 373): Mercaderos domina el proceso de planeación estratégica, pero esto no es muy útil teniendo en cuenta los mercados en los cuales compite la compañía, por ejemplo al tener como principal o único cliente a una empresa del gobierno o del sector privado. Es una situación desbalanceada para la organización.

Lo anterior puede no tener una razón estratégica clara o deberse a la aspiración de la compañía de incursionar en otros mercados con situaciones competitivas mucho más difíciles. En este último caso se justificaría esta elección estratégica, pero en el primero la empresa tendría que revisar si los recursos y esfuerzos que se están destinando a mercaderos pueden ser mejor aprovechados en otros frentes estratégicos de la compañía.

C. Organización débil en mercaderos (Simpson y Taylor, 2002, pp. 373-4): En este caso la compañía se enfrenta a un mercado altamente competido pero no tiene las capacidades de mercaderos para enfrentar el mismo. Puede que no haya sido exitosa en sus intentos por establecer una filosofía de mercaderos más profunda o por una elección estratégica donde prefiere continuar siendo una organización pequeña y reactiva dentro de su entorno, pensando más en su supervivencia, al sentirse cómodo con su posición actual.

D. Organización independiente de mercaderos (Simpson y Taylor, 2002, p. 374): Este tipo de empresa presenta una situación balanceada entre las exigencias de su mercado y los esfuerzos que despliega en mercaderos. El punto débil de este enfoque

es que las circunstancias cambiantes del entorno pueden tomar a la compañía poco preparada y llevarla al fracaso. Cada vez es una opción estratégica más riesgosa.

Pero estos autores, basados en su modelo, proponen además alternativas estratégicas para las Pymes que quieran convertirse en organizaciones guiadas por mercadeo, las cuales se muestran en la figura 5 y se detallan a continuación (Simpson y Taylor, 2002, p. 375).

Estrategia A: Es un enfoque proactivo, ya que el entorno no lo está presionando, donde se consumiría una cantidad importante de recursos pensando en buscar activamente oportunidades en los mercados donde se compite, o en nuevos mercados.

Estrategia B: Es una aproximación reactiva ante las demandas del mercado en el cual la compañía compite o pretende competir.

Estrategia C: Es la respuesta normativa esperada ante cambios en el ambiente de negocios y la cual pretende incrementar rápidamente los esfuerzos de mercadeo para responder a un mercado con una nueva realidad competitiva. Añaden Simpson y Taylor (2002, p. 375) que esta vía parece no ser frecuente en las Pymes.

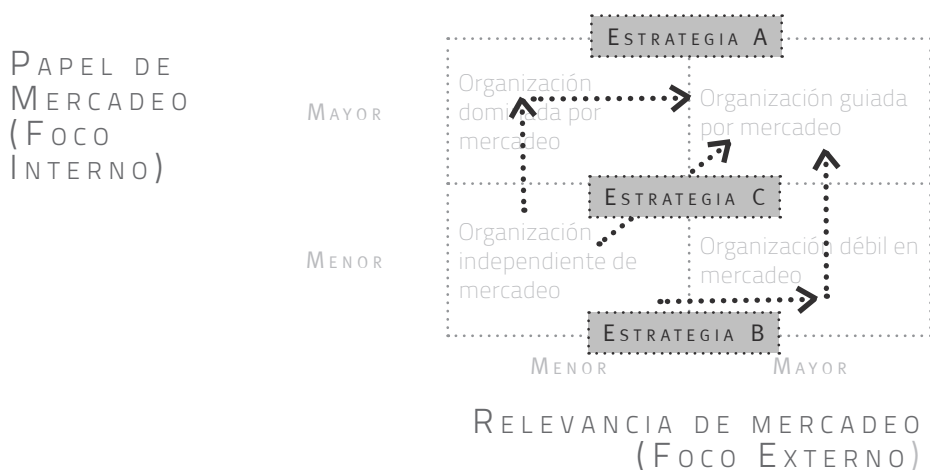


FIGURA 5. RUTAS O ESTRATEGIAS PARA SER UNA ORGANIZACIÓN GUIADA POR MERCADEO (TOMADA DE: SIMPSON Y TAYLOR, 2002, P. 376)

En un artículo posterior Simpson et al. (2006, p. 380) concluyen que este modelo se puede considerar como un modelo contingente, usando la tipología presentada de Siu y Kirby. Añaden que las organizaciones guiadas por el mercadeo son las que más invierten en mercadeo, pero también presentan el mejor desempeño (Simpson et al., 2006, p. 379).

7. CAPACIDAD ASOCIATIVA Y SU INFLUENCIA EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Teniendo en cuenta los recursos restringidos y las limitaciones que tienen las Pymes, detectadas como se vio anteriormente en diferentes contextos, una de las posibilidades para expandir las actividades de negocios de este tipo de firmas es el de la inserción en redes de colaboración (Gilmore et al., 2006, p. 21).

Este esfuerzo colectivo entre firmas pretende generar una respuesta estructurada de un grupo de organizaciones, frente a las modificaciones que enfrentan en los contextos en los que operan (Dollinger y Golden, 1992, pp. 696-7; Carson et al., 2004, p. 369).

7.1. PLANTEAMIENTO DE GILMORE ET AL.

Destacan que la actividad colaborativa, en el caso de las Pymes, es realizada predominantemente por los gerentes-propietarios y las redes son construidas alrededor de las actividades e interacciones normales de las compañías, pudiendo integrar flujos físicos y/o de información (Singh et al., 2008, p. 530). Las redes pueden ser de contactos personales, de compañías, de mercadeo y/o de sectores industriales (Gilmore et al., 2006, p. 22). Inclusive, como se verá más adelante, las redes pueden ayudar en los procesos de capacitación de sus miembros.

7.2. PLANTEAMIENTO DE DÍAZ ET AL.

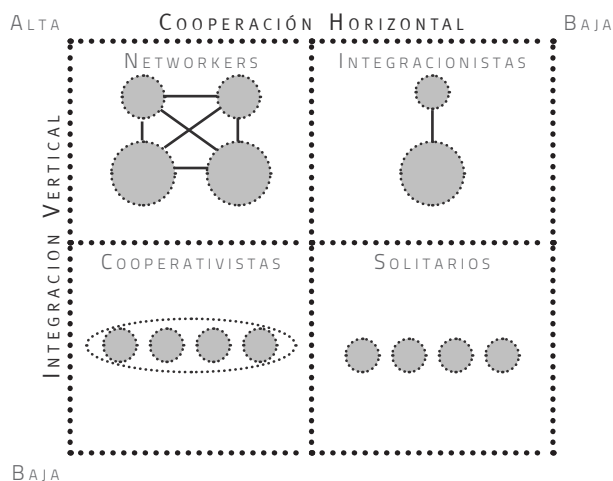


FIGURA 6. UNA TAXONOMÍA DE REDES DE PYMES (TOMADA DE: DÍAZ ET AL., 2005, P. 30)

Proponen una taxonomía de las Pymes en relación con la manera como se integran dentro de redes colaborativas y la cual se presenta en la figura 6. En esta matriz se relacionan la cooperación horizontal, que busca economías de escala y alcance en compras, exportación y mercadeo; con la integración vertical que se refiere a aquellos procesos que facilitan los flujos en la cadena de suministros (Díaz et al., 2005, p. 29).

Con base en estas dos variables estos investigadores proponen las siguientes categorías:

Solitarios (Díaz et al., 2005, p. 30): No cooperan ni se integran, y su supervivencia se dificulta debido a la inexistencia, en muchos mercados, de barreras de entrada, con lo que su estrategia se basaría en la diferenciación o en convertirse en una organización cooperativa o integrada con una empresa de mayor tamaño.

Cooperativistas (Díaz et al., 2005, P. 30-1): Mediante este mecanismo, las Pymes pueden alcanzar economías de escala y/o de alcance, como en el caso del cluster, que es un conjunto de organizaciones que han desarrollado lazos recurrentes al atender un mercado particular.

Integracionistas (Díaz et al., 2005, p. 31): Se da cuando la Pyme depende de uno o muy pocos socios de negocios para sus ingresos, presentándose en casos de tercerización y en parques industriales. Requiere de la alineación de procesos de negocios y es clave en cadenas de suministros.

Networkers (Díaz et al., 2005, p. 31): Es poco común y mezcla elementos de cooperativismo con los integracionistas, pero Díaz et al. argumentan que sería el tipo más desarrollado de Pyme.

Uno de los factores que más influyen para que se logren procesos de cooperación exitosos tiene relación con el entorno donde se desarrolla y progresa la Pyme, y es así como ciertos grupos étnicos, como los chinos, desarrollan redes más significativamente (Koch, 2001, p. 355); mientras en otros ambientes es mucho más difícil, como en el caso de los españoles, ya que no comparten la toma de decisiones, son individualistas, desconfían de sus asociados o se sienten incapacitados para desarrollar los acuerdos (Aragón y Rubio, 2005, pp. 43-44). También es el caso colombiano donde las asociaciones de Pymes no han sido muy fructíferas, ya que la cultura empresarial está centrada en la organización, con gran desconfianza hacia el exterior y pocas tienen estrategias para desarrollar alianzas (Calle y Tamayo, 2005, p. 156), reforzado lo anterior por experiencias negativas de oportunismo que inhiben el desarrollo de esquemas asociativos (Castaño, 2009).

8. PROCESOS EDUCATIVOS EN EL FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS EN LAS MIPYMES

Tal como se destacó en la tabla 1, una de las barreras que dificultan la aplicación del mercadeo estratégico, dentro de las Mipymes, es la falta de personal y entrenamiento en este tópico, y que en general se puede cobijar dentro de la falta de personal calificado que presentan las Pymes en Colombia y en América Latina (Zevallos, 2006, p. 89).

La capacitación interna, que llevaría a solucionar en gran medida esta debilidad, no solo afecta las prácticas gerenciales y comerciales de las organizaciones, sino que

además tiene un efecto directo positivo sobre el desempeño de las firmas que estimulan el entrenamiento de sus empleados, en temas tanto técnicos como de gestión, incluido el de mercadeo (Batra y Stone, 2008, p. 1; King-Kauanui et al., 2006, p. 82; Kirby, 1990, p. 78).

Para muchas de estas firmas, la falta de entrenamiento surge por falta de recursos, el costo de rotación del personal entrenado, escepticismo acerca de los beneficios de la capacitación y falta de tiempo (Batra y Stone, 2008, p. 11; Kirby, 1990, p. 85). Kirby añade (1990, pp. 85-6), que se deben crear incentivos que estimulen el entrenamiento y que los programas establecidos, por los gobiernos y los consultores privados, deben ser suministrados en el tiempo, lugar y al ritmo de los pequeños empresarios; deben ser flexibles y adaptados a las necesidades y problemas específicos de las compañías. Las universidades y los organismos gubernamentales y no gubernamentales deben entonces jugar un papel definitivo para personalizar estos programas, para que sean relevantes e importantes dentro de los contextos donde se van a aplicar y que no se conviertan en fórmulas estándar que se quieran poner en práctica independientemente del contexto.

Además, el sistema de educación superior debería ser una de las fuentes naturales del personal calificado requerido, pero aquí se presenta una paradoja y es que los egresados del área de negocios no sienten que las Pymes sean una opción atractiva y eficaz para desarrollar su capacidad laboral, al considerar que no son seguras, pagan bajos salarios y tienen menos estímulos extras que sus grandes contrapartes, y así prefieren la búsqueda de oportunidades en empresas de mayor tamaño (Freeman, 2000, p. 376). Pero a su vez, los empresarios perciben a los graduados como demasiado costosos y especializados para ellos, y además “divorciados de la realidad” (Freeman, 2000, p. 376).

Un modelo que liga muchos de estos elementos dispares es el presentado por Carson et al. (1996, pp. 59-70), en donde se propone un programa de educación en mercadeo para gerentes de Pymes, cuyos componentes se muestran en la figura 7 y que constaría de las siguientes actividades centrales:

8.1. APRENDIZAJE CONCEPTUAL (CARSON ET AL., 1996, PP. 61-2)

En esta fase introductoria los gerentes recibirían entrenamiento en los conceptos de mercadeo, mercadeo estratégico y en las actuales y mejores prácticas de mercadeo, tanto en pequeñas como en grandes empresas, contrastando cómo los conceptos y metodologías se deben adaptar de acuerdo con el entorno, contingencias y recursos con que se cuenta.

8.2. APRENDIZAJE BASADO EN LA EXPERIENCIA (CARSON ET AL., 1996, P. 62)

Es complementario al paso anterior, pero está más relacionado con la experiencia propia de los gerentes, que es una competencia significativa en ellos. Se trata de interiorizar dicha experiencia, con base en el marco teórico, y motivar en el individuo

una puesta a prueba de sus creencias y habilidades. El facilitador analizará, con cada empresario, lo ocurrido y lo integrará en los modelos conceptuales estudiados.

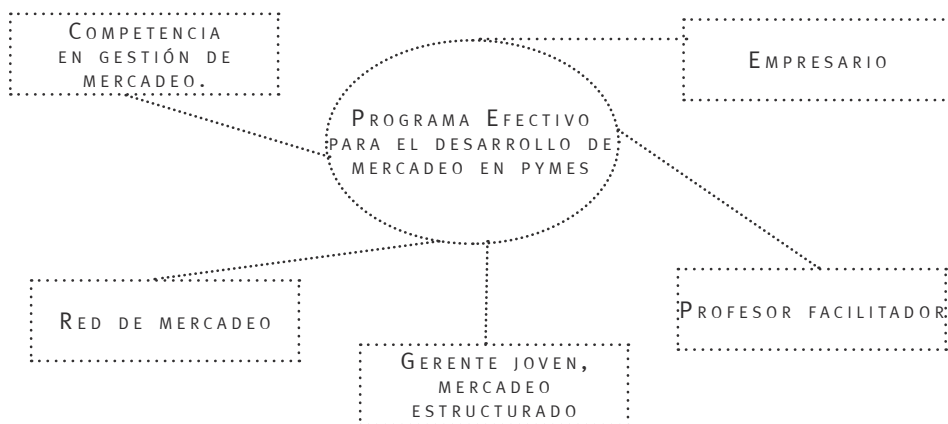


FIGURA 7. PROGRAMA EFECTIVO DE DESARROLLO DE MERCADEO (ADAPTADA DE: CARSON ET AL., 1996, p. 65)

8.3. REDES DE MERCADEO (CARSON ET AL., 1996, PP. 62-3)

Estos grupos refuerzan el conocimiento de sus miembros y permiten el intercambio de experiencias, sugerencias y podrían ser formadas no solo por empresarios de Pymes sino por gerentes de grandes compañías, académicos y funcionarios gubernamentales.

De acuerdo con los autores citados, tres características importantes definen la calidad potencial de estas redes y ellas son su densidad, alcance y diversidad (Carson et al., 1996, p. 62). La densidad se refiere al número de contactos entre las personas del grupo, el alcance es el grado de facilidad para hacer contacto entre los miembros de la red y la diversidad es el número de fuentes diferentes que se usan para conseguir información o asesoría. Esta última propiedad se garantizaría si se realiza una estructuración multidisciplinaria del grupo. Además, en la actualidad, el uso de Internet facilitaría el poner en contacto personas de diferente educación, experiencias de negocios y perspectivas para la solución de problemas y retos de los integrantes de la red y así mejorar la calidad de la misma.

8.4. APRENDIZAJE CONJUNTO (CARSON ET AL., 1996, P. 64)

Es la integración de gerentes jóvenes o recién graduados, con ejecutivos experimentados de las Pymes, generando un proceso de refuerzo, en el que el gerente “maduro” aprende nuevas técnicas y conceptos del joven, y este a su vez aprende de los casos y decisiones “reales” del gerente experto.

En este proceso se trata de armonizar la teoría con la práctica, con la participación de entrenadores y facilitadores. Un factor clave de éxito es la capacidad de estas personas para aportar elementos útiles y prácticos a las Pymes involucradas, ya que

una mala experiencia será muy perjudicial para la promoción de un programa de esta naturaleza (Kirby, 1990, p. 86); no solo por la imagen negativa para el empresario afectado, sino por el poder que puede tener el uso del voz a voz en otras compañías del entorno. Por esta razón, Kirby propone un plan de entrenamiento para entrenadores (de Pymes) y si es posible, la acreditación de los mismos para evaluar las competencias requeridas de flexibilidad y de orientación a la resolución de problemas (Kirby, 1990, p. 86).

Es viable, en un país con las características de Colombia, esta parte final del programa, pero se deben buscar mecanismos que aseguren que los tutores y consultores que desarrollan esta labor tengan no solo los conocimientos requeridos sino, en una alta proporción, un enfoque hacia la problemática y características propias de las Mipymes. Que no se repliquen simplemente los esquemas que se siguen en las grandes compañías, que como ya se señaló, se convierten en un impedimento para el desarrollo de una buena gestión de mercadeo en esta clase de empresas.

9. REFLEXIONES Y CONSIDERACIONES FINALES

9.1. EL CONCEPTO DE MANEJO DEL HORIZONTE TEMPORAL

La planeación estratégica de mercadeo de las Mipymes, debería ser objeto de una reevaluación, teniendo en cuenta los hallazgos que sobre este aspecto se han hecho dentro de este tipo de organizaciones y deslindándolo de los conceptos tradicionales que se encuentran en la teoría y que se aplican en la gran empresa.

Además, teniendo en cuenta la dinámica de desarrollo de estas organizaciones, ¿amerita utilizar el mismo rasero que se usa con las grandes empresas privadas y del Estado? ¿La pequeña empresa debe apuntar a los mismos límites de tiempo que la gran empresa? ¿O se debe, y aquí juega el pragmatismo que se encuentra en este tipo de empresarios, buscar primordialmente la estabilidad y supervivencia en el corto y mediano plazo y entonces mirar horizontes más lejanos?

Este planteamiento no apunta a que las Mipymes no realicen una planeación estratégica y que tengan claros sus objetivos futuros pero sí a buscar otra contextualización de lo anterior, desde el punto de vista de horizontes de tiempo, y adecuar este aspecto, desde la perspectiva de la teoría y la práctica gerencial, a los resultados que se encuentran en la realidad de los pequeños negocios. No se puede forzar la realidad para que se adapte a la teoría, sino que debe ser un ejercicio donde la teoría adecue sus conceptos a una praxis que debe ser diferente a la desarrollada en empresas de otro tamaño y recursos.

9.2. EL MODELO TRADICIONAL DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADERO

Parte de un análisis macro del entorno y una visión global de la organización, y con base en estos dos elementos plantea el diseño de un plan estratégico que haga coherentes los dos aspectos mencionados para asegurar el éxito organizacional; se le conoce como modelo de la escuela de diseño.

Pero lo que se encuentra en mayor proporción es que la gestión está enfocada al entorno micro y a la resolución de los problemas cotidianos, del día a día de la compañía. No se generan espacios para realizar los ejercicios que lleven a la “gran estrategia”, tal como la llama Mintzberg (1990, p. 172).

Podría ser de mayor utilidad para las Mipymes que se realizara el proceso de la manera inversa, partiendo de ese microambiente y de esos logros del corto plazo e ir construyendo una visión que vaya encajando ese corto plazo, en principio con el mediano plazo y le vaya creando al gerente-propietario la necesidad y la utilidad de ir pensando en el direccionamiento estratégico de su organización. Aquí serían de gran ayuda los consultores y facilitadores que puedan asesorar en este proceso, pero partiendo de esta forma diferente para desarrollarlo.

Las Mipymes sentirían que se está reconociendo un aspecto incontrovertible de su realidad gerencial, que se está valorando el conocimiento que tienen de su entorno cercano y estarían en mejor disposición para partir de ahí y realizar un ejercicio estructurado de planeación estratégica, al contrario de lo que se plantea actualmente: iniciar esta reflexión sobre el futuro de la organización, en elementos que muchas veces ellas no conocen como es el ambiente macro en el cual se desenvuelven, unido al conocimiento de los conceptos de planeación estratégica, que una proporción significativa de ellas no domina.

9.3. EL CONOCIMIENTO Y ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO

Es un ejercicio que en general rebasa las capacidades organizacionales y los recursos con los que cuentan este tipo de compañías y que además en muchos países, incluidos Colombia, no se encuentra disponible en una gran proporción o tiene costos altos, o no incorpora análisis sistemáticos. Las universidades pueden jugar un papel fundamental dentro de esta necesidad y convertirse en proveedores de información y de análisis sectoriales para las Mipymes y además incorporar este aspecto en la formación de sus estudiantes, muchos de los cuales laborarán en Mipymes, o crearán pequeños negocios.

9.4. LA CREACIÓN DE REDES DE MERCADEO

Debe convertirse en otro de los pilares de los programas de apoyo y soporte a las Mipymes, estimulando la incorporación de los empresarios y logrando que las consideren una alternativa estratégica tan válida como los esfuerzos en solitario que hacen muchos de ellos.

Este propósito se dificulta por las características culturales del individualismo, tal como se anotó en otra sección de este capítulo, y tan arraigado en el medio colombiano. Aunque implica un esfuerzo de largo aliento, se deben iniciar y fortalecer los esquemas asociativos y reflejar esta orientación en los programas de entrenamiento y capacitación, tanto de los gerentes y propietarios como de las personas que están en formación en áreas de negocios y mercadeo, para que no solo sea una buena

intención sino que conozcan metodologías de gestión y de aproximación al entorno que permitan aprovechar las ventajas que tienen dichos esquemas colaborativos.

9.5. ORIENTACIÓN AL MERCADERO

Tal como se mostró en uno de los apartes de este documento, la orientación al mercadeo, como prioridad de gestión dentro de las organizaciones, no es una situación que se deba dar por descontado aplicándola universalmente. Se deben analizar elementos contingentes del entorno, como por ejemplo si el mercado servido es uno especializado o de consumo, la fase del ciclo de vida de la firma, el nivel educativo y enfoque personal del gerente-propietario; y así definir si lo más adecuado es una orientación hacia el mercadeo, o hacia producto, producción o ventas.

Respecto al enfoque personal del dueño de la Mipyme, se afirmó que muchos de ellos no están interesados en tomar como opción de gestión la de mercadeo, ya que sus objetivos difieren de los de maximización de utilidades y apuntan más a retos personales. Esta situación, que puede ser común a muchos contextos, lleva a plantear si en los programas de apoyo a este tipo de organizaciones, todas deben ser tratadas con el mismo enfoque o si previamente se deberían evaluar aspectos como el anterior y definir hasta dónde se debe soportar una firma cuando los objetivos de su propietario, y de la compañía, apuntan a elementos divergentes a los que pretende lograr la orientación al mercadeo dentro de las organizaciones.

En caso de que se opte por una orientación diferente a la del mercadeo no significa que desaparece este aspecto de la gestión de la empresa. El reto para los teóricos, practicantes, consultores e investigadores es proponer pautas claras que le den un papel pertinente a la gestión de mercadeo dentro de la opción que estratégicamente sea más adecuada para la compañía. El mercadeo, entonces, debe jugar un papel importante en la búsqueda de nuevas oportunidades en el mercado en que se compite o en nuevos mercados.

9.6. BARRERAS

Como se revisó en apartes anteriores, una de las barreras detectadas para la aplicación de la gestión estratégica de mercadeo es el del costo de implementación y puesta a punto de estos procesos.

Los aparatos gubernamentales y de ONG's, entre ellos el colombiano, destinan inversiones importantes para el apoyo, financiero y de gestión, de las Mipymes. A pesar de ello, las investigaciones muestran que, por lo menos en el campo comercial, estas empresas siguen teniendo falencias en esta área de gestión que las llevan inclusive en muchos casos a su cierre o estancamiento.

¿Qué origina esta ruptura entre las intenciones de los organismos y entidades y los pobres resultados que se obtienen? ¿Las causas son propias de la estructura y enfoque de los programas de apoyo o de las debilidades organizacionales de las Mipymes? Estos interrogantes abren las puertas a tópicos de investigación que además ayuden a mejorar la eficacia de los programas, disminuyendo la mortalidad

empresarial y por ende aumentando la eficiencia en el uso de los recursos que la sociedad en conjunto destina para este tipo de esfuerzos.

9.7. MIPYMES Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADEO

Viendo en conjunto la literatura revisada se puede argumentar que se ha hecho un esfuerzo importante, exhaustivo y detallado, de describir la situación de las Mipymes frente a la planeación estratégica de mercadeo y a las causas que la originan, pero no se han realizado planteamientos teóricos que conjuguen este conocimiento que se tiene de esta realidad con conceptos y herramientas que permitan que este tipo de empresarios se acerquen a esta herramienta gerencial y no la sigan percibiendo como algo lejano y confuso. O el ejercicio puede ser más simple y tratarse solamente de adaptar la teoría y metodologías existentes a la realidad concreta de las Mipymes. O puede que la solución pase por mezclar los dos enfoques anteriores.

10. BIBLIOGRAFÍA

- Alpander, G., Carter, K. y Forsgren, R. (1990). Managerial Issues and Problem-Solving in the Formative Years. *Journal of Small Business Management*, 28(2), 9-19.
- Aragón, A. y Rubio, A. (2005). Factores asociados con el éxito competitivo de las pymes industriales en España. *Universia Business Review*, 8, 38-51.
- Ayyagari, M., Beck, T. y Demirgüç-Kunt, A. (2003). *Small and Medium Enterprises across the Globe: A New Database*. Policy research working paper 3127, Washington, The World Bank. Extraído el 3 de diciembre de 2008 desde http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSPContentServer/WDSP/IB/2003/09/30/000094946_0309160409277/Rendered/PDF/multiopage.pdf.
- Batra, G. y Stone, A. (2008). Investment Climate, Capabilities and Firm Performance: Evidence from the World Business Environment Survey. *Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) Papers*, 1, París.
- Blankson, C. y Cheng, J. (2005). Have small businesses adopted the market orientation concept? The case of small businesses in Michigan. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 20(6), 317-330.
- Blankson, C. y Stokes, D. (2002). Marketing practices in the UK small business sector. *Marketing Intelligence & Planning*, 20(1), 49-61.
- Blankson, C., Motwani, J. y Levenburg, N. (2006). Understanding the patterns of market orientation among small businesses. *Marketing Intelligence & Planning*, 24(6), 572-590.

- Brooksbank, R., Kirby, D. y Wright, G. (1992). Marketing and Company Performance: An Examination of Medium Sized Manufacturing Firms in Britain. *Small Business Economics*, 4, 221-236.
- Brooksbank, R., Kirby, D. y Taylor, D. (2004). Marketing in “survivor” medium-sized British manufacturing firms: 1987-1997. *European Business Review*, 16(3), 292-306.
- Calle, A. y Tamayo, V. (2005). Estrategia e internacionalización en las Pymes: Caso Antioquia. *Cuadernos de Administración*, 18(30), 137-164.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2006, noviembre). *Dinámica de la inversión empresarial en Bogotá 2003-2005*. Extraído el 1 de diciembre de 2008 desde http://camara.ccb.org.co/documentos/636_2007_5_3_10_0_13_Inversion_Empresarial_2003_-2005.pdf.
- Cardona, M., Vásquez, J., Montes, I. y Monsalve, L. (2007). La micro, pequeña y mediana empresa (MiPyME) exportadora del sector textil confección en el Valle de Aburrá: hallazgos a partir de análisis de casos. *Ecos de Economía*, 25, 187-216.
- Carson, D. y McCartan-Quinn, D. (1995). Non-practice of Theoretically Based Marketing in Small Business-Issues Arising and their Implications. *Journal of Marketing Theory & Practice*, 3(4), 24-32.
- Carson, D., McGowan, P. y Hill, J. (1996). Effective Marketing Education for SME Executives. *Marketing Education Review*, 6(2), 59-70.
- Carson, D., Gilmore, A. y Rocks, S. (2004). SME marketing networking: a strategic approach. *Strategic Change*, 13, 369-382.
- Castaño, A. (2009). Strategic Alliance Inhibitors in Chapinero (Bogotá, Colombia). *Memorias de 2009 World Conference, The Dynamism of Small Business: Theory, Practice and Policy, International Council for Small Business*, Junio 21-24, Seúl, Corea del Sur.
- Cravens, D. y Piercy, N. (2007). *Marketing estratégico* (8ª. ed.). Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Departamento Nacional de Planeación. (2006). *Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010*. Extraído el 1 de diciembre de 2008 desde http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Portals/o/archivos/documentos/GCRP/PND_2006_2010/Capi_4_FINAL.pdf.
- Díaz, A., Lorenzo, O. y Solís, L. (2005). Procesos de negocios de Pymes insertas en redes colaborativas. *Revista latinoamericana de administración*, 34, 25-46.

- Dollinger, M. y Golden, P. (1992). Interorganizational and Collective Strategies in Small Firms: Environmental Effects and Performance. *Journal of Management*, 18(4), 695-715.
- Freeman, S. (2000). Partnerships between small and medium enterprises and universities that add value. *Education and Training*, 42(6), 372-377.
- Frost, F. (2003). The use of strategic tools by small and medium-sized enterprises: an Australasian study. *Strategic Change*, 12, 49-62.
- Fuller, P. (1994). Assessing Marketing in Small and Medium-sized Enterprises. *European Journal of Marketing*, 28, 12, 34-49.
- Gilmore, A., Carson, D., Grant, K., O'Donnell, A., Laney, R. y Pickett, B. (2006). Networking in SMEs: Findings from Australia and Ireland. *Irish Marketing Review*, 18(1/2), 21-28.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, 71(5), 134-147.
- King-Kauanui, S., Dang, S. y Ashley-Cotleur, C. (2006). Impact of Human Resource Management: SME Performance in Vietnam. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 11(1), 79-95.
- Kirby, D. (1990). Management Education and Small Business Development: An Exploratory Study of Small Firms in the U.K. *Journal of Small Business Management*, 28(4), 78-87.
- Koch, A. (2001). Factors influencing market and entry mode selection: developing the MEMS model. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(5), 351-361.
- Kotler, P. (1999). *Kotler on Marketing*. New York: The Free Press.
- Kotler, P. y Keller, K. (2006). *Dirección de marketing* (12ª. ed.). México: Pearson Educación.
- Lamb, C., Hair, J. y McDaniel, C. (2006). *Marketing* (8ª. ed.). México: Thomson.
- Lancaster, G. y Waddelow, I. (1998). An Empirical Investigation into the Process of Strategic Marketing Planning in SMEs: Its Attendant Problems, and Proposals Towards a New Practical Paradigm. *Journal of Marketing Management*, 14, 853-878.
- Levy, B. (1993). Obstacles to Developing Indigenous Small and Medium Enterprises: An Empirical Assessment. *The World Bank Economic Review*, 7(1), 65-83.

- Mintzberg, H. (1990). The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 11, 171-195.
- Mullins, J., Walker, O., Boyd, H. y Larréché, J. (2007). *Administración de marketing: Un enfoque en la toma estratégica de decisiones* (5^a. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Murdoch, H., Blackey, H. y Blythe, J. (2001). Beliefs and attitudes of Welsh SMEs to marketing. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 10(2), 143-155.
- O'Neill, H. y Duker, J. (1986). Survival and Failure in Small Business. *Journal of Small Business Management*, 24(1), 30-37.
- Palmer, R. y Pels, J. (2004). Marketing Practice and Market Orientation: An Exploratory International Study. *Journal of Euromarketing*, 14(1/2), 59-86.
- Peterson, R. (1989). Small Business Adoption of the Marketing Concept vs. Other Business Strategies. *Journal of Small Business Management*, 27(1), 38-46.
- Porter, M. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, 12, 95-117.
- Rojas-Méndez, J., Kara, A. y Spillan, J. (2006). Market Orientation in the Chilean Small Business Context: An Empirical Study. *Journal of Global Marketing*, 19(3/4), 93-132.
- Simpson, M. y Taylor, N. (2002). The role and relevance of marketing in SMEs: towards a new model. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(4), 370-382.
- Simpson, M., Padmore, J., Taylor, N. y Frecknall-Hughes, J. (2006). Marketing in small and medium sized enterprises. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 12(6), 361-387.
- Singh, R., Garg, S. y Deshmukh, S. (2008). Strategy development by SMEs for competitiveness: a review. *Benchmarking: An International Journal*, 15(5), 525-547.
- Siu, W. y Kirby, D. (1998). Approaches to small firm marketing – A critique. *European Journal of Marketing*, 32(1/2), 40-60.
- Siu, W., Fan, W. y Lin, T. (2004). Strategic marketing practices and the performance of Chinese small and medium-sized enterprises (SMEs) in Taiwan. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16(2), 161-178.
- Vargas, A. (2002). Modelo para la elaboración de un plan de negocios para las empresas pequeñas y medianas. *Estudios Gerenciales*, 82, 93-108.

- Vega, R. (2009a). *Conocimiento, percepción y aplicación del mercadeo estratégico en Mipymes (Micro, pequeñas y medianas empresas) de Bogotá*. Manuscrito presentado para publicación.
- Vega, R. (2009b). How to Increase the Use of Marketing Strategies in Small and Medium Enterprises (SMEs) in Colombia: A Proposal Based on National and International Studies. *Memorias de 2009 World Conference, The Dynamism of Small Business: Theory, Practice and Policy, International Council for Small Business*, Junio 21-24, Seúl, Corea del Sur.
- Zevallos, E. (2006). Obstáculos al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en América Latina. *Cuadernos de difusión*, 11(20), 75-96.

CAPÍTULO 2

CULTURA EMPRESARIAL Y ASOCIACIÓN ENTRE COMPETIDORES

ALEJANDRO CASTAÑO RAMÍREZ

acastano@poligran.edu.co

Docente investigador del programa de Mercadeo y Publicidad del Politécnico Grancolombiano. Antropólogo de profesión y experto en investigación de los mercados, con más 6 años de experiencia diseñando y liderando investigaciones aplicadas para agencias de investigación y empresas, así como investigación académica. Su perspectiva de la cultura da una fresca mirada al tema del mercadeo estratégico, mostrando la realidad de los empresarios de las pequeñas empresas en Bogotá.

1. INTRODUCCIÓN

La cultura es un tema que siempre ha fascinado a los antropólogos; por eso este texto, escrito por uno, tiene la misma tendencia. Cuestionarse sobre la naturaleza de esta fascinación es apenas natural. La cultura representa aquello que nos une y nos da significados para poder movernos en una comunidad humana. Nos indica aquello que es valioso, lo que es bueno, sano, limpio y no peligroso, además de las formas permitidas de alcanzarlo.

El adecuado estudio de la cultura es de por sí una fascinación, ya que surge inicialmente de la observación, del descubrimiento de lo que es común en el comportamiento de las personas. Pero los procesos de observación generalmente implican bastante tiempo y un antropólogo no solamente utiliza la observación, sea esta participante o no, para recolectar información, sino que también utiliza encuestas, entrevistas, registros fotográficos, de video, análisis de material cultural, con los que puede establecer frecuencias y nociones estadísticas básicas.

Durante este proceso de investigación, se han realizado aproximaciones al segmento poblacional desde lo cualitativo y narrativo, lo etnográfico y la entrevista, como también con encuestas estructuradas, analizadas con metodologías cuantitativas y protocolos de medición de valores como el VSM o *Value Survey Model*.

A lo largo de este texto presentaremos diferentes modelos de la cultura de los pequeños empresarios en la localidad de Chapinero, con la intención de caracterizar los elementos negativos que inhiben su desarrollo económico. Y al final profundizaremos en el modelo cultural alrededor de la asociación entre competidores, debido a la enorme importancia que la Capacidad asociativa representa para el desarrollo económico.

Estas aproximaciones han tenido una duración de 2 años, los cuales se han realizado como parte del grupo de investigación Mercadeo I+2, del programa académico de Mercadeo y Publicidad del Politécnico Grancolombiano.

La intención de investigar este segmento poblacional surge de la posibilidad de fomentar el desarrollo económico de la localidad, con nuevas perspectivas e información sobre nuestra realidad comercial.

El proceso involucró la participación de diferentes estudiantes, mayoritariamente del curso Investigación Aplicada al Mercadeo y la Publicidad del programa académico, quienes realizaron procesos de recolección de información cualitativa y cuantitativa, de trabajo de campo, transcripciones y análisis de información.

Los resultados, aunque bien muestran una cultura comercial donde estrategias como la Capacidad asociativa entre competidores tiene muy poca cabida, abren también puertas para la mejora de la imagen social de nuestra cultura empresarial.

Fomentar una cultura empresarial con menos barreras, aislamiento y una percepción más justa fortalecerá el espíritu empresarial y la economía colombiana y bogotana, que bien necesitan una mano para consolidarse.

2. MULTIPLICIDAD DEL CONCEPTO CULTURA

La importancia de la cultura en fenómenos económicos no ha sido señalada solamente por la Antropología, desde los trabajos del antropólogo estadounidense W. Lloyd Warner, en el proyecto Yankee City (1947) y previamente en el proyecto Hawthorne con Elton Mayo, sino que los mismos economistas han percibido esta importancia, aunque más recientemente. Por ejemplo, Michael Porter reconoce en la década de los años 90 que la cultura de los países tiene influencia en el desempeño económico de los mismos (1990).

En consonancia, otros enfoques económicos y administrativos, han contemplado problemas económicos desde una perspectiva cultural (Hofstede, 1980; Franke, Hofstede y Bond, 1991; Trompenaars y Hampden-Turner, 1998), concluyendo que las diferencias en los valores culturales, más aún que las diferencias materiales y estructurales, son las que conducen a un país hacia un buen desempeño económico (Franke, Hofstede y Bond, 1991).

Pero para el lector del siglo XXI esta idea no es ajena, así como tampoco lo es el encontrarse con múltiples usos de la palabra cultura, ya que ésta, de hecho, puede significar muchas cosas. Uno, por ejemplo, es el uso que se le da cotidianamente en la palabra Ministerio de Cultura, o el uso que le dan los investigadores cuando hablan de la cultura del narcotráfico o la muerte en Colombia.

Por esa razón, debido a esa multiplicidad de perspectivas que hay sobre el concepto de cultura y que ya han sido señaladas ampliamente por antropólogos (Geertz, 1992), tomaremos la que utilizan los consultores empresariales Fons Trompenaars y Charlie Hampden Turner, expuesta en su libro *Riding the Waves of Culture* (1998).

Este concepto de cultura, aparte de provenir de un contexto empresarial y de estar orientado a postulados de la antropología (Jordan, 2003), es útil en esta

conceptualización porque considera la cultura como un sistema compartido de significados, que dictamina aquello a lo que se pone atención, la manera en que actuamos y lo que valoramos (Trompenaars, Hampdem-Turner, 1998).

Esta definición nos permite encontrar aquello que las empresas Pymes y los empresarios comparten, lo que ha sido denominado por otros investigadores como Patrones Culturales (Benedict, 1934). Estos patrones determinan la manera como se establecen las personalidades y las organizaciones de personas, y se conforman a partir de la familiaridad de las personas con un determinado contexto social (Benedict, 1934).

De acuerdo con los investigadores Laura López y Gregorio Calderón (2006), las organizaciones son construcciones subjetivas y los empleados o miembros de una organización le dan significado a lo que hacen, a su trabajo, y al medio ambiente donde se desenvuelven de acuerdo con su acervo cultural, como también lo proponen Fons Trompenaars y Charlie Hampdem-Turner (1998).

Con este marco conceptual en mente, el presente texto busca aportar elementos sobre la cultura empresarial de los pequeños negocios en la localidad de Chapinero. Realidad cultural que puede ser muy semejante a la de otras comunidades de empresarios en Colombia y el mundo.

2.1 CULTURA DE LOS PEQUEÑOS NEGOCIOS: APUNTES Y MODELOS

La cultura empresarial ha sido estudiada por diversos investigadores. A continuación presentamos algunos de los trabajos que nos han ayudado a proponer un modelo de la cultura de los pequeños negocios en Colombia.

Nuestro contexto cultural comienza por un estudio de la Misión Pyme, que nos muestra las siguientes características: las Pymes se dedican mayoritariamente a prestar servicios (49.9%), al comercio en segundo lugar (21.5%) y la industria en tercero (19.3%); no pagan impuestos (53.5%), no llevan registros contables (42%) y no tienen registro mercantil (45%).

Hasta aquí, ya es un panorama inquietante, porque demuestra que hay muchos emprendedores Pyme por fuera de los marcos de inclusión del gobierno. Pero, además, otros investigadores, como Ana María Calle y Víctor Tamayo (2005), ponen de relieve más de este tipo de características: tienen baja capacidad para realizar actividades rentables y con potencial de expansión; tienen bajos niveles de capacidad de asociarse, hay estrechez de los mercados a los que dirigen sus productos, los cuales son mayoritariamente mercados locales, con consumidores de bajos ingresos, con bajos requisitos de calidad; tienen un bajo nivel tecnológico (utilización de maquinarias y equipos desactualizados) y de capacitación del recurso humano; tienen un limitado acceso al sector financiero, obteniendo la financiación de los ahorros acumulados por la familia y de los ingresos de trabajos anteriores (72%) (Calle y Tamayo, 2005).

Estas características hablan del contexto cultural y económico donde se mueven los pequeños negocios, reforzando los elementos conceptuales identificados en la literatura académica al encontrar empresas con: a) alta informalidad, b) donde procesos no son formalizados y c) la planeación y la toma de decisiones comerciales se hace con carácter intuitivo, d) con un alto nivel de emocionalidad y e) una interacción familiar fuerte implícita en la financiación familiar de los negocios.

Otra investigación, del profesor de la Universidad Nacional, Gregorio Calderón, y su semillero de investigación sobre pequeños negocios en el eje cafetero, permite deducir una estructura que se articula a través de “una organización poco burocratizada en su estructura, con un número reducido de niveles de jerarquía y con una alta informalidad en el manejo de las relaciones” (Calderón, 2006).

La informalidad es central a la cultura de los pequeños negocios (Gráfico 1) y ha devenido en características organizacionales flexibles y en patrones laborales no especializados sino multi-funcionales de los trabajadores, pero en especial del empresario, generando fenómenos como “la polivalencia y la adaptación rol-individuo” (Calderón, 2006).

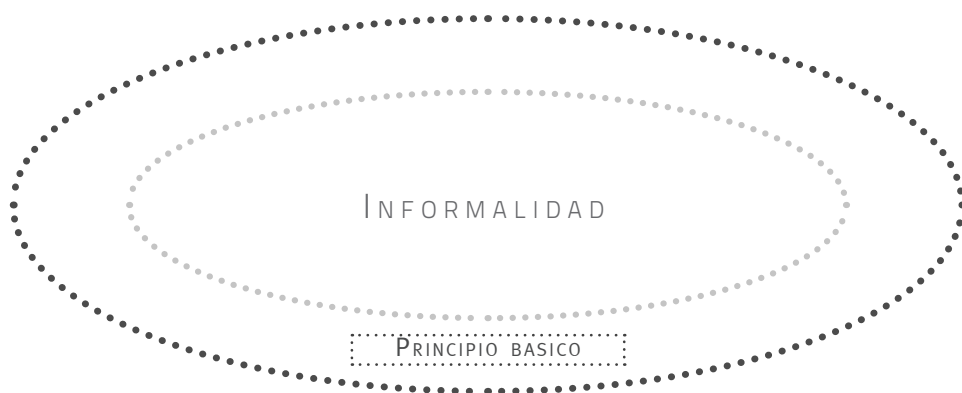


GRÁFICO 1. PRINCIPIO BÁSICO MODELO CULTURA EMPRESARIAL MIPYME EN BOGOTÁ.

La alta preponderancia de la figura del emprendedor ha generado patrones de comportamiento que condicionan la toma de decisiones y marcan una tendencia de simbiosis entre la personalidad del emprendedor y la empresa.

Esto se observa en un patrón de comportamiento que resalta el profesor Calderón, a saber: no obstante los pequeños negocios generan espacios de participación para sus empleados, esta participación es restringida al compartir ideas y perspectivas sin que afecten o influyan las decisiones estratégicas, las cuales residen en el emprendedor y su círculo íntimo (Calderón, 2006).

La importancia del emprendedor en la cultura empresarial es preponderante, y en la literatura se señala que el emprendedor de pequeños negocios tiene un comportamiento

proteccionista frente a un mundo empresarial que percibe hostil, lo que es denominado el *síndrome del Álamo*.

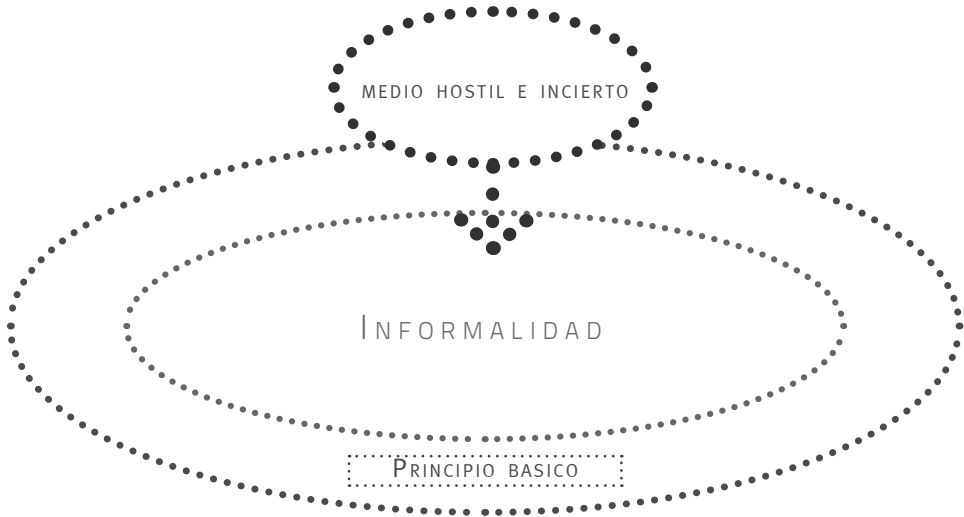


GRÁFICO 2. CONTEXTO QUE CONDICIONA EL PRINCIPIO BÁSICO DE LA CULTURA EMPRESARIAL PYME EN BOGOTÁ

Este concepto ilustra la hostilidad percibida del ambiente cultural de los negocios, a finales de la década pasada en el Reino Unido, por parte de los empresarios de pequeños negocios, un ambiente cultural caracterizado por el aislamiento, el alto nivel de incertidumbre y volatilidad (Culkin y Smith, 2000). Así, como segundo elemento constitutivo de la cultura empresarial de los pequeños negocios en Bogotá, lo que comparte con otros grupos de pequeños negocios en el mundo, encontramos el aislamiento.

En Colombia, la realidad económica también presenta fenómenos como la alta volatilidad del ambiente comercial y social. Pero esta condición ha generado una adaptación cultural que no está marcada por una actitud proclive al cambio y la adaptación. Muy por el contrario, para el profesor Calderón, los cambios a los que se ven obligados los pequeños negocios son una respuesta a las necesidades del mercado, no una estrategia deliberada para ser competitivo (Calderón, 2006).

Como tercera característica central de la cultura empresarial encontramos entonces una actitud tradicional en los negocios, que aunada a la informalidad y el aislamiento dejan ver un panorama oscuro para la consolidación de redes y clústeres productivos en el país.

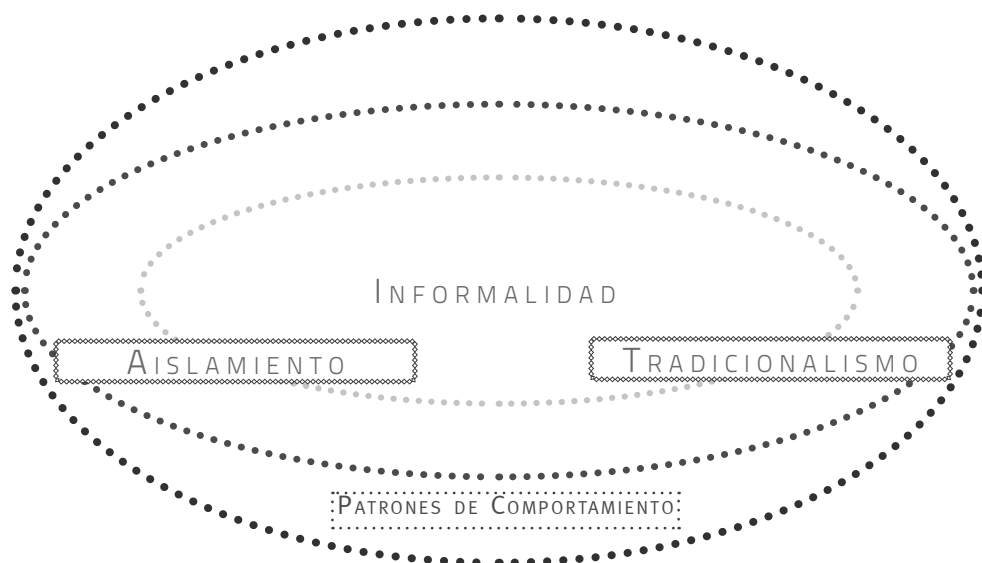


GRÁFICO 3. PRINCIPIO BÁSICO Y VALORES DEL MODELO CULTURAL EMPRESARIAL PYME EN BOGOTÁ.

El trabajo del economista de la Universidad de los Andes, Enrique Ogliastri (2001), sobre las formas de negociación en Colombia, aunque no es dirigido específicamente hacia pequeños negocios, nos muestra una realidad cultural innegable: la negociación distributiva.

La teoría sobre el tema explica que la negociación tiene dos tipos: la integrativa y la distributiva (Flint, 1994). En Colombia hay una cultura de la negociación que se ha transmitido de generación en generación y se ha desarrollado acorde con una realidad social, con características determinadas como la inequidad social, el elitismo, la violencia y la pobreza. Esta cultura de la negociación influye en la manera en que se da el fenómeno asociativo.

La literatura indica que en Colombia se da una negociación principalmente distributiva, donde se “trata de conseguir el máximo de concesiones y ventajas para sí, sin preocuparse por la situación del otro,” donde dar concesiones es percibido como “perder” (Ogliastri, 2001).

Dentro de esta cultura de la negociación, acorde con el profesor Ogliastri, se encuentran situaciones negativas como el incumplimiento, la impuntualidad, la evasión de la responsabilidad, la vaguedad, la falta de preparación y el exceso de amabilidad; además se caracteriza esta cultura como emocional, donde las relaciones interpersonales son altamente valoradas porque permiten la flexibilidad y la preferencia (Ogliastri, 2001).

Este tipo de negociación perpetúa la imagen de falta de equidad y desigualdad en Colombia, y al mismo tiempo nos asoma rápidamente a los múltiples comportamientos prevenidos y defensivos que tienen los empresarios, e incluso puede llegar a explicar el síndrome del Álamo, del que parecen padecer los empresarios de pequeños negocios.

3. CONTEXTO CULTURAL VSM

Como comentamos previamente, el camino de investigación ha llevado dos años y durante ese tiempo se han utilizado diversas metodologías para aproximarnos a esta realidad cultural. Así, en 2009, se realizó una investigación alrededor del mismo tipo de población: microempresarios y pequeños empresarios, arrojando resultados que nos permitieron mirar la cultura empresarial a través de proceso de validación del conocimiento llamado triangulación (Smith y Fletcher, 2001).

La triangulación consiste en utilizar diferentes metodologías para la evaluación de unos mismos objetivos. Así se validan los resultados encontrados a través del uso de un determinado método.

Para aquellos que sean curiosos, les contamos que algunos de los resultados fueron publicados en el periódico Portafolio, el 12 de noviembre de 2009 (http://www.portafolio.com.co/bienestar/sondeo/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-6567687.html), refiriéndonos específicamente a dos de los índices y el impacto de estas características culturales sobre la planeación estratégica.

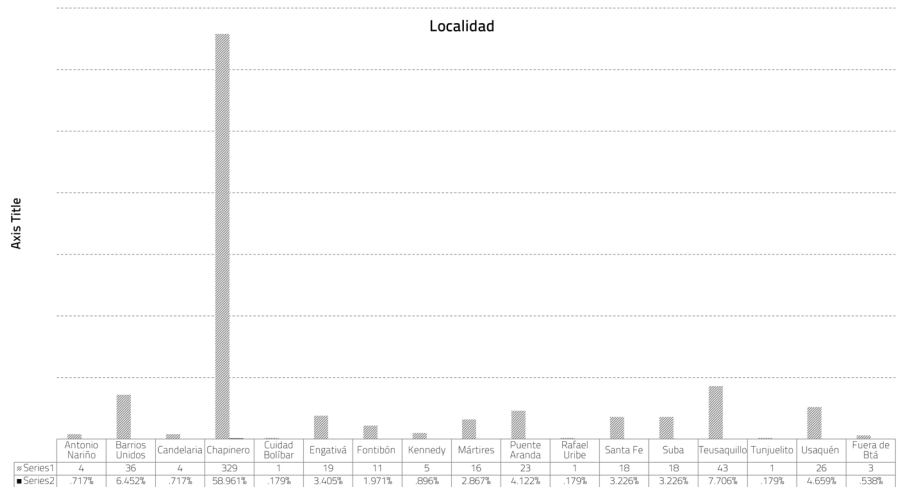
En una de las fases de la investigación 2009, se utilizó un instrumento de medición desarrollado por el profesor y consultor Geert Hofstede de la Universidad de Maastricht en Amsterdam, llamado el VSM o *Value Survey Model*.

Este instrumento fue desarrollado por el profesor Hofstede mientras investigaba valores organizacionales en contextos multinacionales, durante la década de los 70 del siglo XX, en compañías pertenecientes a IBM en 18 países del mundo (Hofstede, 1980).

Con la publicación de los resultados de la investigación, vistos desde una perspectiva *cross-cultural*, a partir de la comparación de naciones, Hofstede plantea la encuesta VSM en 1980, la cual queda consignada en el libro *Culture's Consequences* (Hofstede, 1980).

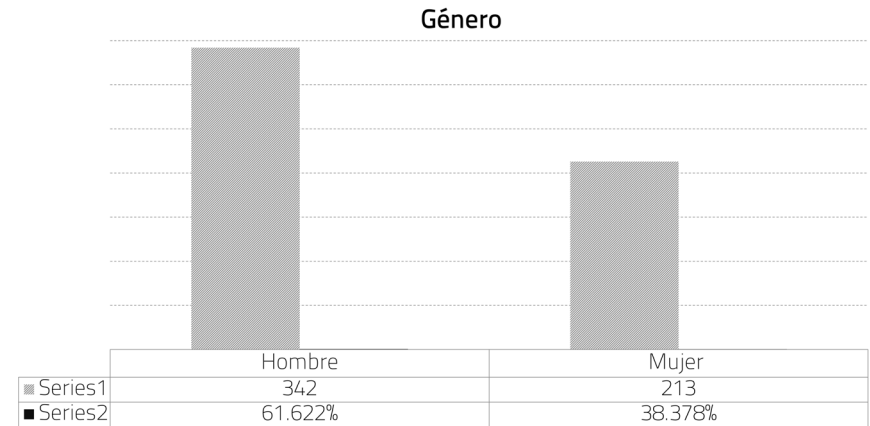
Para el caso de la investigación 2009, la encuesta de valores VSM, versión 1994 en español, fue administrada tanto de manera asistida como personalmente por estudiantes del curso de Investigación Aplicada al Mercadeo en el semestre 2009-2, del programa académico de Mercadeo y Publicidad de la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano.

La muestra correspondió a un total de 557 empresarios Pyme, en la que hay una alta concentración de ellos con empresas ubicadas en Chapinero, como lo podemos ver en la tabla 1, sin embargo se recogió información de todas las localidades.



■ TABLA 1. DISTRIBUCIÓN DE PARTICIPANTES EN ENCUESTA VSM EN BOGOTÁ

Es de notar que la composición de la muestra tuvo una mayor participación de hombres que de mujeres, como lo muestra la tabla 2, aunque no se buscaron cuotas de género, sino que este resultado es espontáneo en la recolección de información.



■ TABLA 2. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR GÉNERO

Dentro del cuestionario también preguntamos por la escolaridad y por edad, las cuales consideramos podían mostrarnos algunas condiciones de la población, dándonos como resultado las siguientes tablas de distribución (tablas 3 y 4).

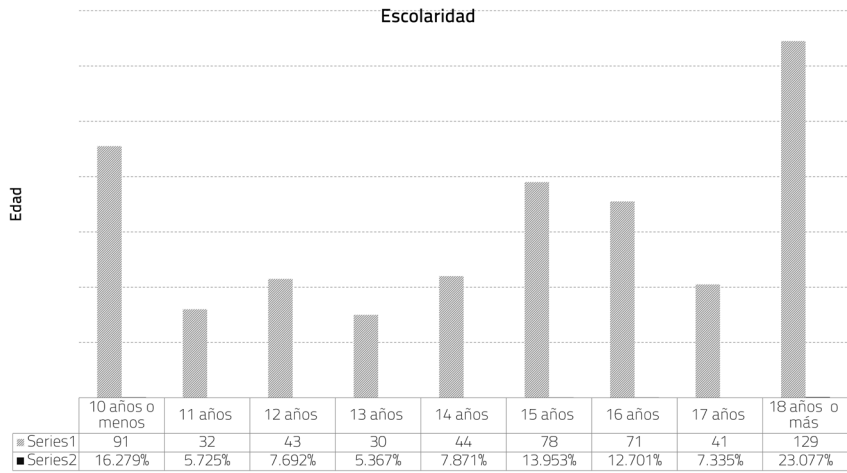


TABLA 3. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR ESCOLARIDAD (AÑOS DE ESCOLARIDAD)

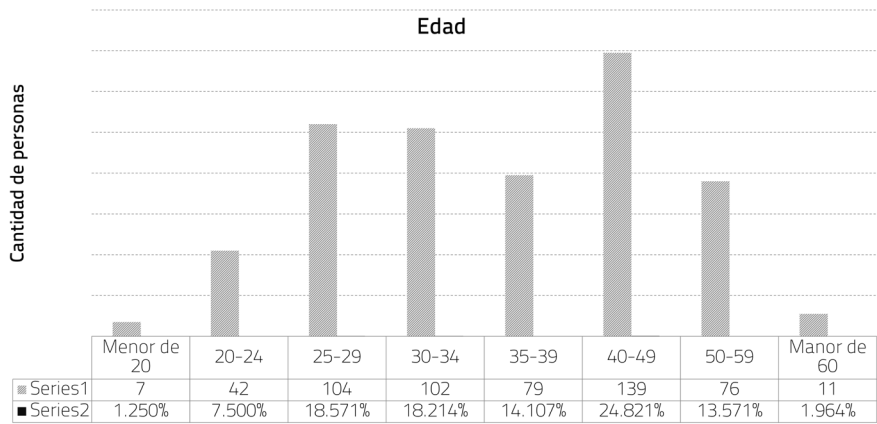


TABLA 4. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR EDAD

Estas características de la composición de la muestra nos indican que los empresarios Pyme tienen altos niveles de formación, con una mayoría que tiene más de 18 años de escolaridad.

Además, el fenómeno emprendedor parece tener una marcada ocurrencia en poblaciones juveniles y en adultos en sus 40, lo que nos puede sugerir momentos importantes en la vida de un emprendedor, posiblemente en el que toma la decisión de arrancar con su iniciativa emprendedora.

Dentro de esta muestra encontramos los siguientes resultados del VSM:

Power Distance Index Índice de distancia del poder	PDI	13,76296083
Individualism Index Índice de individualismo	IDV	68,55647841
Masculinity Index Índice de masculinidad	MAS	68,48214286
Uncertainty Avoidance Index Índice de evasión de la Incertidumbre	UAI	69,33035714
Long Term Orientation Index Índice de orientación a largo plazo	LTO	54,89285714

Estos resultados nos indican que los empresarios Pyme en Bogotá tienen una baja distancia del poder, un alto nivel de individualismo, de masculinidad y de evasión de la incertidumbre, además de una baja orientación al largo plazo.

Si seguimos con detenimiento las *consecuencias culturales* de estas mediciones, como plantea Geert Hofstede y Geert Jan Hofstede (Hofstede y Hofstede, 2005), encontraremos interpretaciones sobre las formas culturales de los emprendedores de pequeños negocios en Bogotá.

Cuando el índice de distancia del poder muestra una medición baja, es decir, una baja distancia del poder, esto implica que los empresarios perciben que son ellos quienes controlan el destino de sus propias empresas, se sienten interdependientes con el medio ambiente.

La baja puntuación de este índice contrasta con las medidas que *Itim International*, la empresa consultora bajo el amparo del profesor Hofstede, ha publicado para muchos países, entre los que se encuentra Colombia (<http://www.geert-hofstede.com/>).

La página web de *Itim International* muestra una medición del índice de Distancia del Poder que puntúa: 67, lo que indica un alto nivel de desigualdad económica y social en Colombia.

La medición tomada dentro de la investigación 2009 tiene un número mucho menor (14), en la medida en que se concentra sobre un grupo poblacional específico.

La diferencia estriba en que este grupo específico tiene como característica su alto nivel de búsqueda de la independencia, lo que demuestra la investigación de la Cámara de Comercio en 2009, indicando que el 41% de las personas mencionó como principal motivo de apertura de su propia empresa a la necesidad de independencia (CCB, 2009).

Por lo tanto, estamos hablando de un grupo específico de personas “empoderadas” en nuestra sociedad, con patrones de comportamiento independientes.

El segundo índice, individualismo, se refiere a la importancia de las relaciones de grupo en el interior de una comunidad. Las culturas más colectivistas le dan mayor preponderancia a los grupos de referencia en la sociedad.

En la medición 2009 nos dio 65. Si seguimos esta interpretación de la medición realizada, podemos concluir que los empresarios no valoran las relaciones con otros empresarios y que no hay una construcción de comunidad propiamente dicha.

Esto se une a la perspectiva del síndrome del Álamo, presentada previamente, que nos muestra un panorama cultural aislado en el caso de los empresarios de pequeños negocios.

De manera contraria, la medición publicada por *Itim International* sobre este índice tiene valores muy por debajo (13), de los obtenidos en nuestra muestra.

El índice de masculinidad está orientado a describir las tendencias de los roles de género en grupos humanos. Un alto índice de masculinidad indicará que los roles masculino/femenino tienen un patrón de comportamiento más “tradicional”, entendiendo como “tradicional” las formas de organización social previas a la liberación femenina, donde los hombres tienen un rol más dominado por el razonamiento lógico/asertivo y las mujeres un rol más dominado por lo emocional.

La medición publicada por *Itim International* es de 64, que es casi 6 puntos inferior a la obtenida en nuestra muestra (68).

El índice de evasión de la incertidumbre, nos muestra la necesidad de un grupo humano por evadir la siempre presente incertidumbre en el futuro. Aquellos grupos humanos con una alta evasión de la incertidumbre, acostumbran generar reglas, protocolos y procedimientos formales para encarar el futuro y lo inesperado.

La medición hecha por *Itim International* es de 80, y la obtenida en la muestra de la investigación es de 69.

Son mediciones que nos indican que hay una alta percepción de incertidumbre en el ambiente empresarial, una incertidumbre que genera la necesidad de reglas, leyes, normas y protocolos.

Esta medición nos enfrenta a una paradoja en la percepción de la cultura, puesto que, como ya habíamos establecido, el principio básico de la cultura es la informalidad.

Es necesario, entonces, puntualizar lo que podemos entender como informalidad: esta es la manera en que las empresas y negocios se crean y desarrollan por fuera de la rejilla de control de los organismos del Estado, aunque este busque regularlos a través de programas, reglas y normas.

Sin embargo, este índice nos permite considerar que los empresarios buscan herramientas para enfrentar la ansiedad que produce la incertidumbre. Un ejemplo de esto es el alto clientelismo que hay en nuestro país, el cual es un camino posible para reducir los niveles de ansiedad e incertidumbre para las iniciativas de los emprendedores.

La medición del último índice, el de Orientación al Largo Plazo, no es publicada por *Itim International* para Colombia, como tampoco es publicada por Hofstede en la última revisión de su libro *Cultures and Organizations*, de 2005.

El índice nos dio una medición aproximada de 55, lo que implica una media orientación al largo plazo. Esto nos habla de la adaptación del empresario a la volatilidad del ambiente comercial y de la falta de proyección de este tipo de empresas.

Cabe aclarar que las comparaciones hechas con las mediciones reportadas por *Itim International* deben ser tomadas con cautela. Esto es debido a que las mediciones fueron recopiladas, como se especificó previamente, durante la segunda mitad de la década de los 70 y son los mismos resultados que Geert Hofstede publicó en 1980, y luego con su hijo en 2005.

Mucho ha pasado en Colombia, situaciones que han dinamizado nuestra cultura y la han hecho modificarse. Así, estos datos, desde una perspectiva moderna, deben ser actualizados.

4 . MODELO CULTURAL DE LOS EMPRESARIOS DE PEQUEÑAS EMPRESAS EN BOGOTÁ

Con la descripción de las dimensiones culturales de Hofstede, junto a la previa identificación de elementos centrales a nuestra cultura empresarial, podemos concluir que esta cultura se define en el gráfico 4.

Este modelo explica que el principio básico de la cultura de empresarios tiene como fundamento la informalidad, que es resultado de una percepción de hostilidad del medio ambiente y de la alta incertidumbre en los negocios.

Este principio básico lleva a dos valores: el del aislamiento de los demás y el ser tradicional en los negocios para no perder en las negociaciones, en donde los demás parecen tener dobles agendas, o estilos distributivos de negociación. Estos valores son proteccionistas y devienen en formas culturales de confianza personalizada, como veremos más adelante.

Los patrones de comportamiento observables en las prácticas de los miembros de la cultura nos muestran un alto individualismo, amplia búsqueda de la independencia –ambos comportamientos en relación con la informalidad–, una adhesión a formas sociales de clientelismo, un tradicionalismo en la manera de hacer negocios y una orientación de negocios hasta el mediano plazo.

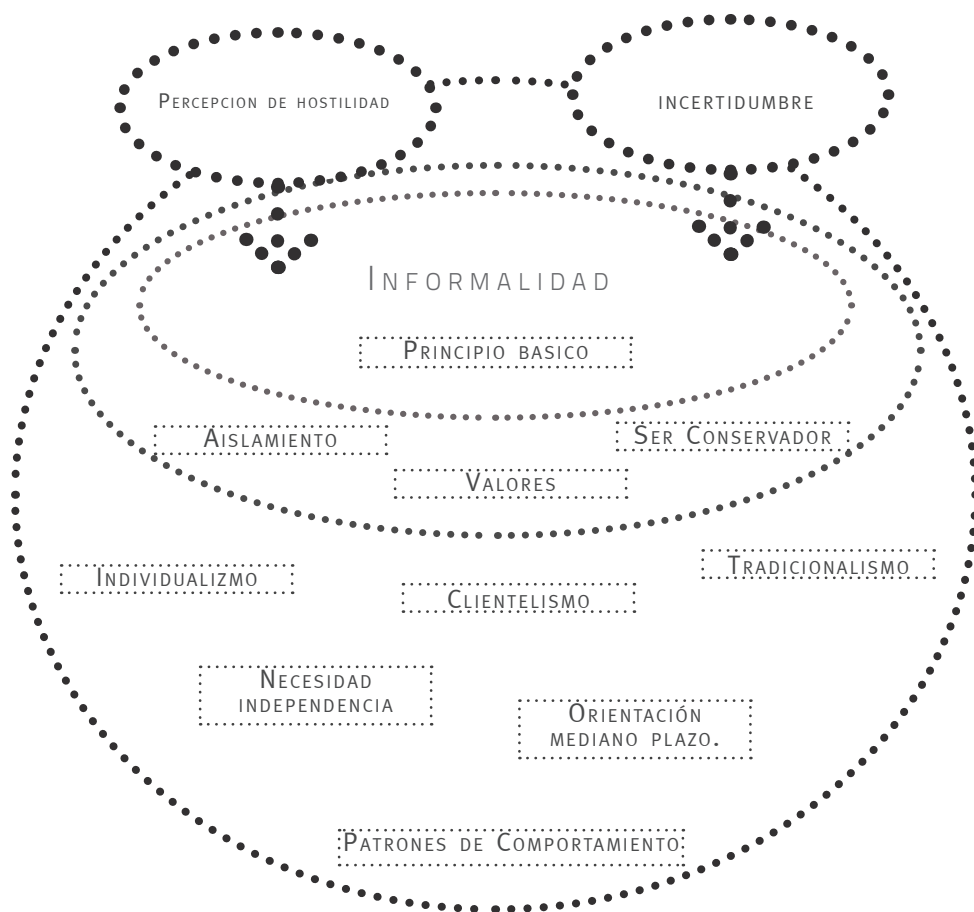


GRÁFICO 4. MODELO CULTURAL EMPRESARIOS PYME BOGOTÁ.

Este modelamiento de la realidad cultural empresarial para los emprendedores de pequeños negocios, aunque tiene el tono negativo que fue descrito desde un principio, busca en realidad que las autoridades, en pro del fortalecimiento de la economía de los pequeños negocios, encuentren escenarios directos y específicos de participación sobre las empresas.

Y que se planteen la posibilidad de gestionar este modelo hacia proyectos de desarrollo y planes de comunicación, los cuales promuevan una nueva imagen de lo que significa hacer negocios en Bogotá para un emprendedor.

Cabe aclarar que, aun cuando esta descripción del contexto cultural de los empresarios de pequeños negocios es parcial, es necesario comenzar a plantear académicamente una realidad de vital importancia para el desarrollo económico de las empresas en Colombia.

A continuación buscaremos la forma de aplicar este modelo cultural a una de los paradigmas de competitividad modernos: el de la necesidad de la asociación entre empresas y empresarios competidores.

5. CAPACIDAD ASOCIATIVA ENTRE COMPETIDORES

El estudio de las relaciones asociativas en el campo empresarial es bastante amplio, e incluye muchos tipos de relaciones externas de las empresas: licencias, copropiedad, distribución cruzada, co-manufactura, grupos de compra, franquicias, *joint ventures*, entre otras.

A través de estos diferentes nombres encontramos un concepto central de la asociación: que son “acuerdos colaborativos en los que los aliados combinan recursos, tiempo y experiencia hacia la creación de nuevos conocimientos, productos y servicios” (Meerwarth, Briody y Kulkarni, 2005).

Tanto las publicaciones académicas como las no académicas sobre negocios recalcan la importancia de la asociación entre empresas competidoras, como una estrategia efectiva para la sostenibilidad y supervivencia de los negocios, tanto en economías desarrolladas como en desarrollo.

Aun así, en Colombia, esta estrategia no es una herramienta muy utilizada y tiene poca operatividad. ¿Por qué? ¿Hay alguna inhibición cultural en nuestro país que nos prevenga de asociarnos libremente a nivel empresarial con otras empresas y de hacer esa asociación exitosa?

Con estas preguntas en mente, se realizó una investigación en 2008 que aporta a la construcción de conocimiento alrededor de la asociación entre competidores, analizando la cultura empresarial de pequeños negocios de la localidad de Chapinero, en la ciudad de Bogotá.

Cabe aclarar que, durante los momentos de elaboración de la investigación sobre Capacidad asociativa en 2008, la razón que motivó la realización de la misma no fue otra que la percepción del alto número de mortalidad al cabo de un año de Mipymes.

Esto fue evidente durante el año 2007, en el cual fueron creadas un total de 43.804 empresas (43.188 Mipymes), de las cuales fueron liquidadas un total de 13.917 (13.304 Mipymes), lo que implica una mortalidad superior al 31%.

Esta situación sigue un patrón histórico y fue similar en 2006, cuando fueron creadas 44.571 empresas (43.061 Mipymes) y fueron liquidadas 11.782 empresas (11.226 Mipymes) (Observatorio Económico de Bogotá, 2007).

Cifras más recientes, como las publicadas en 2009 en la investigación sobre *Causas de Liquidación de las Empresas en Bogotá* (CCB, 2009), señalan que la mortalidad en total de empresas fue de 16.909. Cifra que muestra claramente que la situación de mortalidad empresarial no ha cambiado.

Sin embargo, el presente texto es una intención para buscar el fortalecimiento de las bases culturales que giran en torno a la práctica asociativa entre competidores, y así aportar a la disminución de esta tasa de mortalidad, al promover la formación de lazos asociativos entre empresas.

6. PERSPECTIVAS TEÓRICAS SOBRE LA FORMACIÓN DE RELACIONES DE TIPO ASOCIATIVO

La literatura reporta cómo los fenómenos asociativos han sido abordados académicamente por diferentes teorías. Dentro de ellas se encuentran teorías como la del costo-transacción (Williamson, 1981; Salgado, 2003), de agencia (Kochhar, 1996) o la dependencia de recursos (Finkelstein, 1997).

También se encuentran enfoques más recientes, como la teoría del aprendizaje organizacional (Teegen y Doh, 2002; Gulati, 1995) y la teoría de redes y lazos sociales (Street y Cameron, 2007; Kilduff y Tsai, 2003).

A continuación se abordarán brevemente los aspectos centrales de estas teorías, con la intención de identificar conceptos que puedan orientarnos en la comprensión del fenómeno asociativo entre competidores, desde una perspectiva cultural.

La teoría del costo-transacción propone una “evaluación de los costos comparativos de planeación, adopción y monitoreo de la realización de una tarea de producción bajo formas de gobierno organizacional diferentes” (Williamson, 1981). Esta evaluación busca que la eficiencia rija los tipos de transacciones entre empresas y la minimización de los costos de transacción determinan el manejo y los acuerdos interinstitucionales (Gulati, 1995; Salgado, 2003).

La teoría de agencia considera que la práctica asociativa sucede alrededor del beneficio principal de alguno de los participantes (agentes) en la asociación (Kochhar, 1996).

La dependencia de recursos se enfoca en que la asociación es el resultado de la necesidad de compartir recursos para competir o sobrevivir en un mercado determinado (Sheth y Parvatiyar, 1992; Finkelstein, 1997).

Pero estas teorías sostienen perspectivas “económicas tradicionales”, debido a que enfatizan su comprensión del fenómeno asociativo en la dinámica *racional* de la ganancia, la utilidad y la maximización de recursos.

Con esto en mente, podemos concluir que estas perspectivas son útiles para explicar las motivaciones por las que una empresa o emprendedor busca hacer parte de una asociación.

Sin embargo, pensar solamente sobre las motivaciones es adoptar una perspectiva “atomista,” que despliega su análisis desde los beneficios de la empresa, dejando de

lado la comprensión de la compleja red social donde una empresa está imbuida. Esta red social condiciona, motiva y puede desalentar la práctica asociativa (Gulati, Nohria y Zaheer, 2000).

Otras aproximaciones académicas, como la teoría del aprendizaje organizacional, se ha centrado en el aprendizaje que tienen las empresas cuando comparten aspectos tecnológicos, cadenas de distribución, mejores prácticas, información sobre el mercado, bases de minería de datos etc., registrando y analizando las situaciones posiblemente problemáticas que deben afrontar las empresas que hacen parte de un esquema asociativo (Teegen y Doh, 2002).

La teoría de redes establece que la investigación del comportamiento de las relaciones comerciales entre empresas se debe abordar desde la comprensión de la creación de valor económico, junto con la creación de relaciones sociales satisfactorias (Saxton, 1997) y la investigación del contexto social donde surgen patrones con relación a la afiliación previa entre empresas y la interdependencia estratégica (Gulati, 1995; Gulati, Nohria y Zaheer, 2000).

La literatura reporta investigaciones sobre la capacidad asociativa en las que se ha buscado establecer los lazos sociales en las relaciones inter-empresas, formulándola entre lazos como la confianza, el compromiso y la equidad, con lazos técnicos como la competencia (entendida como la capacidad de funcionamiento de una empresa) y la inversión (Perry, Cavage y Coote, 2002).

Otras aproximaciones, en especial desde la antropología, buscan el “mejoramiento continuo” de los grupos de trabajo involucrados en asociaciones (Briody, 2008). Estas investigaciones han abordado variables específicas como la cohesión interna y la toma de decisiones, ambas variables relacionadas con la confianza y la autoridad respectivamente.

Otros aportes, desde una perspectiva similar, han mostrado las reglas y normas tanto explícitas como implícitas que son “adecuadas” para que una asociación funcione efectivamente (Meerwarth, Briody y Kulkarni, 2005).

Las perspectivas académicas sobre la capacidad asociativa muestran un cambio desde una perspectiva económica de la utilidad y el beneficio, hacia una perspectiva social de contexto.

Esto ha implicado la utilización de conceptos anclados en las ciencias sociales y las humanidades, que permiten explicar desde una perspectiva cultural las dimensiones de comportamiento empresarial que inhiben la capacidad asociativa entre competidores y la formación de clústeres productivos.

7. CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES ASOCIATIVAS: CONSTRUCTOS CONCEPTUALES Y VARIABLES

Las diferentes teorías que explican el fenómeno dan lugar a diversos constructos y variables influyentes en el fenómeno asociativo, visto desde una perspectiva cultural.

Una de las discusiones principales en la literatura académica se centra en la *confianza*. Parte de la literatura identifica la confianza como la percepción de que el otro (con quien se realiza una asociación, sea este una persona, una empresa o una organización) no tendrá un comportamiento empresarial oportunista (Sheth y Parvatiyar, 1992).

Para algunos autores la percepción de la confianza establece un patrón en la asociación y es reflejo de la red social donde tiene lugar (Gulati, Nohria y Zaheer, 2000), además de estar correlacionada directamente con el éxito de una asociación (Saxton, 1997).

Pero la medición de la confianza fue considerada en parte de la literatura como incuantificable, argumentando que la confianza es un “constructo,” no una variable por sí misma, por lo tanto, se ha analizado el comportamiento de este constructo como el reflejo en situaciones relacionadas con el comportamiento empresarial asociativo medible cuantitativamente, por ejemplo, en la frecuencia de las actividades asociativas en las alianzas (Sheth y Parvatiyar, 1992).

Marcos referenciales como el anterior conducen al postulado que indica que la confianza, por ejemplo, se refleja en una mayor (más frecuente) interacción comercial asociativa. Sin embargo, se considera que la interacción continua entre empresas puede ser función de la inercia luego de la institucionalización de la alianza, lo que se describe como una situación opuesta al reflejo de confianza mutua y compromiso interorganizacional (Saxton, 1997).

Otros autores han considerado la *confianza* en términos de *duración* de la alianza asociativa, partiendo del postulado de que la tendencia al mantenimiento de alianzas ya establecidas es una confirmación de la confianza (Gulati, 1995).

Pero investigaciones más recientes han utilizado mediciones cuantitativas alrededor de la confianza, con baterías de preguntas en encuestas desarrolladas por centros de investigación, como la General Social Survey desarrollada en la universidad de Chicago, o la Worldwide Values Survey, desarrollada por un grupo internacional de científicos con base en Estocolmo (Salgado, 2005).

En estas nuevas perspectivas sobre la confianza, a través de diferentes dimensiones, se identifican: la confianza general y la confianza particular, la primera dirigida a la manera en que se “da” confianza a otros, sin importar el grado de consanguineidad o las relaciones sociales. Mientras que la segunda se da solamente a otros dentro de una determinada red, sea esta familiar o de larga data (Salgado, 2005).

La confianza también se ha estudiado como un constructo reflejado en la *toma de decisiones* (Briody, 2008). Para algunos autores la *toma de decisiones* ofrece interpretaciones sobre el fenómeno asociativo y la confianza como la siguiente: un alto nivel de involucramiento en una alianza, actúa como una señal y a la vez construye confianza y compromiso empresarial (Sheth y Parvatiyar, 1992).

Pero la toma de decisiones no solamente es reflejo de la confianza entre empresas, sino que está directamente relacionada con otro de los conceptos importantes alrededor del fenómeno asociativo: la *autoridad*, puesto que la manera en que se ejerce la autoridad es diferente dependiendo del contexto cultural (Briody, 2008).

La *autoridad* se entiende como la administración de las actividades de una alianza, abarcando aspectos como la manera en que se toman las decisiones, el establecimiento de la estrategia, la influencia sobre los participantes de la alianza y el “poder” de una determinada empresa en la asociación.

Para los investigadores Teegen y Doh, un apropiado balance en la autoridad, es decir, el que cada empresa involucrada en la alianza tenga áreas de autoridad definidas y equitativas, es una condición de éxito de la asociación; aquellas alianzas que tienen un desbalance en la autoridad tienden hacia la inestabilidad (Teegen y Doh, 2002).

Las variables de *confianza* y *autoridad* están relacionadas entre sí, en la medida en que se considera que a mayor confianza, por relaciones previas entre empresas por ejemplo, hay una menor necesidad de ejercer autoridad en una alianza asociativa (Gulati, Nohria y Zaheer, 2000).

Un tercer constructo central en el fenómeno asociativo, desde una perspectiva cultural, es la *equidad*. Este constructo es identificado por la literatura como un aspecto central de la construcción de alianzas asociativas: “es un antecedente de la confianza y el compromiso,” y por lo tanto es un factor importante en la determinación de la confianza y en el ejercicio de la autoridad (Perry, Cavage y Coote, 2002).

Otra variable discutida en la literatura es la *reputación* de una empresa, en cuanto se relaciona con la confianza y por esta razón es determinante en la forma que toma una asociación entre competidores.

La *reputación* se define como las percepciones representativas que una empresa tiene acerca de sus asociados, así como de otras empresas en el medio o la red social con las que podría llegar a asociarse (Saxton, 1997).

Por lo tanto, la *reputación* opera como recurso de información que garantiza la satisfactoria interacción entre empresas, y permite la discriminación de aquellas empresas con las que se establecerá una asociación con competidores (Saxton, 1997).

Además, en la literatura, la reputación funciona como un mecanismo de control social en el interior de las redes de empresas asociadas o presentes en un mismo tejido

empresarial, rechazando determinados tipos de comportamiento y reforzando otros (Gulati, Nohria y Zaheer, 2000).

La variable de *afiliación previa* parte de la concepción de que la confianza y la percepción de confiabilidad están relacionadas con una frecuente interacción comercial, vinculada a su vez con una menor propensión al comportamiento oportunista de parte de los participantes en una asociación (Gulati, 1995).

Esta variable tiene influencia en la dinámica de asociación de un grupo o red de empresas, en cuanto permite, junto con la *reputación*, que las empresas tengan una mutua comprensión del trabajo en equipo, a la vez que establece patrones de asociación en el interior de una red, como una tendencia al comportamiento colaborativo con el fin de garantizar más asociaciones y/o relaciones comerciales dentro de la misma (Gulati, Nohria y Zaheer, 2000).

El enfoque de investigación durante estos dos años ha sido el de realizar una aproximación multinivel al fenómeno, contemplando tanto la dinámica interna individual de cada empresa como la interacción asociativa que tiene dentro de una red social.

Esto es acorde con los postulados de la antropología, la cual ha estudiado los fenómenos económicos de una sociedad encontrando aspectos de asociación entre comunidades desde sus comienzos como disciplina (Mauss, 2002 [1926]).

Un ejemplo de esto es el *círculo del Kula*, el cual es un sistema de asociación en el que se mantienen alianzas intertribales a partir del intercambio de collares de conchas, los cuales pasan de jefe a jefe de cada tribu en el sentido de las manecillas del reloj; mientras que en dirección contraria se intercambian brazaletes de concha.

Ambos tipos de objetos tienen un significado ceremonial para las culturas involucradas en el *Kula*, y funcionan como símbolo, ya que esta práctica cultural busca garantizar las buenas relaciones sociales entre las tribus. La posesión temporal de estos elementos tiene diferentes significados, dependiendo de las características de cada elemento, y otorga estatus a sus poseedores (Malinowski, 1985 [1922]).

Las variables que hemos presentado para la aplicación del análisis cultural de los empresarios de pequeños negocios, en torno a la asociación con competidores, nos muestran dimensiones culturales para la comprensión de las inhibiciones de la asociación.

El gráfico 5 muestra la manera como las variables se articulan alrededor de la capacidad asociativa entre competidores. Los tres conceptos centrales son la confianza, la autoridad y la equidad. La *afiliación previa* y la *reputación*, están relacionados con la confianza, la percepción de equidad y la manera como se ejerce la autoridad, por lo tanto están en una segunda capa de cercanía del centro del fenómeno.

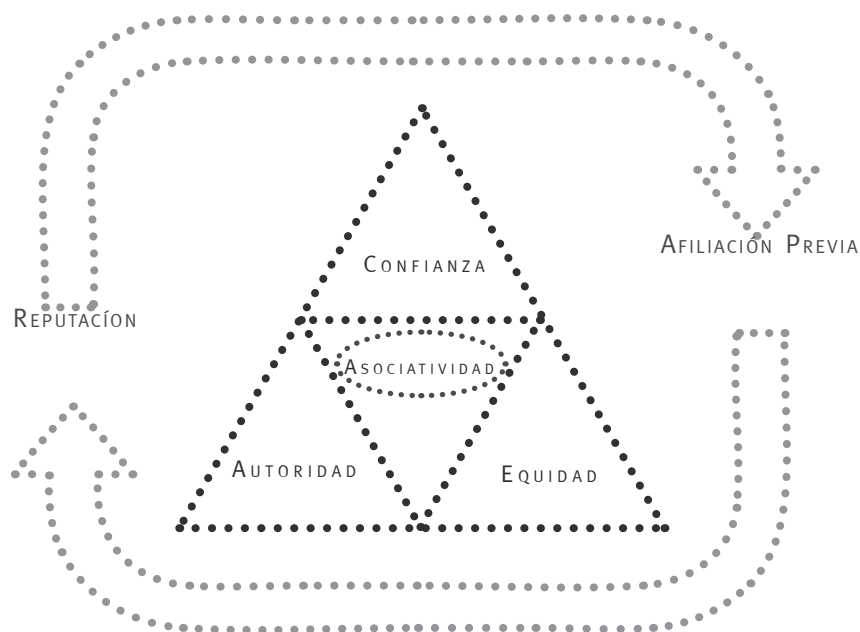


GRÁFICO 5. CONCEPTOS CULTURALES EN TORNO A LA CAPACIDAD ASOCIATIVA ENTRE COMPETIDORES

8. HIPÓTESIS ALREDEDOR DE LA CAPACIDAD ASOCIATIVA EN COLOMBIA.

Considerando el panorama cultural del empresario Pyme colombiano que analizamos previamente y del cual sintetizamos un modelo cultural (ver Gráfico 4), y a partir de la ilustración de algunas variables culturales que la literatura académica ha resaltado para el desarrollo de redes de asociación entre competidores (ver Gráfico 5), en el proyecto de investigación 2008 sobre capacidad asociativa se plantearon explicaciones alrededor de la inhibición cultural de la misma.

La primera explicación que se planteó sobre la variable más frecuentemente mencionada en la literatura con relación a la capacidad asociativa, a saber, la confianza:

La confianza es personalizada e inhibe la asociación comercial entre competidores.

Como ya vimos, la confianza no se da fácilmente sino que solamente se puede confiar en los grupos de referencia consanguíneos o con los que se han tenido relaciones de larga data.

El individualismo conduce a bajos niveles de tolerancia al ejercicio de autoridad.

Las figuras de autoridad no aceptan con facilidad cuestionamientos, esto se debe a que culturalmente aceptarlos es signo de debilidad y pérdida de independencia. Por

lo tanto, la conformación de equipos con líderes o empresarios de dos o más empresas es compleja y tiende al fracaso.

La búsqueda de aprovecharse de la situación lleva a una percepción automática de oportunismo y falta de equidad

El mito del oportunista está presente en la mente de los empresarios y toda persona “nueva” es asociada con este mito, lo que inhibe las asociaciones entre competidores.

Estas tres hipótesis, resultado del análisis documental, serán aceptadas o rechazadas una vez se hayan presentado los hallazgos de la investigación. Y corresponden a un modelo de impacto cultural de variables sobre el fenómeno asociativo, que ilustra el gráfico 6.

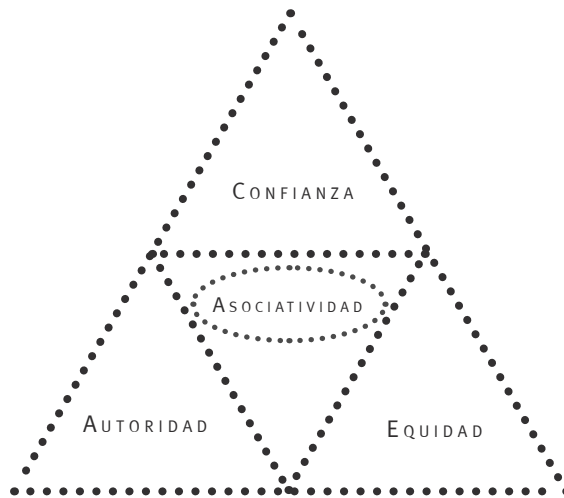


GRÁFICO 6. PRINCIPALES VARIABLES CULTURALES EN TORNO AL FENÓMENO ASOCIATIVO.

9. METODOLOGÍA PROYECTO INVESTIGACIÓN 2008

El concepto de pequeñas empresas utilizado en este texto, obedece a la investigación de emprendedores que empresas hoy clasificadas como Micro y como Pequeñas, utilizando las definiciones dadas a estos dos términos en la literatura de la Cámara de Comercio de Bogotá, la cual corresponde a datos del capital económico de la empresa.

Se escogieron empresas que tuvieran activos registrados como:

Microempresa de: \$0 a \$217.283.699.

Pequeña: de \$217.283.700 a \$2.168.933.699.

Como mencionamos previamente, la genealogía de conceptos y perspectivas académicas sobre el fenómeno asociativo entre competidores, a partir de una perspectiva cultural, ha atravesado desde las ciencias económicas y administrativas hasta las sociales como la psicología organizacional o la antropología, siendo las primeras las que han abordado el fenómeno con mayor frecuencia y resultados asertivos.

Resulta consecuente con las disciplinas económicas el uso de metodologías de tipo cuantitativo, incluyendo encuestas de respuesta cerrada y mediciones tipo escala likert (Gulati, 1995; Saxton, 1997; Bond, 1988; Hofstede, 1980; Sheth y Parvatiyar, 1992; Perry, Cavaye y Coote, 2002; Salgado, 2005).

El presente documento muestra los resultados de investigaciones adelantadas durante dos años con una orientación holística, en la que no solamente se ha recolectado información en datos numéricos sino también información cualitativa que hable del “corazón” de las personas y las empresas, de sus vivencias y experiencias como integrantes de una cultura (Geertz, 1992).

Un ejemplo aplicado de estas técnicas es el trabajo de Meerwarth, Briody y Kulkarni, publicado en 2005, en el cual se recolectó información cualitativa sobre “el deber ser” o las reglas y normas implícitas o explícitas de las asociaciones, a través de entrevistas con los participantes.

Esta información cualitativa fue analizada a través de la metodología del *análisis de contenido*, la cual se fundamenta en el siguiente postulado: “las características lingüísticas, como la sintaxis, el léxico y la forma de hablar son críticas en la interpretación del significado” (Meerwarth, Briody y Kulkarni, 2005).

Un ejemplo cercano de aplicación de metodologías cualitativas en pequeños negocios es el trabajo de Laura López y Gregorio Calderón, en el cual se hace un Análisis de las Dinámicas Culturales al Interior de un Cluster Empresarial (López y Calderón, 2006).

Esta investigación utilizó la entrevista semi-estructurada, complementada con el diario de campo y la revisión documental, para recolectar la información. Se aplicó la entrevista a un total de 30 “gerentes o gestores de proyectos delegados por el gerente de las empresas productoras y comercializadoras y a los directores de las entidades de apoyo o sus respectivos delegados” (López y Calderón, 2006).

La información recolectada fue categorizada y luego analizada a través del *análisis de contenido* siguiendo dos etapas: “primero, la organización de la información de acuerdo con las intuiciones iniciales provenientes de los referentes teóricos; segundo, procesamiento de codificación y descomposición del material y por último inferencia e interpretación” (López y Calderón, 2006).

La presente investigación también utilizará la técnica del análisis de contenido, siguiendo un procedimiento de: categorización, codificación y posterior interpretación y análisis de la información recolectada (Bardín, 1986).

Con relación a la aplicación de la metodología en un cronograma, la literatura muestra que desde la perspectiva de las ciencias económicas, las investigaciones son generalmente de corte transversal (Teegen y Doh: 2002; Gulati, 1995; Bond, 1988; Hofstede, 1980), y las de corte longitudinal son poco comunes (Saxton, 1997).

Esto contrasta con el corte longitudinal predominante de la perspectiva antropológica, donde se contempla la interacción prolongada (a veces superior a 3 años) con una comunidad para comprenderla con profundidad (Malinowski, 1985 [1922]).

La dinámica metodológica de la presente investigación será la del estudio de caso, el cual será construido a través de entrevistas cualitativas en profundidad (Denzin y Lincoln, 2005) y de etnografía rápida (Geertz, 1992).

El tamaño de la muestra encontrado en la literatura muestra, en estudios cuantitativos, marcos muestrales desde 55 empresas (Teegen y Doh, 2002), 137 empresas (Saxton, 1997) hasta 166 empresas (Gulati, 1995).

La investigación cualitativa de tipo etnográfico, por su naturaleza intensiva y extensiva en el tiempo, se centra alrededor de diadas o dos empresas con alianzas (Meerwarth, Briody y Kulkarni, 2005).

En la investigación 2008 se contemplaron cuatro casos, tres de ellos alrededor del sector inmobiliario. El primero con una alianza de ocho miembros, el segundo con una alianza de dos miembros y el tercero de una Mipyme nueva con un solo dueño. El otro caso corresponde a una empresa dedicada a la educación media superior. A continuación presentaremos una breve descripción de los participantes.

Unión Inmobiliaria de Colombia. Empresa formada en 2002, con ocho miembros actuales, todas empresas competidoras en el sector inmobiliario, con amplia tradición (35 a 40 años).

La Torre Finca Raíz. Empresa formada en 2006, con cuatro miembros y de naturaleza familiar.

Contaduría Moderna. Empresa formada en 2004, con dos socios que aportaron clientes y capital.

Corpobella. Institución académica, con tres miembros y dos sedes, una en Funza y otra en Bogotá.

Se aplicaron entrevistas en profundidad con diferentes miembros de cada empresa. Esta entrevista, de tipo cualitativo, es definida como: “un intercambio de ideas, significados y sentimientos sobre el mundo y los eventos” (Bonilla-Castro y Rodríguez, 1997).

Se utilizó el formato de entrevista narrativa, donde “las preguntas se formulan en torno a un asunto que se explora ampliamente, sin usar ninguna guía que delimite el proceso” (Bonilla-Castro y Rodríguez, 1997). Esto se decidió con la intención de reconstruir la historia empresarial de cada entrevistado alrededor del fenómeno asociativo, elaborando casos que permitieron ver las experiencias de los empresarios y cómo estas experiencias han generado significados, además de una cultura empresarial que dictamina su comportamiento alrededor de la asociación.

El procesamiento de la información cualitativa obtenida a través de la entrevista narrativa se hizo utilizando la técnica del análisis de contenido: siguiendo un modelo de categorización, codificación e interpretación, como el que indicamos previamente (Bardín, 1986). De este análisis mostraremos algunos pasajes de las entrevistas realizadas, que están vinculados significativamente a las variables de investigación.

A estas empresas se llegó a través de dos mecanismos: base de datos y referidos.

La base de datos fue comprada para esta investigación a la Cámara de Comercio de Bogotá, y se diseñó una estrategia de penetración, para atraer a los empresarios a participar en la investigación, la cual consistió en los siguientes pasos:

Primero: se enviaron invitaciones vía e-mail a los integrantes de la base de datos, explicando la investigación, las formas de participación y los beneficios.

Segundo: se enviaron cartas explicativas del proyecto a las direcciones de la base de datos, con textos similares.

Tercero: se realizó un procedimiento telefónico, donde se corroboraba la llegada de las comunicaciones anteriores vía e-mail y correo tradicional; buscando la participación de los empresarios.

Cuarto: se hizo trabajo de campo en calle, buscando personalmente a los empresarios para invitarlos a la investigación.

Es importante resaltar que de una base de datos de 58 registros, con la que se comenzó el procedimiento de reclutamiento, solamente dos completaron el proceso y participaron activamente en la investigación. Este bajo nivel de participación es llamativo y muestra la dificultad de generar procesos de convocatoria entre los

empresarios de la localidad, alrededor de proyectos de investigación, lo que supone retos para los grupos y agencias de investigación.

Para completar un número mínimo de cuatro empresas de diferente orden que nos permitiera triangular información, se utilizó la estrategia de referidos, buscando personas empresarias Mipymes. Este procedimiento nos condujo a dos emprendedores que apoyaron el proyecto con su participación.

Se escogieron empresas que tuvieran activos registrados como:

Microempresa (de \$0 a \$217.283.699)

Pequeña (\$217.283.700 a \$2.168.933.699)

10. PANORAMA DE LA CAPACIDAD ASOCIATIVA ENTRE COMPETIDORES EN BOGOTÁ

Se presenta a continuación un modelo de la cultura empresarial de empresarios de pequeños negocios, en torno a la asociación entre competidores, que nos permita realizar una comparación con las variables culturales de la capacidad asociativa entre competidores para proponer caminos para el fortalecimiento de esta estrategia comercial.

En el modelo anterior (ver gráfico 6), se utilizó un modelo de tres capas: principio básico, valores y comportamientos. En el modelo sobre la Capacidad asociativa capacidad asociativa, nos centraremos también sobre las respuestas emocionales que provoca el principio básico entre los miembros de su cultura: la informalidad.

El análisis de las entrevistas muestra un patrón de administración de una pequeña empresa alrededor de situaciones altamente emocionales, resultado de los factores que condicionan el principio cultural básico y estructural de la cultura de los emprendedores de pequeños negocios en la localidad de Chapinero: la interpretación de un tejido empresarial hostil, incierto y oportunista.

“Yo personalmente estaba viendo en los últimos años mucha competencia desleal que lo que vi en cierto tiempo, en mi época pasada en finca raíz. En este momento en el grupo es lo que estamos tratando de formar, de organizar, que no haya esa competencia desleal, competencia siempre habrá... en este negocio se da mucho la mentira, el robo de los negocios, de los clientes, en esto se da mucho”. Gerente, Unión Inmobiliaria.

“A la vez que es competido, la gente no valora su trabajo, eso es como en toda profesión: la gente no valora su trabajo, los únicos de pronto que por lo que hay una reglamentación son los abogados, ellos tienen un tarifario” Gerente, Contaduría Moderna.

Los fuertes vínculos emocionales del empresario con su empresa están unidos a circunstancias de supervivencia. Las respuestas emocionales condicionan el comportamiento de los empresarios en torno a los aspectos relacionales que forman los lazos sociales.

Los vínculos emocionales resultado del principio básico son: el apego y el miedo, como se muestra en el gráfico 7.

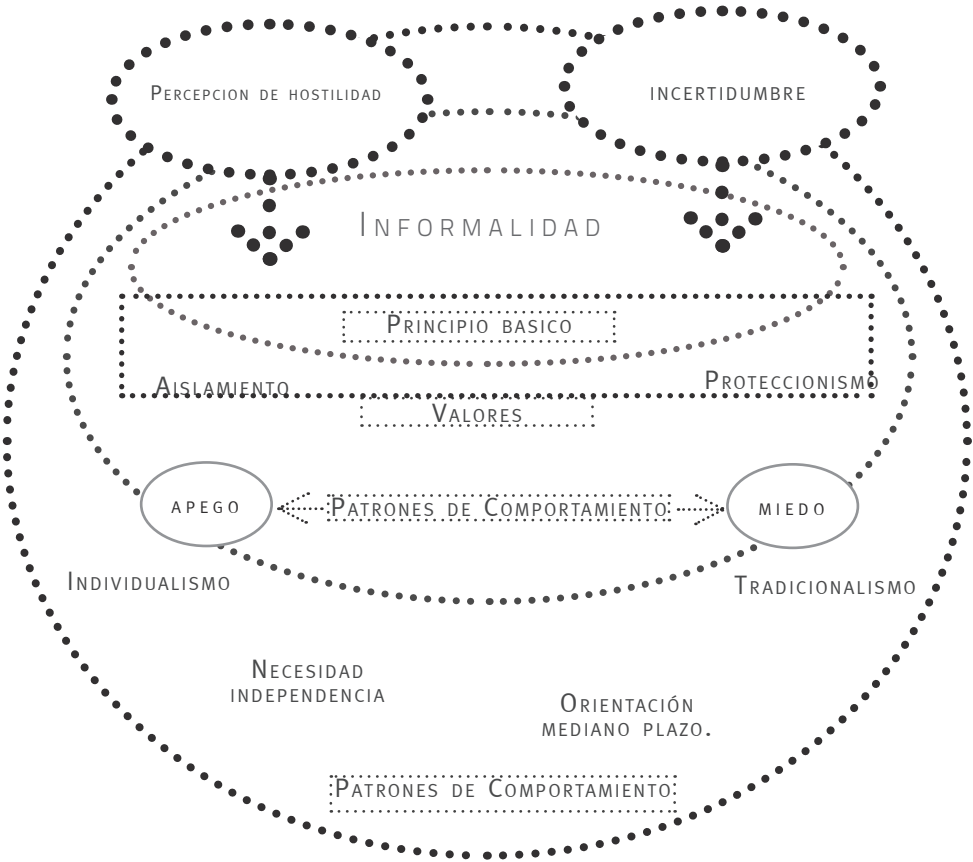


GRÁFICO 7. PRINCIPIO BÁSICO CULTURA EMPRESARIAL PEQUEÑOS NEGOCIOS Y RESPUESTAS EMOCIONALES.

10.1 MIEDO

Esta respuesta emocional al principio básico de la cultura, aparece en las narraciones de los empresarios, identificando siempre el oportunismo de otros empresarios en este tipo de relaciones inter-empresas.

El mito del aprovechado, como le llamaremos, se refiere al imaginario constante de que el otro, el nuevo socio, tome ventaja de la información compartida para su propio provecho.

“Un compañero de la universidad, nos encontramos y me dijo salió esto: un grupo empresarial necesitaba adelantar su contabilidad... fuimos, presentamos la propuesta y posteriormente, eh, cerca de la empresa donde estábamos ya después de haber hablado, nos despedimos, ahí al lado quedaba la Junta de Contadores, yo entré a la Junta, él salió, yo me demoré 10 minutos y salí y pues vaya sorpresa cuando veo al señor va entrando con otra persona y sí, entonces, y la persona que nos recomendó, ella pensó que nos habían asignado el trabajo a nosotros y ella me dijo a mí que fue aprobado la propuesta con mi compañero, vaya sorpresa, obviamente la pasó por menor valor, después nos enteramos”. Gerente, Unión Inmobiliaria.

De este aspecto estructural de las alianzas entre competidores, surge la inhibición emocional, construida alrededor del miedo.

“Hay una cosa en nuestra cultura, es muy frecuente que realmente hayan personas que se aprovechen de los demás, en nuestra cultura es hacer negocios y el que gana, si hay un ganador es porque otro está perdiendo, es básicamente la idea.” Administrador, Corpobella.

El miedo se articula a un mito cultural que indica que los posibles socios comerciales se comportarán de manera oportunista, y se “aprovecharán” de los “secretos” de los negocios.

Hay una clara tendencia a pensar que “en una alianza se pierde,” lo que estaría reforzado por los patrones culturales de negociación distributiva (Ogliastri, 2001).

10.2. EL APEGO

La creación de una empresa comienza por la concepción de una idea. Esta idea es diferenciadora, tiene elementos poderosos, resultado de un análisis del emprendedor que le sugiere que el éxito comercial está en la diferenciación con los demás. Mantener la diferencia frente a los demás hace que la empresa genere valor.

Esta idea, llevada al extremo, nos conduce al primer inhibidor cultural alrededor de la asociación entre competidores: el apego por una idea.

“Hay esa amenaza de la que somos víctimas nosotros los colombianos, muy detrás de eso me gustaría saber: ¿de dónde viene el miedo?, ¿por qué tenemos esa situación? El miedo es fundamentalmente

porque cada uno tiene su propia visión del negocio, su propio proyecto, digámoslo así y naturalmente no quiere compartirlo, realmente en la visión es en lo que uno se diferencia de los demás y cuando quiere diferenciarse naturalmente uno piensa tener una muy buena idea y no quiere que otro la tome para sí, pienso que en buena medida es eso”. Administrador, Corpobella.

Esta dimensión es estructural a la administración de las relaciones de asociación con competidores, puesto que el imaginario de diferenciación para el éxito empresarial implica un camino solitario, autosuficiente, donde no se contempla la posibilidad de asociarse como estrategia para el éxito.

Además, para terminar de completar los amarres emocionales de la cultura, los propietarios de pequeños negocios tienen un alto vínculo emocional con los mismos, puesto que para ellos ha significado un “sacrificio.” Por lo tanto, compartir con otro con quien compito significaría una amenaza frente a este vínculo emocional.

El principio básico y las respuestas emocionales asociadas inducen culturalmente a los empresarios a valorar la desconfianza y la imposición de barreras, como mecanismo de adaptación cultural a un medio ambiente comercial hostil, como lo muestra la gráfica 8.

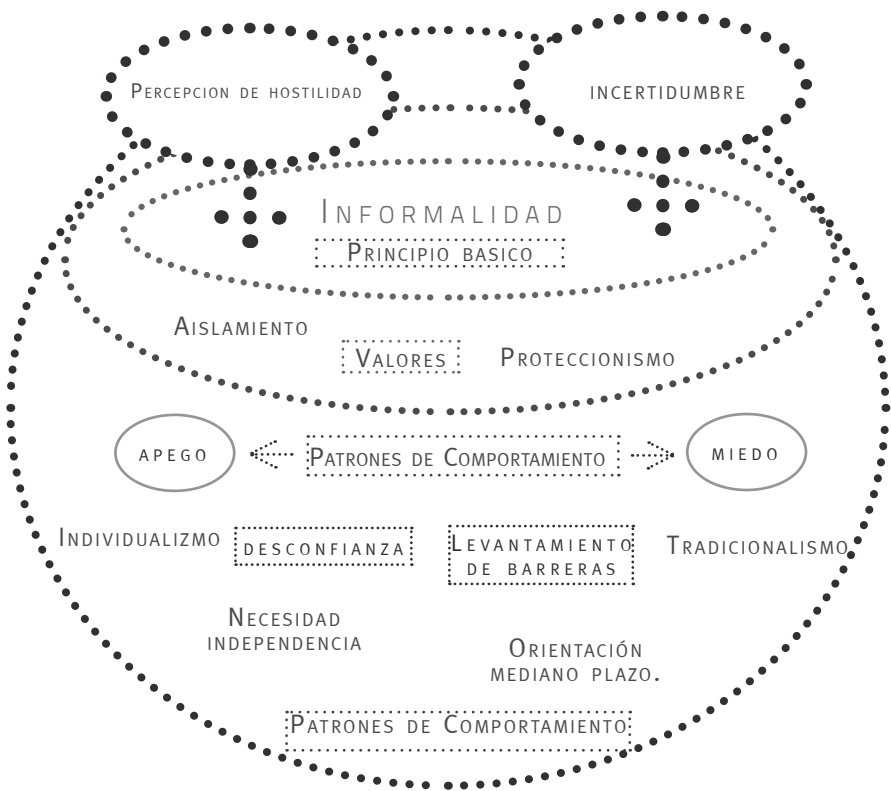


GRÁFICO 8. MODELO CULTURAL CON VALORES EN TORNO A LA CAPACIDAD ASOCIATIVA
CAPACIDAD ASOCIATIVA
CAPACIDAD ASOCIATIVA CON COMPETIDORES.

El complejo esquema emocional, hace que el apego provenga de la emoción del miedo, configurando una cultura donde la “visión” del negocio no se comparte, porque se considera que es en esta “visión” donde se hace la diferencia con los demás; si se comparte se pierde la posibilidad de éxito.

10.3 DESCONFIANZA

La desconfianza es un valor dentro de la cultura empresarial, puesto que garantiza la supervivencia en un medio ambiente hostil. La desconfianza generalizada sobre los demás genera una concentración de la confianza en círculos familiares y referidos más inmediatos, o el establecimiento de relaciones excluyentes con larga duración, construidas a través de la afiliación previa (Salgado, 2005).

Pero aún las relaciones comerciales en estos círculos se ven influenciadas por el mito del aprovechado.

“La experiencia me ha enseñado que a veces es mejor trabajar solo, o saber con quién se mete, no se puede meter uno con compañeros de estudios a veces, hay unos que sí, pero hay otros que nada que ver, ven es la forma de cómo tener beneficio propio, y no un beneficio común”. Gerente, Contaduría Moderna

La desconfianza conlleva al imaginario cultural en el que asociarse con competidores o establecer redes de competidores no es una de las maneras en que se considera una estrategia comercial, “no se exploran estas posibilidades,” porque prevalecen los “aspectos negativos” de una alianza frente a las ventajas que podría reportar, como el crecimiento.

Así, no se establecen acercamientos con los competidores, aun cuando los mismos entrevistados hayan manifestado que asociarse con un competidor es “indispensable” para ser competitivo, puesto que garantiza la calidad y la sostenibilidad financiera de las instituciones, es decir, para “ponerle orden al mercado”.

Pero no se establecen estos contactos porque las pequeñas empresas, aparte de estar frenadas por el miedo y el apego (que en el imaginario significan la supervivencia), también están sumergidas en el corto o mediano plazo (como lo mostró el Índice de Orientación a Largo Plazo).

La desconfianza parte directamente de la sensación de falta de equidad en las relaciones comerciales, resultado de una dinámica de negociación distributiva. En otras palabras: no hay equidad, sino que esta debe construirse con mucho cuidado y es resultado de interacciones con alto compromiso.

“La parte no tan positiva de las alianzas es que muchas veces termina uno trabajando en el cierre del negocio sin que sea equilibrada la carga de trabajo, entre los que están participando en el negocio”. Dueño, La Torre Finca Raíz.

10.4 LEVANTAMIENTO DE BARRERAS

Los pequeños empresarios se ven unos a otros como competidores entre quienes hay necesidad de “velar siempre por los propios intereses”; arriesgar los intereses particulares motiva la emoción del miedo.

Dentro de este proteccionismo se valora el “levantamiento de barreras”, conformando comportamientos individualistas que tratan de proteger los “secretos” del negocio.

“La gente era celosa de decir para qué era su proyecto educativo, ¿no? O de decir qué era lo que pretendía hacer, eh, se notan las barreras que pone la gente para hacer un poquito de cosas. Egoísmo hay detrás de eso, celo por su propio proyecto, celo de no divulgar algo que teóricamente fuera a ser usado por la competencia”.
Administrador, Corpobella.

Otra situación aunada al levantamiento de barreras es que los empresarios se consideran autosuficientes. Este es el resultado de una percepción sobre el medio ambiente empresarial como informal, en donde cada negocio depende sola y exclusivamente de “sí mismo”.

11. DIMENSIONES DEL OPORTUNISMO

Se considera que los comportamientos oportunistas son realmente comportamientos en los que se “sacrifican” las reales oportunidades del negocio frente a la posibilidad de tener ganancias escasas pero individuales.

“Dos asociadas decían que la una era la que había atendido al cliente y la otra al otro, y simplemente se analizó el caso, supimos cuál de las dos estaba tratando de robarse el negocio, por decirlo de alguna forma. Y pues toco salir de la persona, porque ¿qué más?”
Gerente, Unión Inmobiliaria.

Todas las personas entrevistadas reportaron haber vivido situaciones donde han sufrido del aprovechamiento y el oportunismo de otros. Lo que refuerza la percepción de un medio comercial hostil, que genera las respuestas emocionales mencionadas.

Los entrevistados consideran que para que una alianza sea exitosa, se requiere cierto nivel de “madurez,” el cual es una condición de la buena reputación. Una vez esta se

ha conseguido, es asociada por los entrevistados con: lealtad, respeto, sensatez, claridad comercial y estilo de negociación gana-gana.

“Con lealtad y con respeto, son las únicas dos fórmulas con las que uno puede funcionar. Si hay lealtad va de la mano con el respeto y eso es lo que estamos tratando.” Gerente, Unión Inmobiliaria

Las alianzas requieren que todas las decisiones estén documentadas, que las decisiones que se toman tengan un carácter planeado, no “impulsivo”; y el no compartir abiertamente la información sino hasta que la alianza se ha consolidado.

Fue muy llamativo encontrar que a pesar de las experiencias negativas alrededor de la asociación con competidores, los mecanismos a través de los cuales los empresarios deciden tomar la decisión de asociarse son intuitivos. Es decir que la identificación de posibles socios comerciales no oportunistas se da “por el olfato”. No hay un perfil determinado en la cultura que permita superar la barrera del miedo y la desconfianza, no hay mecanismos de control a través de los cuales el empresario pueda tomar decisiones informadas y con bases sólidas cuando de Capacidad asociativacapacidad asociativacapacidad asociativa se trata.

Entre los entrevistados, encontramos que las alianzas consolidadas establecen procedimientos rigurosos de entrada de nuevos socios, procedimientos que buscan evaluar la reputación y la trayectoria de un aliado estratégico potencial.

“Es un tema muchas veces de instinto, más que de cualquier cosa, que exista o haya empatía, o que vea yo que los inmuebles que trabaja son de cierto, que tienen como mercado o que finalmente vea yo que realmente es una persona que da confianza”. Dueño, La Torre Finca Raíz.

A pesar de la uniformidad de la información recolectada con relación a los imaginarios culturales, los cuatro casos muestran realidades de asociación entre competidores que son diferentes.

La Unión Inmobiliaria muestra el caso de una pequeña empresa, resultado de una alianza fructífera con empresas competidoras, las cuales tienen largas trayectorias en el mercado.

En el caso de la microempresa, representado por La Torre Finca Raíz, la disposición a asociarse estuvo presente y era considerada indispensable. Esta situación puede provenir del pensamiento empresarial juvenil del dueño.

El caso de la microempresa Contaduría Moderna, muestra una tendencia negativa hacia asociarse con competidores, al igual que Corpobella. Esto puede explicarse por diferencias en la dinámica de trabajo de cada actividad económica o por la cultura forjada a partir de la experiencia empresarial.

12. EPÍLOGO: CULTURA EMPRESARIAL Y CAPACIDAD ASOCIATIVA ENTRE COMPETIDORES

El balance entre las variables culturales relativas a la Capacidad asociativa entre competidores (ver gráfico 7) y el modelo cultural de los empresarios de pequeños negocios (ver gráfico 9), nos muestra que las variables: confianza, autoridad y equidad no tienen soporte en el modelo cultural, por lo tanto, la Capacidad asociativa capacidad asociativa capacidad asociativa entre competidores es baja.

Trabajar sobre estas variables modificará las respuestas emocionales, los valores y los comportamientos en el largo plazo.

Motivar una confianza generalizada es un camino para orientar a los empresarios a mirar y considerar sus competidores con nuevos ojos, con ojos de amistad. Para esto es necesario generar una imagen de equidad entre los empresarios en las diferentes actividades económicas, fomentar el tipo de negociación integrativa y prácticas de negocios saludables como el cumplimiento y la transparencia.

El balance de la autoridad debe comenzar por ayudar a los empresarios a generar procesos de integración, que tengan una veeduría de alguna institución y genere sanciones o referentes para modelar el ejercicio de la autoridad.

Otra iniciativa que puede motivar la asociación entre competidores es el acceso a un sistema de información que le permita evaluar los posibles competidores para asociarse.

Además, es necesario identificar rápidamente la configuración de este modelo cultural en cada empresa, a través de mediciones cuantitativas de valores, lo que permita identificar con precisión las estrategias a utilizar en cada empresa, o en regiones.

En conclusión, las formas de la organización social de los empresarios de la localidad de Chapinero están conducidas por los imaginarios presentados hasta el momento. Estos patrones muestran inhibiciones y situaciones culturales conflictivas, que deben ser resueltas en la búsqueda de la competitividad.

Sabemos que hay elementos culturales positivos en esta población, aunque bien no fueron el objeto de estudio, una posterior investigación podría centrarse en los patrones de comportamiento resultado de la percepción de independencia y, quizás, de libertad que significa tener una empresa propia.

Sin embargo, los modelos culturales y situaciones de interacción social presentadas hasta el momento tienen un objetivo claro: llamar la atención sobre los imaginarios culturales que deben ser trabajados en la localidad para fortalecer el desarrollo económico.

13. BIBLIOGRAFÍA

- Bardín, L (1986). *El Análisis de Contenido*. Editorial Akal. Barcelona.
- Benedict, R (2005 [1934]). *Cultural Patterns*. First Marines Book. Nueva York.
- Bond, M (1988). *The cross-cultural challenge to social psychological*. Sage publications. Newbury Park.
- Bonilla-Castro, E; Rodríguez, P (1997). *Más allá del dilema de los métodos*. Grupo editorial Norma-Universidad de los Andes, 3ra edición. Bogotá.
- Briody, E (2008). *Organizational collaboration, culture and performance: successful partnerships in the global workplace*. Rowman & Littlefield Publishing. Lanham.
- Calderón, G; Semillero de investigación. Competencias distintivas en las Pymes: un aporte desde gestión humana. *Innovar*, vol. 16, No. 27, Enero a junio de 2006
- Calle, A; Tamayo, V (2006). Estrategia e internacionalización en las Pymes: Caso Antioquia. *Cuadernos de Administración*, 18 (30).
- Culkin, N; Smith, D (2000). An emotional business. A guide to understanding the motivations of small business decision takers. *Qualitative market research*, vol. 3, Iss. 3.
- Denzin, N; Lincoln, Y (2005). *Handbook of qualitative research*. Sage Publications. Urbana.
- Hofstede, G (1980). *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Sage publications. Beverly Hills.
- Hofstede, G; Hofstede, G. J (2005). *Cultures and organizations*. McGraw Hill. Nueva York.
- Finkelstein, S (1997). Interindustry Merger Patterns and Resource Dependence: A replication and extension of Pfeffer. En: *Strategic Management Journal*. 18: 787-810.
- Flint, Pinkas (1994). *La negociación empresarial*. ESAN Editores. Lima.
- Franke, R; Hofstede, G; Bond, M (1991). Cultural roots of economic performance: a research note. En: *Strategic Management Journal*. 12: 165-173.

- Jordan. A (2003). *Business Anthropology*. Waveland University Press. Long Grove.
- Kilduff, M; Tsai, W (2003). *Social Networks and Organizations*. Sage publications. Londres.
- Kochhar, R (1996). Explaining Firm Capital Structure: the role of Agency Theory vs. Transaction Cost Economics. En: *Strategic Management Journal*. Vol. 17 No. 9.
- Geertz, C (1992). *La interpretación de las culturas*. Editorial Gedisa. Barcelona.
- Gulati, R (1995). Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis. En: *Administrative Science Quarterly*. 40(4):619–52.
- Gulati, R; Nohria, N; Zaheer, A (2000). Strategic networks. En: *Strategic Management Networks*. 2000; 21: 203-215.
- Lloyd, W; Lunt, P (1942). *Status System of a modern community*. Yale University Press.
- López, L; Calderón, G (2006). Análisis de las dinámicas culturales al interior de un cluster empresarial. En: *Revista Estudios Gerenciales*. Universidad ICESI. No. 99, abril-junio.
- Malinowski, B (1985 [1922]). *Los Argonautas del Pacífico Sur*. Editorial Planeta Agostini. Barcelona.
- Mauss, Marcel (2002 [1926]). *The gift: the form and reason for exchange in archaic societies*. Routledge. Londres.
- Meerwarth, T; Briody, E; Kulkarni, D (2005). Discovering the Rules: folk knowledge for improving GM partnerships. En: *Human Organization*. Vol 64, num 3.
- Misión PYME. (2009). *Misión pyme, su herramienta de gestión empresarial*. Pymes en cifras, Viernes, 29 de Agosto de 2008. Disponible en: www.misionpyme.com/cms/index.php?option=com_content&task=view&id=107&Itemid=41, Recuperado el 26 de febrero de 2009.
- Observatorio Económico de Bogotá. *Dinámica de la creación y liquidación de empresas en Bogotá*. No: 27. Noviembre, 2007.
- Ogliastri, E (2001). *¿Cómo negocian los colombianos?* Editorial Alfaomega. Bogotá.

- Perry, C; Cavaye, A; Coote, L (2002). Technical and social bonds within business-to-business relationships. En: *Journal of Business and Industrial Management*. 17, 1.
- Porter, M (1990). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Editorial Diana. México, 1990.
- Salgado, E (2005). *La confianza en Colombia*. Ediciones Uniandes. Bogotá.
- Salgado, E. Teoría de los costos de transacción: una breve reseña. En: revista *Cuadernos de Administración*. Bogotá, 16 (26), julio-diciembre, 2003.
- Saxton, T (1997). The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes. En: *The Academy of Management Journal*. 40 (2): 443-461.
- Street, C; Cameron, A (2007). External relationships and the Small Business: A review of Small Business Alliance and Network Research. En: *Journal of Small Business Management*. Abril; 45(2).
- Sheth, J; Parvatiyar, A (1992). Towards a theory of business alliance formation. En: Scandinavian International. En: *Business review*. 1 (3): 71-87.
- Smith, David; Fletcher, J (2001). *Inside Information: making sense of marketing data*. John Wiley & Sons. West Sussex.
- Teegen, H; Doh, J (2002). U.S/Mexican Business Alliance Negotiations: Impact of culture on authority, trust and performance. *Working paper Series*. The center for Latin American Issues. Washington D.C.
- Trompenaars, F; Hampdem-Turner, C (1998). *Riding the waves of culture*. Mc Graw Hill Publishers. New York.
- Williamson, Oliver (1981). The economics of Organization: the transaction Cost Theory Approach. En revista: *The American Journal of Sociology*. Vol 87, No. 3 (nov).

CAPÍTULO 3

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES EN BOGOTÁ, DESDE LA TEORÍA DE LA INTEGRACIÓN SUBREGIONAL.

ÁNGELA JULIETA MORA RAMÍREZ

amoram@poligran.edu.co

Economista de la Universidad Pedagógica y Tecnológica (Tunja), Especialista en integración en el sistema internacional de la Universidad Javeriana, es investigadora y docente desde hace más de diez años; fundadora de la revista electrónica Expectativas, de la Universidad Jorge Tadeo Lozano; editora y gestora de revistas web, escribe para revistas de divulgación e indexadas, nacionales e internacionales, sobre temas pedagógicos y de su área específica de conocimiento: la integración regional económica.

Es árbitro y par de revistas indexadas nacionales e internacionales. Es docente del Politécnico Grancolombiano y actualmente culmina una maestría en Educación de la Universidad Santo Tomás.

1. INTRODUCCIÓN

Este capítulo analizará las políticas actuales de UNASUR con respecto a las Pymes exportadoras en Colombia. El estudio se hará desde la visión de la integración regional y se enfocará en los aspectos de internacionalización de las Pymes en la localidad Antonio Nariño, del Barrio Restrepo, en Bogotá.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Enunciado: ¿Las Pymes exportadoras de Bogotá, conocen y aprovechan las políticas otorgadas por el acuerdo marco de integración regional UNASUR para la internacionalización de sus empresas, y estas son articuladas con la Alcaldía Mayor de Bogotá, caso barrio Restrepo?

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN:

La metodología utilizada para esta investigación se encuentra estrechamente vinculada con la investigación aplicada, depende de los resultados y avances, y parte de un marco teórico que se desarrolla bajo dos escenarios.

El primer escenario apoyado en fuentes de carácter documental (investigación documental), sobre la UNASUR, la integración regional, y las políticas oficiales dentro del tratado, incluye un análisis de fuentes secundarias y oficiales y la sinergia entre las políticas enmarcadas en el acuerdo y las de carácter local, establecidas por la Alcaldía Mayor de Bogotá.

El segundo escenario es de carácter cualitativo y requiere un apoyo de cuadros, tablas y datos, con lo cual se piensa establecer una categorización de las principales Pymes exportadoras de la ciudad de Bogotá y de la validación de la información; con ayuda de la investigación de campo, realizar una encuesta que lleve a la solución de la pregunta de investigación. Esta aplicación se desarrollará con la muestra definida por la información documental previa donde se cataloguen las principales Pymes exportadoras aportantes al porcentaje exportador de la ciudad, enfocado al clúster de calzado de la localidad Antonio Nariño en el barrio Restrepo. Permitirá cuestionarse sobre las políticas concretas para estas empresas, su articulación con la integración regional desde la UNASUR en las políticas locales, en una dinámica integracionista generalizada.

De esa forma, se establece un enfoque hacia la investigación de carácter aplicado o práctico, en la que se vincula y se desarrolla una sustentación teórica complementaria y se realiza una aplicación concreta sobre las Pymes exportadoras y su desarrollo enfocado en las políticas generadas por la integración regional UNASUR.

4. LA INTEGRACIÓN REGIONAL

Es un proceso de cooperación que implica estrategias de negociación dinámica entre países con atributos nacionales y geográficos coincidentes, y en los cuales se aprovechan las ventajas de cercanía geográfica que aportan ventajas comparativas, especialmente para países como los de nuestra región América del sur.

La profesora Mora (2008) sostiene que:

“Los procesos de negociación local y regional deben tenerse más en cuenta por las instituciones y los acuerdos, de manera tal que la integración local y regional sea un punto de partida para todo proceso negociador eficaz y eficiente, enmarcado en políticas que impliquen la dinamización del comercio y la organización y ejecución de una buena política exterior, enfocada en la integración como herramienta para los países de la subregión, y aplicable especialmente hacia la UNASUR”.

En este sentido, la estrategia regional de integración implica el desarrollo de un proceso interdependiente y dinámico, que otorgue a la región un esquema de crecimiento y desarrollo estructural, esperado en beneficio de todos los países que conforman el acuerdo subregional.

La página oficial de UNASUR en su artículo 1 del Tratado constitutivo (2009), sostiene:

“La Unión de Naciones Suramericanas tiene como objetivo construir, de manera participativa y consensuada, un espacio de integración y unión en lo cultural, social, económico y político entre sus pueblos, otorgando prioridad al diálogo político, las políticas sociales, la educación, la energía, la infraestructura, el financiamiento y el medio ambiente, entre otros, con miras a eliminar la desigualdad socioeconómica, lograr la inclusión social y la participación ciudadana, fortalecer la democracia y reducir las asimetrías en el marco del fortalecimiento de la soberanía e independencia de los Estados”.

Uno de los objetivos específicos del tratado constitutivo en su artículo 3 de la UNASUR (2009).

“la integración industrial y productiva, con especial atención en las pequeñas y medianas empresas, las cooperativas, las redes y otras formas de organización productiva”.

Con todo lo anterior es necesario analizar las políticas de fomento y el papel de las Pymes en la subregión, enfatizando el estudio sobre las Pymes exportadoras en Colombia, las cuales ofrecen un escenario de investigación, por su aporte dinámico a la economía subregional.

Desde esta perspectiva es necesario profundizar este estudio haciendo un trabajo de campo en el sector de Restrepo de la localidad Antonio Nariño, con el fin de verificar cómo los empresarios de este sector visualizan la internacionalización de las Pymes y la necesidad de exportar a otros países.

Las Pymes en la región requieren de un apoyo enorme en infraestructura y comercialización de los productos. En el sector de las Pymes que vamos a estudiar a través de este capítulo notaremos una enorme caracterización, en cuanto a las necesidades de las Mipymes y Pymes del sector, especialmente por su carencia de información a la hora de negociar internamente y de manera mundial.

Es por esto por lo que estas propuestas supranacionales no se deben quedar solamente en el papel, sino que deben re-direccionar los procesos en beneficio del sector productivo pequeño de los países de la subregión.

5. LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y SUS POLÍTICAS PARA LAS PYMES EXPORTADORAS.

La integración regional hasta hace muy poco empezó a hablar y estudiar las Pymes como factor fundamental del desarrollo y crecimiento de los países, como un motor de productividad de los estados nación.

Según la profesora Mora citando a Vachino (2009):

Vachino Juan Mario (1981), supone la Integración Regional como proceso dinámico de generalización y aprovechamiento de las oportunidades potenciales de política exterior y apoyada en la cercanía geográfica negociadora y enfocada en la cooperación, en este sentido afirma:

“El INTAL define la integración como “un proceso de interdependencia estructural creciente que resulta de un esquema de interacción programada”. Para esta definición, la medida del éxito efectivo de la integración estará dada, justamente, por las interdependencias que logre establecer. Para el autor esta definición es “observable en algunos aspectos”. En efecto, considera que entre una economía industrial y otra agropecuaria pueden establecerse estrechos lazos de interdependencia sin que exista integración, por falta de esa solidaridad que supone lazos tanto en la prosperidad como en la adversidad. De aquí concluye que, si bien puede haber interdependencia sin integración, no puede haber integración sin solidaridad”.

La integración regional es un proceso de dinámica que genera procesos económicos y capacidad asociativa sociales para los países integrantes del tratado, por lo tanto estos acuerdos y estos procesos generan Capacidad asociativa y organización en políticas comerciales comunes, como por ejemplo el mercado común, incluyendo en esta las libertades fundamentales de circulación de bienes, servicios, personas, capitales y servicios.

Este flujo comercial desde el proceso de negociación vía integración ha hecho que los países busquen una mayor y mejor forma de hacer que sus empresas, en especial las pequeñas, puedan participar en el mercado nacional con posicionamiento y clase mundial; en ese sentido es un gran desafío para América Latina y la cooperación subregional.

Esta dinámica, vista desde la integración regional, supone una estrategia en búsqueda del desarrollo de los países de la región, por vía negociación, especialmente en el escenario actual de interdependencia e incremento de las ventajas competitivas sobre las estrategias centralizadas.

Para la profesora Mora (2009), citando la página oficial CAN (2008):

“El desarrollo y promoción de la Pyme requiere la adopción de instrumentos económicos y legales que provean un entorno favorable, y que faciliten procesos de diálogo y consulta entre los sectores privado y público involucrados en su desempeño. De ahí que se hace necesaria la creación del Estatuto Andino de la Pyme, un instrumento que establecerá los parámetros para la elaboración de políticas de fomento y desarrollo de la Pyme en los países andinos. Los objetivos que se persiguen con la creación del Estatuto Andino de la Pyme son: a) Identificar los temas prioritarios a desarrollar para favorecer el crecimiento y mejorar los niveles de competitividad y complementariedad de la Pyme andina. b) Articular propuestas de políticas, programas e instrumentos de promoción y desarrollo de la Pyme, en áreas de interés común, que permitan el crecimiento sostenido y sostenible de los sectores productivos de bienes y servicios de los Países Miembros. c) Promover la participación de los actores públicos y privados involucrados en el tema de la Pyme, de manera de articular esfuerzos y concretar iniciativas. d) Promover la armonización de los criterios de clasificación de la Pyme de los Países Miembros para facilitar la implementación de políticas comunitarias”.

Esto, acompañado de políticas estratégicas internas que aseguren la permanencia de las Pymes en los mercados de los países andinos. Este escenario debe generar procesos complementarios entre las empresas de la región, incluir estrategias de

apoyo en especial a la empresa más pequeña, la familiar, la tradicional, la que en este momento de globalización tiende a desaparecer.

Se trata entonces de aplicar estas iniciativas al sector real empresarial, apoyándolos en su formalización y su proceso productivo y competitivo, un gran reto, pero con un grado de interdependencia y unas políticas supranacionales conjuntas que permitan ampliar el aporte PIB de estas empresas y fortalecer el aparato productivo de cada uno de estos países.

Continúa citando la página oficial de la CAN (2009) en la UNASUR:

“El proceso de globalización somete a las economías andinas a un conjunto de retos, lo que obliga a una revisión de las estrategias de desarrollo nacional, con el fin de superar la dependencia de tecnologías generadas en otros contextos, con la consiguiente pérdida de mercados por parte de nuestras empresas, aún en los mercados tradicionales. Esta situación es producto de las diferencias en las capacidades de generación de conocimiento entre nuestros países y países desarrollados y su eventual transformación de innovaciones que contribuyan a elevar el valor agregado de los bienes y servicios producidos por nuestras empresas. En los actuales momentos, debido a los diversos y simultáneos procesos de negociaciones comerciales en marcha, en los que se aspira hacerlo favorablemente intentando obtener mayores ventajas posibles frente a terceros, las pequeñas y medianas empresas corren el peligro de ser severamente afectadas por falta de capacidades competitivas, con los consiguientes problemas de destrucción del tramado productivo y la pérdida de empleo”.

Estos programas estratégicos del acuerdo de negociación subregional apoyan a las Pymes, y establecen un enfoque más dinámico y estructural, que genera mayor productividad y competitividad internacional.

La Pymes son parte esencial del desarrollo productivo y la CAN incluye propuestas que apoyan a estas empresas y así lograr niveles aceptables de incorporación de la productividad de las mismas.

Por otro lado, la principal fuente de financiamiento multilateral en la región es la CAF (Corporación Andina de Fomento), la cual tiene su sede principal en Venezuela, inició actividades en 1970, y en la actualidad tiene 17 países accionistas. Partiendo del hecho de que la CAF “...está comprometida con el desarrollo sostenible y la integración regional, pilares de su misión” tal como cita en su página oficial, cabría preguntarse ¿qué políticas tiene esta institución para las Pymes pertenecientes a los países miembros? En la página oficial de la CAN (2010) se encuentra:

“El apoyo y fortalecimiento de la Pyme es un reto fundamental dentro del plan de acción de la CAF. Por esta razón, además de las operaciones con instituciones microfinancieras, la CAF desarrolla novedosos mecanismos para financiar a la pequeña y mediana empresa.

La CAF no solo emplea recursos propios, sino que aprovecha su poder de convocatoria para atraer recursos provenientes de otros inversionistas, bancos comerciales, bancos de desarrollo e instituciones públicas y privadas, tanto de la región como de otras partes del mundo.”

Se observa así el empleo de recursos tanto públicos como privados por parte de la CAF, y debe resaltarse el hecho de que el correcto desarrollo de las Pymes en la UNASUR favorece y, por lo tanto, debería concernir tanto a los gobiernos como a la empresa privada, no solo entendido en el marco de la cooperación sino también visto como oportunidad de negocio.

Teniendo ya una idea más clara sobre algunas políticas de la UNASUR para las Pymes, se pasará ahora a ver cómo funcionan estas dentro de Colombia y qué políticas tiene el país para favorecerlas. Primero será bueno entender la participación del país en la UNASUR a través de su PIB y exportaciones.

La tendencia actual mundial hacia la globalización es un hecho que no puede ser soslayado, pues indiferentemente de las creencias personales o colectivas, la apertura de los mercados va a ser tarde o temprano una realidad, evento hacia el cual, con retrocesos y demoras, ya están apuntando las naciones y así pues, más que enfrascarse en discusiones teóricas sobre las bondades o inconvenientes de un comercio internacional libre de barreras, lo importante es ser pragmáticos y afrontar de la mejor manera posible las condiciones que se presentan. Es precisamente en estas condiciones de integración progresiva que el fortalecimiento de las Mipymes en el interior de Colombia aparece como un requerimiento indiscutible para el éxito del país en los procesos de integración y podría estar enfocado en potencializar el desarrollo endógeno, pensando desde la internacionalización de las economías.

En Colombia, la definición legal más reciente de las Pymes, o más exactamente de las Mipymes (siglas de micro, pequeña y mediana empresa), puede ser encontrada en la Ley No. 905 (2 de agosto de 2004):

“Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.”

En donde las Mipymes se delimitan a toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica. En el cuadro que se muestra a continuación hay un resumen sobre la clasificación de Mipymes en Colombia.

Tipo	Cantidad Trabajadores	Total Activos
Mediana Empresa	Entre 51 y 200	Entre 5001 a 30.000 SMMLV
Pequeña Empresa	Entre 11 y 50	Entre 501 y 5000 SMMLV
Microempresa	No superior a 10	Hasta 500 SMMLV (excluida vivienda)

FUENTE: WWW.DESARROLLOECONOMICO.GOV.CO (2009).

La empresa debe cumplir conjuntamente las dos características señaladas en la tabla mostrada arriba para entrar en uno de los tipos determinados (Micro, Pequeña o Mediana empresa).

Para entender la importancia de las Mipymes en Colombia se deben tener presentes los siguientes datos:

En la página www.businesscol.com (2009) se afirma sobre las Mipymes:

“Representan el 96.4% de los establecimientos, aproximadamente el 63% del empleo; el 45% de la producción manufacturera, el 40% de los salarios y el 37% del valor agregado. Son más de 650.000 empresarios cotizando en el sistema de seguridad social.”

Además, es bueno resaltar que aproximadamente el 85% de las empresas colombianas son Mipymes, pero que la mayoría de las ventas son hechas por la gran empresa, tal como se observa en el siguiente cuadro tomado de la revista Dinero:

TIPO DE EMPRESA	CATEGORÍA DE CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS POR SU NIVEL DE VENTAS (\$MILLONES)	EMPRESAS		VENTAS EN 2007			EXPORTACIONES EN 2007				
		NO.	PARTICIPACIÓN %	\$MILLONES	VARIACIÓN ANUAL %	PARTICIPACIÓN %	NO. EMPRESAS	PARTICIPACIÓN %	US\$ MILLONES	VARIACIÓN ANUAL %	PARTICIPACIÓN %
GRANDE (D)	MAYOR A \$500.000	129	0,5	222,5	36,0	49,7	81	2,2	28598	5,8	72,8
GRANDE (C)	ENTRE \$300.000 Y \$500.000	553	2,0	110,5	20,5	21,7	295	8,2	5733	12,5	14,6
GRANDE (B)	ENTRE \$30.000 Y \$300.000	1517	5,5	80,2	22,4	15,7	508	14,1	2785	11,6	7,1
GRANDE (A)	ENTRE \$15.000 Y \$30.000	1711	6,2	36,3	24,4	7,1	456	12,6	868	9,2	2,2
MEDIANA	ENTRE \$5.000 Y \$15.000	4186	15,2	36,8	19,6	7,2	1090	28,5	974	5,8	2,5
PEQUEÑA	ENTRE \$1.000 Y \$5.000	7977	29,0	13,4	10,8	3,8	978	27,1	277	-15,3	0,7
MICRO	MEJOR A \$1.000	11468	41,6	3,7	-25,8	0,7	260	7,2	22	-44,9	0,1
TOTAL		27541	100,0	509,3	18,0	100,0	3608	100,0	39257	7,0	100,0

FUENTE: REVISTA DINERO.

[HTTP://WWW.DINERO.COM/WF_InfoArticulo.aspx?idArt=48941](http://www.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?idArt=48941) REVISIÓN SEMILLERO JUAN CARLOS PIÑEROS

(2009).

Por otro lado, mientras el aporte al PIB del país por parte de las empresas grandes corresponde al 55% y el de las PYMES tan sólo al 38,7%, en contraste, el porcentaje de empleo es de 25% y 70% respectivamente.

Después de tener una idea global de lo que son las Mipymes y algunos datos estadísticos relevantes de las mismas en Colombia, se entenderá la importancia de estas empresas en términos generales económicos dentro del país y específicamente del impacto en los procesos de integración regionales, sobre todo de aquellas Mipymes que van a contribuir favorablemente la balanza comercial del país, esto significa: las Mipymes exportadoras.

Será conveniente entonces analizar qué incentivos tiene el gobierno nacional y particularmente la Alcaldía de Bogotá para estas empresas. Antes de hablar sobre los incentivos existentes para las Mipymes exportadoras se dará un resumen de dichos incentivos para las Mipymes en general.

6. INCENTIVOS A LAS MIPYMES

El gobierno de Colombia, consciente de la importancia de la creación, permanencia y consolidación de micro, pequeña y mediana empresa, ha creado normas, políticas, ayudas, planes, programas y proyectos para lograr tales objetivos en el plano nacional, al igual que Bogotá en el plano distrital.

Ante la falta de información sobre el tema, la Alcaldía de Bogotá, a través de Secretaría de Distrital de Desarrollo Económico, elaboró dos documentos sobre incentivos, privilegios, apoyos, estímulos para las Mipymes. El primero de estos documentos se llama “Incentivos para las Mipymes Industriales, Agroindustriales, Comerciales y de Servicios” y el segundo “Incentivo para las Mipymes Exportadoras” el cual básicamente muestra las partes que competen a la exportación del primer documento. Los dos documentos pueden ser encontrados en la página oficial de la oficina Distrital de Desarrollo económico, los incentivos a las Mipymes pueden ser divididos en cuatro tipos como se observa en los documentos antes mencionados:

- Incentivos relacionados con la financiación de las Mipymes.
- De servicios.
- De reglamentación.
- De infraestructura de apoyo institucional.
- Tributarios.

6.1 INCENTIVOS RELACIONADOS CON LA FINANCIACIÓN DE LAS MIPYMES

En este apartado se presentan incentivos de cofinanciación, créditos blandos o subvencionados, microcrédito y otras alternativas de financiación al igual que las garantías para facilitar el acceso al crédito a las Mipymes. Para estos incentivos se encuentran, entre otras opciones: Fomipyme, Fondo Emprender del Sena, Línea de Financiación y Cofinanciación de Colciencias, Fonade, Bancóldex, etc.

6.2 INCENTIVOS DE SERVICIOS

Son todos aquellos recursos con los cuales cuentan las Mipymes para procesos de educación, capacitación y asesoría sobre diversos temas que las afecten, tales como: tributarios, operativos, técnicos, de comercio internacional etc. Es en este tipo de incentivos que instituciones como el Sena o Proexport juegan un papel importante en el acompañamiento del gobierno a las Mipymes.

6.3 INCENTIVOS DE REGLAMENTACIÓN

Es donde se encuentran los incentivos relacionados con ciertas leyes que favorecen el inicio, desarrollo y consolidación de las Mipymes. Encontramos así, el desarrollo de leyes que busquen por ejemplo la disminución de la carga impositiva para las Mipymes que empiezan sus labores o la disminución en los trámites para estas empresas.

6.4 INCENTIVOS DE INFRAESTRUCTURA DE APOYO INSTITUCIONAL

En este apartado se encuentran el Consejo Superior de la Pequeña y Mediana Empresa, el Consejo Superior de la Micro-Empresa y los Consejos Regionales. Las labores de estos tres consejos están relacionadas con la formulación de aquellas políticas que van a favorecer a las Mipymes, así como el estudio de los factores que puedan afectar tales políticas.

6.5 INCENTIVOS TRIBUTARIOS

Los incentivos tributarios pueden ser vistos como aquellos que buscan alentar a las Mipymes por medio de ayudas en el aspecto impositivo: así pues, se ven alicientes en el impuesto de renta, el IVA o la inversión extranjera y también se tiene en cuenta las Mipymes exportadoras con planes como zonas francas o plan Vallejo.

6.6 INCENTIVOS A LAS MIPYMES EXPORTADORAS

Conociendo ya en resumen los incentivos existentes para las Mipymes, se centrará ahora la atención en los incentivos específicos para Mipymes exportadoras. Estas empresas tienen naturalmente los mismos incentivos que los mencionados bajo el subtítulo anterior, la idea ahora es dar cuenta de aquellos beneficios que son de mayor ayuda en su actividad exportadora.

Con seguridad, por sus grandes ventajas, el incentivo más conocido y usado por los empresarios involucrados en el comercio internacional es el Plan Vallejo, el cual inició en 1959.

Así asumió el gobierno la importancia de las exportaciones para el país, para favorecer aquellas importaciones que contribuyan a las personas jurídicas o naturales para que pongan sus productos en el exterior, bien sean bienes o servicios, eximiéndolos de impuestos. Este plan puede ser usado por Mipymes y por empresas grandes.

Continuando con el documento mencionado, otro incentivo importante que tienen las Mipymes exportadoras es el uso de zonas francas, sobre ellas se lee:

“La Zona Franca es el área geográfica delimitada dentro del territorio nacional, en donde se desarrollan actividades industriales de bienes y de servicios, o actividades comerciales, bajo una normatividad especial en materia tributaria, aduanera y de comercio exterior. Las mercancías ingresadas en estas zonas se consideran fuera del territorio aduanero nacional para efectos de los impuestos a las importaciones y a las exportaciones.”

7 . LAS MIPYMES EXPORTADORAS, PERCEPCIONES DE LOS EMPRESARIOS

En la “Encuesta de Comportamiento y Opinión de la Pequeña y Mediana Industria de Colombia”, referente al primer trimestre del 2008 y la cual fue realizada por la Asociación Nacional de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ACOPI) y la Fundación Konrad Adenauer de Alemania (KAS) se encuentran algunos datos elocuentes sobre la percepción de los empresarios en cuanto al comportamiento de las Mipymes. Cabe señalar el hecho de que la encuesta fue realizada en una muestra de 245 empresas de una población total de 9186 (el 2,67%).

Entre la información relevante para el desarrollo de este estudio de la encuesta mencionada, se encontró la ratificación de la conocida concentración de las Mipymes en el mercado local: el 86,7% de los encuestados parecen no tener ninguna producción dirigida al mercado externo.

Por otro lado, el marco de integración regional por medio de los acuerdos internacionales parece no tener mayor impacto entre los empresarios. Dice el documento sobre la incidencia de estos en el comportamiento de las exportaciones:

“Para el 6,1% de los empresarios que respondieron esta sección, los acuerdos internacionales que se promueven están incidiendo favorablemente, comparativamente con igual período de 2007;

mientras que en el semestre inmediatamente anterior el 14,8% de los empresarios se pronunciaron en ese sentido.”

Este tipo de estudios genera nuevos interrogantes en la medida que el proceso de integración regional es desconocido para este sector y aún no es un objeto de estudio a profundidad sobre estos temas.

7.1. LAS PYMES EXPORTADORAS EN BOGOTÁ, UN ESTUDIO INICIAL.

Según un estudio de Comercio Exterior en América y España (2004):

En cuanto al aprovechamiento de las políticas de apoyo, tan solo el 18% manifiesta haber utilizado las garantías del FNG y sólo el 6% se amparó con Segurexpo, sin embargo el 44% de la muestra acudió a financiación. Oportunidades frente al TLC: del estudio se concluye que el perfil de especialización exportadora de las Pymes las posicionaría relativamente bien para aprovechar las oportunidades. Igualmente se identificó que un grupo importante de subpartidas por las que registran exportaciones, las Pyme no enfrentan barreras de acceso.

Este estudio es muy importante en la medida que el proceso de apropiación de las Pymes exportadoras frente al mercado internacional, en ocasiones no cuenta con los procesos de incentivos generados por los tratados, ni por las políticas locales, por desconocimiento o no aplicación de los requisitos de las Pymes en estos procesos.

Según la revista de la CEPAL (2007):

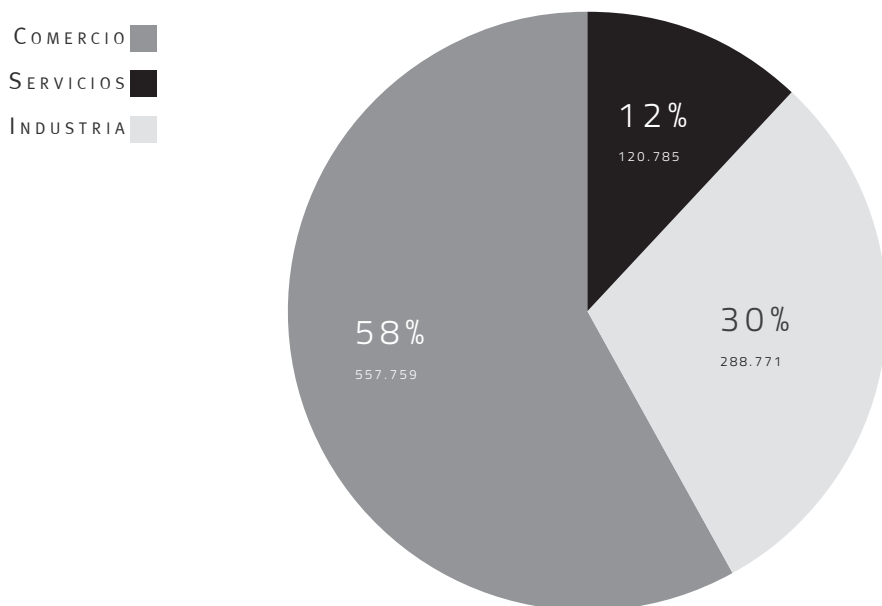
Sobre la base de este enfoque analítico y numerosos antecedentes acerca de la inserción de las Pymes en los países considerados (Garay, 1998; Gatto, 1995; Grecco, 2001; Iannariello-Monroy, León y Oliva, 1999; Moorí Koenig y Yoguel, 1996; Agosin, 1999; Benavente, 2001; Ocampo, Sánchez y Hernández, 2004; Silva, 2001), se plantean las siguientes cinco hipótesis acerca de los factores que determinan un alto desempeño exportador: i) el éxito exportador se logra a lo largo de un sendero evolutivo que requiere tiempo, ii) el éxito exportador se sustenta en el desarrollo de importantes capacidades tecnológicas y productivas, iii) el éxito exportador se basa en la creación de significativas capacidades comerciales y organizacionales, iv) los exportadores exitosos interactúan intensivamente con organismos públicos y privados que promueven el desarrollo tecnológico productivo y empresarial, y v) los exportadores exitosos tienen un mayor acceso a fuentes de financiamiento.

7.2. PYMES QUE APORTAN AL PIB (PRODUCTO INTERNO BRUTO) DE COLOMBIA.

Según la página Misión Pyme (2009):

“Bogotá es la principal economía regional de Colombia y participa con el 22,58% del PIB nacional; la capital del país aparece en los primeros lugares en varios indicadores relacionados con competitividad, pero hay muchas tareas por hacer para seguir desarrollando en el tema”.

En Bogotá por sector económico o sector productivo se puede plantear la siguiente división: Comercio, Servicios e Industrial, donde el comercio tiene una mayor participación en el mercado con el 58%, lo cual no quiere decir que este sector productivo genere las mayores ganancias. En Bogotá el sector productivo más rentable son los servicios, de ahí el nombre de Bogotá como la capital de los servicios.



FUENTE: [HTTP://WWW.ACOPI.ORG.CO/](http://www.acopi.org.co/) - ESTABLECIMIENTOS DE PYMES POR SECTOR ECONÓMICO/BOGOTÁ - CUNDINAMARCA.

En su estructura empresarial predominan las micro (88%) y las pequeñas empresas (9%), muchas de ellas con dificultades para incorporar nuevas tecnologías, desarrollar productos y conocer las necesidades de los consumidores. Por eso, dentro de su administración está la Secretaría de Desarrollo Económico, encargada de definir las

estrategias para propiciar una mayor competitividad para capacitar y propiciar los incentivos creados para las Pymes.

7.3. PYMES CON MAYORES VENTAS POR SECTOR ECONÓMICO EN EL PAÍS

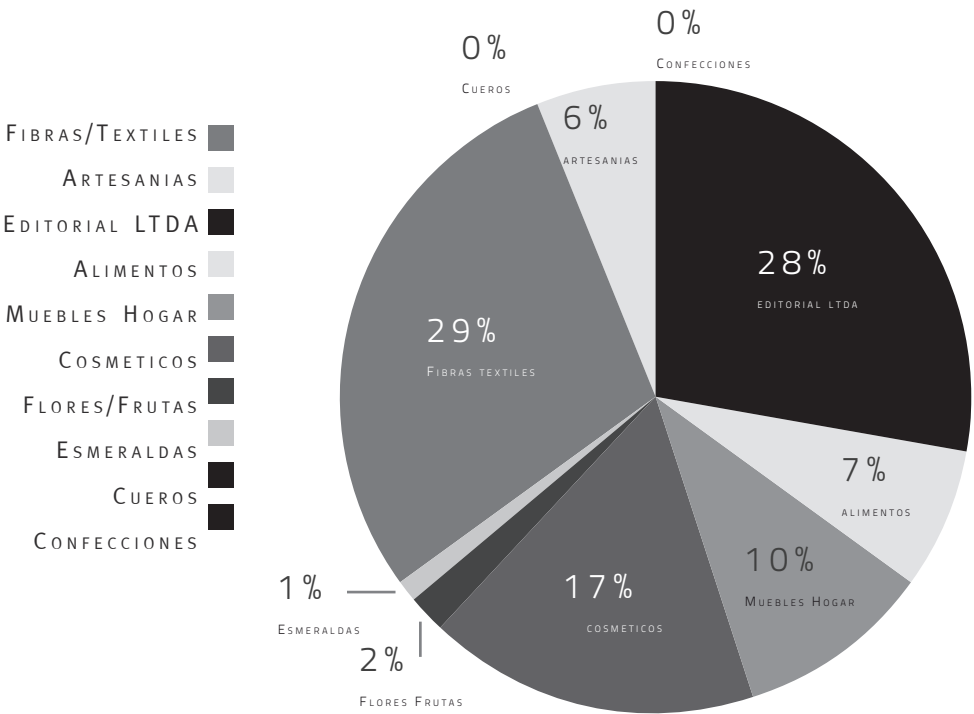
En este estudio se seleccionó la muestra:

EMPRESAS PRODUCTORAS				
NOMBRE DE LA EMPRESA	PAN PA YA LTDA	ARTICULOS DEL HOGAR S.A.	CAPILL FRANCE S.A.	YIBRAHN LTDA
NIT	860.534.221.3	860.522.507.2	860.036.288.1	800.149.837.0
SECTOR ECONOMICO	ALIMENTOS	MUEBLES HOGAR	COSMETICOS	CUEROS
ACTIVO				
INGRESOS OPERACIONALES	\$33.227.777.701	\$1.173.841.000	\$4.281.059.044	\$2.460.358.000
EMPRESAS PRODUCTORAS	FRUTAS Y FLORES	C.I.		C.I.
NOMBRE DE LA EMPRESA	EL RABANAL LTDA	THE BEST EMERALDS	MONOFIL LTDA	CREACIONES MARGIE LTDA
NIT	800.145.304.9	800.220.495.8	860.033.365.5	800.099.999.1
SECTOR ECONOMICO	FLORES FRUTAS	ESMERALDAS	FIBRAS TEXTILES	CONFECCIONES
ACTIVO				
INGRESOS OPERACIONALES	\$657.559.581	\$797.012.776	\$5.468.371.958	\$1.090.060.098
EMPRESAS PRODUCTORAS			LADIPRINT	
NOMBRE DE LA EMPRESA		GALERIA CANO S.A.	EDITORIAL LTDA	
NIT		800.084.864.9	860.521.517.1	
SECTOR ECONOMICO		ARTESANIAS	SERVICIOS	
ACTIVO				
INGRESOS OPERACIONALES		\$2.757.530.362	\$6.526.980.928	

FUENTE: CLASIFICACIÓN PROPIA APORTADA POR SEMILLEROS ANDRÉS GÓMEZ- JORGE PEREIRA BASADO CIFRAS OFICIALES CÁMARA DE COMERCIO. INFORME PYMES (2009). DOCUMENTO OFICIAL. ESTAS CIFRAS SE TOMARON DE LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN EN LA CÁMARA DE COMERCIO INFORME EMPRESARIAL 2006-2007.

Estas empresas en su sector se destacan por generar el mayor volumen en ventas, son empresas que se han consolidado como las Pymes más representativas del mercado.

Según el estudio podemos decir que la contribución al PIB en Bogotá está derivado de la siguiente forma



PYMES POR SECTOR ECONÓMICO SEGÚN EL ESTUDIO REALIZADO.

Cifras Oficiales (Andrés Gómez- Jorge Pereira- Semilleros) Informe empresarial: Cámara de Comercio de Bogotá (datos reportados por empresas inscritas en el año 2006 – 2007 en Bogotá D.C.) Muestra de empresas representativas por sector económico que al año 2006-2007 reportaron en la muestra una participación determinada. Estas cifras se tomaron de la recolección de información en la Cámara de Comercio – Informe empresarial 2006-2007.

8. ANÁLISIS

Estas empresas se destacan por el volumen en ventas con relación a su sector económico y por ende alta incidencia en el PIB - Bogotá D.C. Adicionalmente son empresas que tienen un comportamiento estable en sus ventas anuales; cada

empresa escogida pertenece a un sector económico diferente lo que hace que la muestra sea de mayor cobertura, ideal para aplicar encuestas con foco en ventas (ingresos operacionales).

Hemos seleccionado una muestra de 14 empresas muy representativas de las Pymes exportadoras de Bogotá de diferentes sectores económicos, de las cuales solicitamos a la Cámara de Comercio de Bogotá la última información financiera, la cual corresponde a diciembre 31 de 2007. A través de esta encuesta se proyecta establecer las bases económicas que se requirieron para el proceso exportador y su resultado en cuanto a la incidencia en sus indicadores económicos y financieros y en cuanto al aporte al PIB de Bogotá. Igualmente cómo perciben los empresarios el apoyo de los gobiernos en la implementación práctica de los tratados comerciales de la región suramericana en presente y a futuro.

Grupo Objetivo: Empresas Pymes colombianas de Bogotá como:

- | | |
|-----------------------------------|----------------------------|
| ■ Guimaldas Ltda. | ■ Ci the best emeralds |
| ■ Ci best farms s.a. | ■ Wordsystems g&m Ltda. |
| ■ Alusud embalajes Ltda. | ■ Amcovit Ltda. |
| ■ Espumas santa fe Ltda. | ■ Inmobiliaria andes Ltda. |
| ■ Fabricantes ir ingeniería Ltda. | ■ Wasser chemical |
| ■ Capill france | ■ Pan pa ya |
| ■ Artículos del hogar s.a. | ■ Facelec Ltda. |

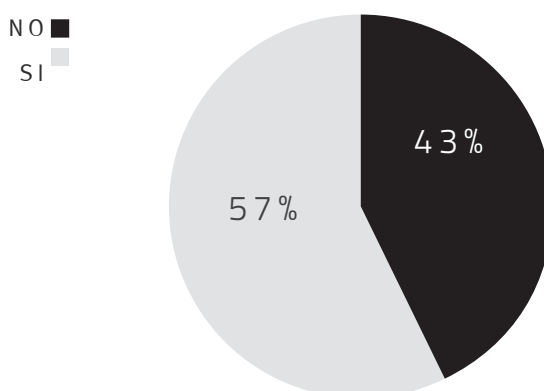
Cubrimiento: Local, en la ciudad de Bogotá.

Información: Cuestionario de 20 preguntas cerradas.

Tamaño de la muestra: 10

Detalle encuesta pymes:

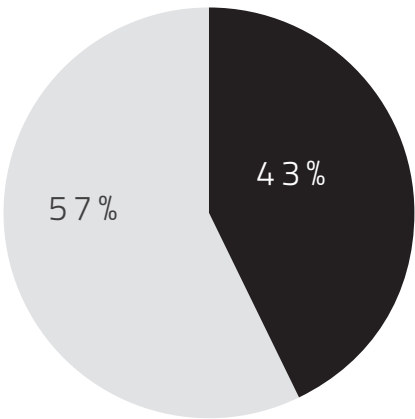
1. ¿La empresa cuenta con suficiente asesoría de las entidades financieras (banca) en cuanto a créditos y orientación que facilite el proceso de exportación?



Aproximadamente el 57,143% de las empresas encuestadas está de acuerdo con la adecuada asesoría que presta el sector financiero en cuanto a créditos y guías que le faciliten el proceso de exportación a otros países. Los sectores como el floricultor y de cosméticos lanzaron fuertes críticas sobre dicha asesoría, ya que argumentan que los créditos y asesorías se otorgan si el ciclo económico del sector es estable, de lo contrario no realizan préstamos.

2. ¿Existe una adecuada divulgación de la información respecto al apoyo que ofrecen los entes gubernamentales a las Pymes exportadoras?

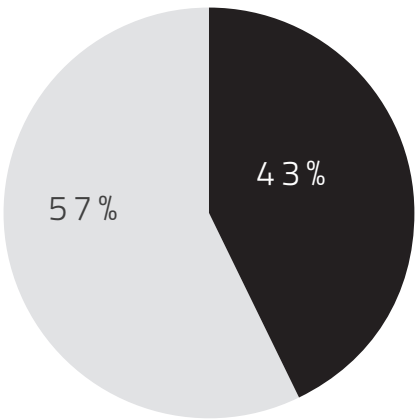
NO ■
SI ■



El 42,857% de las empresas encuestadas manifiestan que no hay una adecuada divulgación de los entes gubernamentales, lo cual contrasta con la mayoría de empresas que sí están bien informadas y argumentan que hay una buena divulgación por los entes del gobierno dado en sectores que trabajan con recursos naturales como el agricultor y el de piedras preciosas.

3. ¿La empresa cuenta con al menos tres clientes pertenecientes a tratados comerciales?

NO ■
SI ■



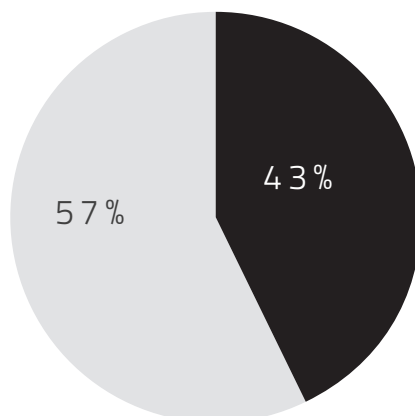
Al menos el 57,143% de las empresas encuestadas tienen claro el cliente y su respectiva venta, está dada según la experiencia y la historia crediticia de la empresa,

adicionalmente por su responsabilidad ante los entes gubernamentales de ambos países; las empresas que sin cliente son consideradas como empresas nuevas en búsqueda de clientes fijos. Los empresarios argumentan que esta concentración en pocos clientes no se ha podido diversificar, ya que los inconvenientes políticos entre las naciones vecinas a Colombia hacen que los negocios tengan un perfil conservador.

4. ¿La empresa tiene intermediarios para la distribución y venta de sus productos en el exterior?

NO ■

SI ■

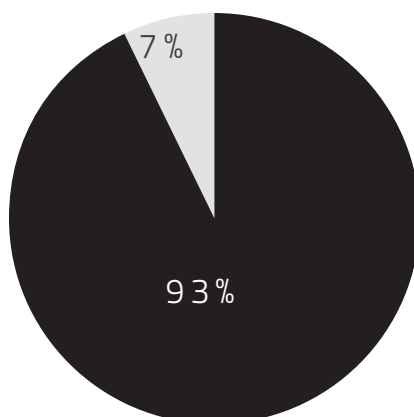


La 57,143% de las empresas encuestadas manifiesta que hay que mantener en su proceso de exportación un intermediario; esta respuesta está muy criticada, ya que para cada sector es muy diferente el proceso de producción. Las empresas argumentan que en los mercados exigentes, como Europa y Estados Unidos, son indispensables los intermediarios ya que estos mejoran calidad y presentación, y de alguna forma transforman la materia prima para una posterior venta exitosa del producto.

5 ¿La inversión efectuada para llevar a cabo el proceso exportador, contó con recursos provenientes de apoyos gubernamentales?

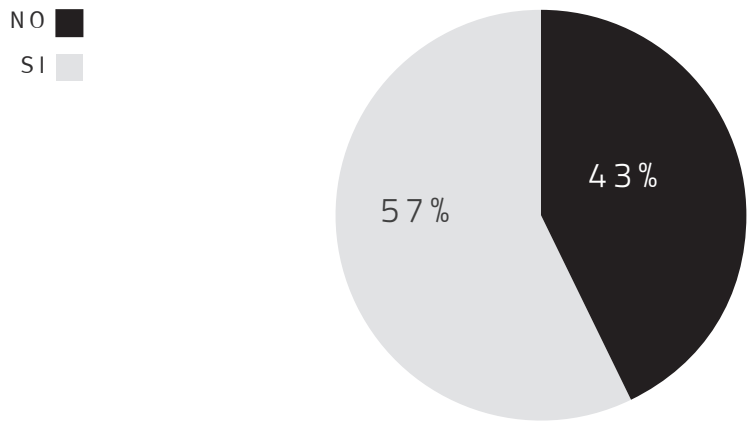
NO ■

SI ■



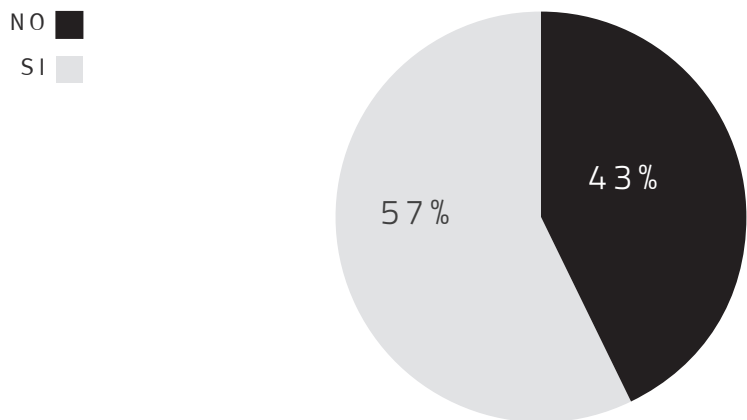
El 92,857% de las empresas encuestadas están de acuerdo en que el gobierno no aporta capital ni da incentivos en el proceso de exportación de las empresas Pyme, es decir en flujo de efectivo ni capital hay un apoyo para exportar.

6. ¿El capital invertido para llevar a cabo el proceso exportador provino de préstamos bancarios con altos intereses?



El 57,143% de empresas encuestadas argumentan que el proceso de exportación se puede realizar por préstamos del sector financiero, pero que este crédito tiene intereses muy altos lo cual afecta directamente la rentabilidad de los productos.

7. ¿La empresa ha aprovechado la existencia de tratados comerciales vigentes para desarrollar su mercado?

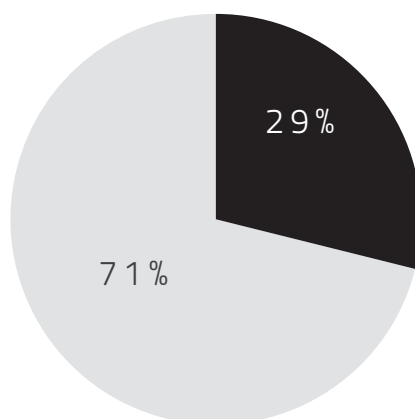


En contraste con la pregunta 2, donde el 57,143% de las empresas manifestó que la divulgación del apoyo del gobierno es adecuada, aquí en la pregunta 7 el 42,857% de las empresas argumentan no haber aprovechado los tratados comerciales existentes para la óptima comercialización de los productos que exportan, lo que

quiere decir que no hay un gran interés por estos beneficios. Se podría concluir que estos beneficios son muy débiles y aprovecharlos o no, no impactaría directamente la rentabilidad de la exportación.

8. ¿La empresa está en continua capacitación y actualización respecto a las normas vigentes que regulan las exportaciones y tratados comerciales de las mismas?

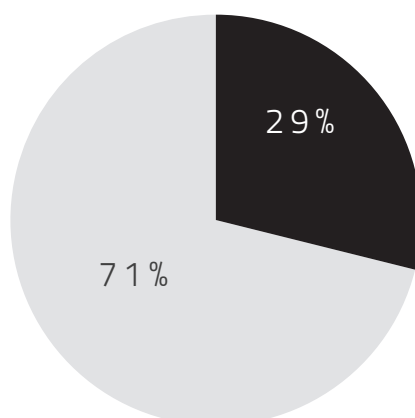
NO ■
SI ■



El 71,429% de las empresas encuestadas tienen claro que es indispensable la actualización y el seguimiento a al conocimiento de las normas y regulaciones que impacta directamente su proceso productivo.

9. ¿Hay conocimiento de normas claras para la regulación de la competencia desleal?

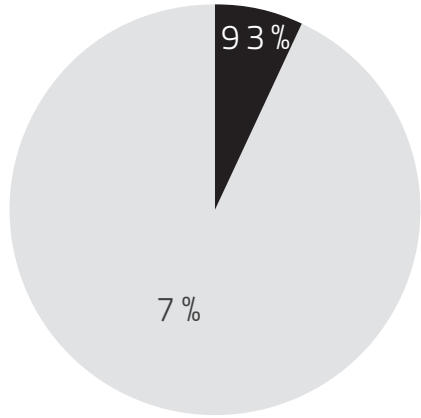
NO ■
SI ■



El empresario es consciente del seguimiento y actualización de la regulación, y se mantiene actualizado en un porcentaje significativo, ya que el 71,429% de las empresas encuestadas manifiesta tener algo de conocimiento, y apenas un 28,571 no lo tiene claro.

10. ¿A la empresa le afecta la inestabilidad en las leyes gubernamentales?

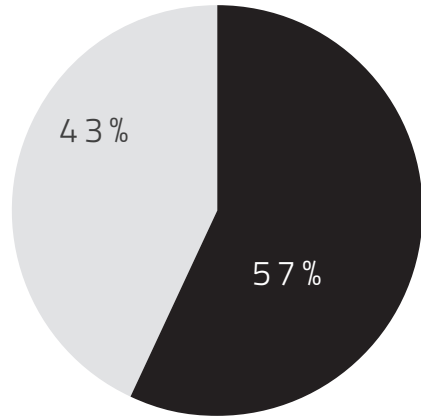
NO ■
SI ■



Las empresas están de acuerdo que existe inestabilidad en las leyes gubernamentales y que cualquier cambio a estas es un cambio sensible para la empresa; el 92,857% de las empresas tiene temores por los cambios en las leyes, a causa de la inestabilidad política del país.

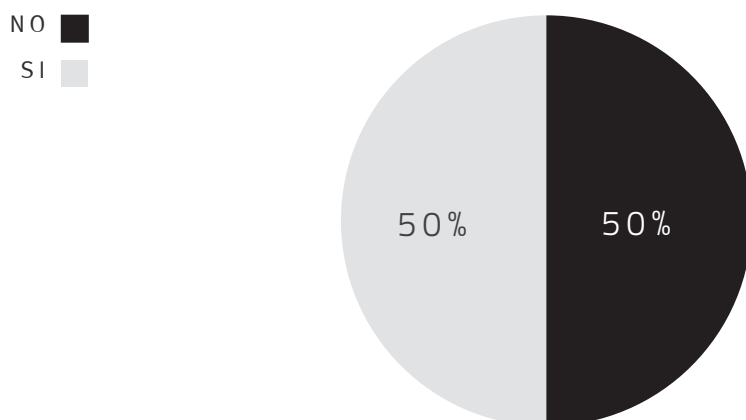
11. ¿A la empresa le resulta muy alto los costos de exportación de sus productos?

NO ■
SI ■



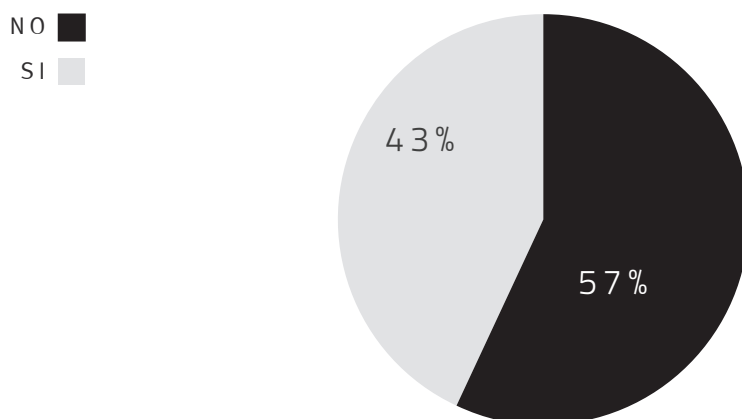
El 42,857% de las empresas argumenta que para su proceso de exportación, fabricación, distribución y venta se tienen costos muy altos. En la encuesta realizada se puede evidenciar claramente que son las empresas que están relacionadas directamente con recursos naturales, leyes fitosanitarias, mayor costo en los fletes de transporte, lo que las convierte en las compañías que poseen mayores costos, y por esto el gobierno genera créditos blandos para este tipo de sector económico.

12. ¿Las utilidades de la empresa han aumentado significativamente por las exportaciones?



En este punto encontramos respuestas divididas, ya que el 50% de las empresas ve con optimismo la rentabilidad de las exportaciones; estas tienen mayores barreras que cualquier otro tipo de movimiento comercial, pero generan volumen de ventas y así mayor rentabilidad. Sin embargo, el otro 50% ve que por la fluctuación del dólar en los últimos años se han visto seriamente afectados en las exportaciones, y en varios casos les ha generado pérdidas. Podemos concluir que dependiendo de la actividad y el sector económico de la empresa, asimismo se pueden ver tanto beneficiadas como perjudicadas las utilidades de las empresas, como es el caso negativo de los cultivos de flores, los cuales se han visto muy afectados por la caída del dólar.

13. ¿Los ingresos de la empresa han disminuido con las exportaciones?

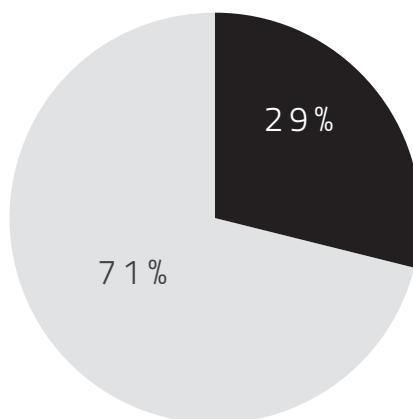


En similitud con la pregunta anterior, el 42,857% de las empresas manifiestan que los ingresos por las exportaciones generadas han aumentado en un porcentaje muy bajo, lo que quiere decir que el proceso de exportación es altamente rentable, pero por un ciclo económico en crisis o una coyuntura como la crisis económica sub-prime, las exportaciones son las más afectadas.

14. ¿La empresa ha exportado en los últimos 6 meses?

NO ■

SI ■

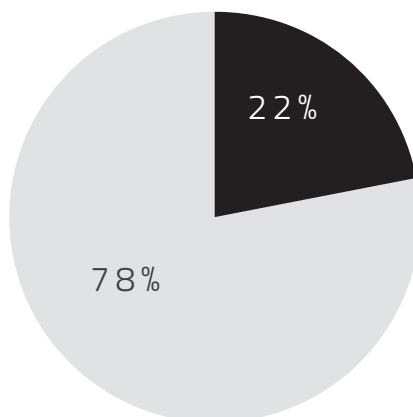


El 71,429% de las empresas ha exportado volúmenes estables en los últimos 6 meses, en contraste con empresas como la de construcción, cosméticos y esmeraldas que no han podido generar exportaciones ya que el mercado interno se ha convertido en el soporte a sus ventas, dado que la crisis económica y la revaluación del peso colombiano han imposibilitado las exportaciones.

15. ¿Conoce usted el proceso de integración regional de los países de la unión de naciones del sur, UNASUR, el cual se encuentra actualmente en negociaciones?

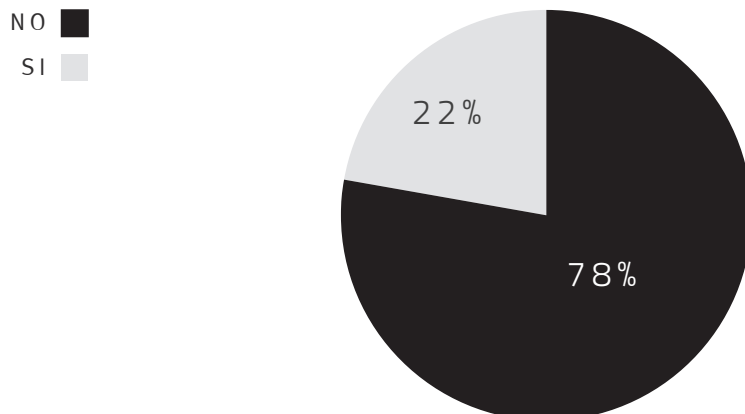
NO ■

SI ■



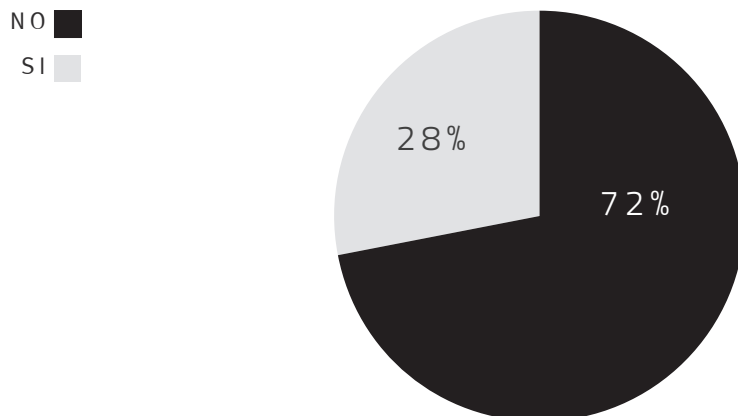
En la actualidad estos procesos de integración UNASUR se conocen por el momento de crisis política y económica en todas las esferas de la organización según el 78,571% de las empresas encuestadas.

16. ¿Conoce usted los incentivos que actualmente la Alcaldía Mayor de Bogotá tiene a disposición para las Pymes exportadoras de la ciudad?



Solo el 21,429% de las empresas conocen los incentivos que actualmente la Alcaldía Mayor de Bogotá tiene a disposición para las Pymes exportadoras de la ciudad, lo cual ratifica el desconocimiento de los apoyos gubernamentales.

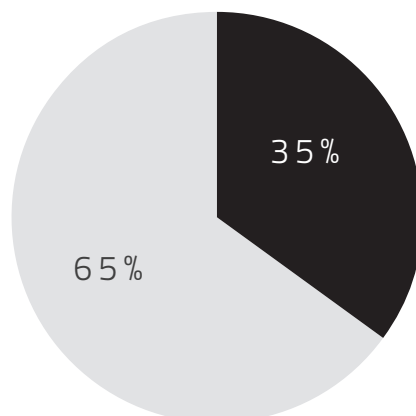
17. ¿Conoce usted las políticas nacionales enfocadas a las Pymes de Bogotá?



Tan solo el 28,571% de las empresas encuestadas manejan y conocen las políticas enfocadas al apoyo para las Pymes en Bogotá, una muestra clara del desconocimiento casi general que tienen las Pymes exportadoras, ya que en un 71,429% no conocen las políticas nacionales que les concierne para el desarrollo y beneficio de su proceso exportador.

18. ¿Su empresa tiene intención de iniciar algún proyecto de inversión en los próximos seis meses?

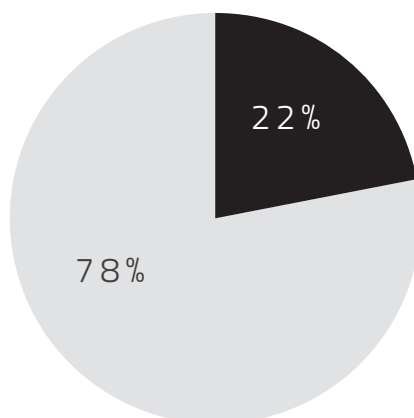
NO ■
SI ■



En cuanto al futuro y expansión de la capacidad productiva de las empresas encuestadas tenemos que aunque el 35,714% de estas no están iniciando o tienen proyectado inversiones en los próximos 6 meses, es importante destacar que este porcentaje es muy satisfactorio ya que las crisis económica sub-prime y la inestabilidad política de Colombia con los países vecinos no frenará contundentemente los proyectos de inversión.

19. ¿Cree usted que la crisis financiera mundial afecta al negocio de su empresa?

NO ■
SI ■

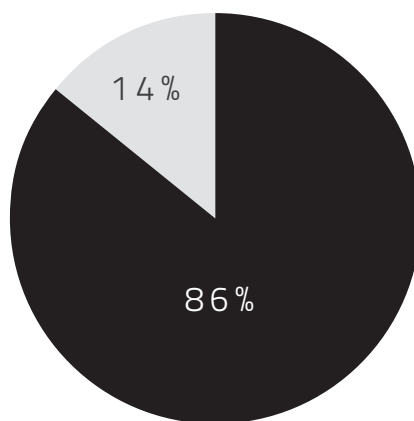


El 78,571% de las empresas ratifican y están de acuerdo que la crisis sub-prime ha afectado las exportaciones que realiza, dado que el principal socio comercial de Colombia es Estados Unidos y que los países emergentes también han sido golpeados por esta crisis, ratificando así que las exportaciones son las más sensibles en el momento de una coyuntura económica tanto como un superávit o un déficit.

20. ¿Las ventas de la empresa comprendidas entre el primer semestre de este año 2009 respecto al primer semestre del año anterior han aumentado?

NO ■

SÍ ■



Según la encuesta y ratificando las noticias de los diarios económicos, se puede evidenciar que ha habido una notable disminución en las exportaciones. El 85,714% de las empresas están de acuerdo en que las exportaciones del primer trimestre de 2009 han disminuido con respecto al trimestre del año anterior.

9. CONCLUSIONES ENCUESTA

PREGUNTAS	SÍ	NO	% SÍ	% NO
1	8	6	57.143	42.857
2	8	6	57.143	42.857
3	8	6	57.143	42.857
4	8	6	57.143	42.857
5	1	13	7.1429	92.857
6	8	6	57.143	42.857
7	8	6	57.143	42.857
8	10	4	71.429	28.571
9	10	4	71.429	28.571
10	13	1	92.857	7.1429
11	6	8	42.857	57.143
12	7	7	50	50
13	6	8	42.857	57.143
14	10	4	71.429	28.571
15	11	3	78.571	21.429
16	3	11	21.429	78.571
17	4	10	28.571	71.429
18	9	5	64.286	35.714
19	11	3	78.571	21.429
20	2	12	14.286	85.714

FUENTE: VARGAS MARISOL (2009). ESTUDIANTE INVESTIGADORA CICRE.

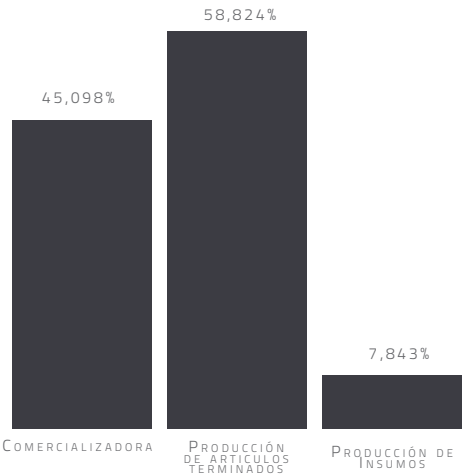
Este ejercicio sirvió de pilotaje para empezar a pensar más en concreto, por lo tanto con mis estudiantes del Centro de Investigación Colombia Regional y Empresarial ubicamos el estudio detallado en la zona de Restrepo en Bogotá, lugar que concentra el sector Pyme de manufacturas de la ciudad y continuamos indagando y haciendo trabajo de campo.

Las empresas que aportan al PIB de la ciudad carecen de toda política para internacionalizarse, el proceso se maneja de manera espontánea y con las herramientas que les da, especialmente, Proexport.

10. ANÁLISIS DE RESULTADOS, ENCUESTA DIRIGIDA A EMPRESAS DE CALZADO DE LA ZONA EL RESTREPO, BOGOTÁ.

A través de las siguientes representaciones gráficas, provenientes de una recolección de datos, se desarrollarán las conclusiones plasmando la situación actual de los empresarios de las Pymes de calzado del sector Restrepo. Para la aplicación de las encuestas se tomó como muestra 51 Pymes.

¿Cómo se define su negocio?

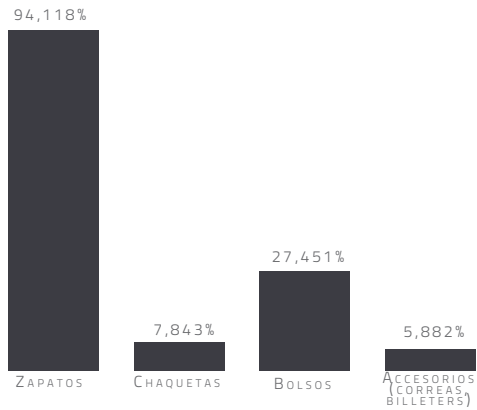


Comercializadora	23
Producción de artículos terminados	31
Producción de insumos	4
Otro	0

FUENTE: VARGAS MARISOL (2009). ESTUDIANTE INVESTIGADORA CICRE.

Las 51 empresas incluidas en la investigación, en la gran mayoría se definen como productoras de artículos terminados, ya que del 100% un 58,8% de ellas lo son, sin embargo 23 de las mismas también comercializan productos terminados y en gran cantidad de los casos su objeto social se enfoca hacia ambas actividades.

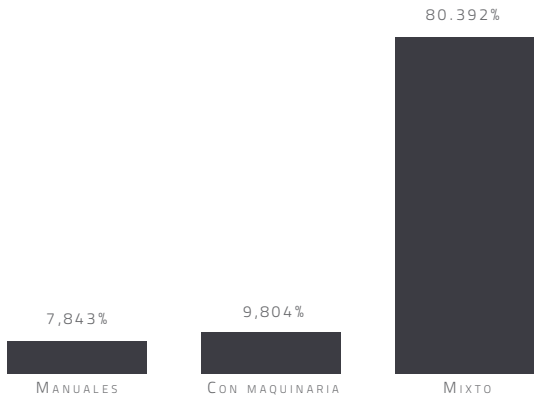
¿Qué producto(s) ofrece y/o produce?



Zapatos	48
Chaquetas	4
Bolsos	14
Accesorios (correas, billeteras)	3

FUENTE: VARGAS MARISOL (2009). ESTUDIANTE INVESTIGADORA CICRE.

En cuanto a los artículos finales que comercializa o produce hay una tendencia muy marcada hacia el sector calzado, siguiendo en la lista los bolsos y finalizando con chaquetas y diversos accesorios. En esta pregunta cabe aclarar que en una sola Pyme puede haber venta y producción de más de una de las opciones predeterminadas. Sus procesos de producción son:

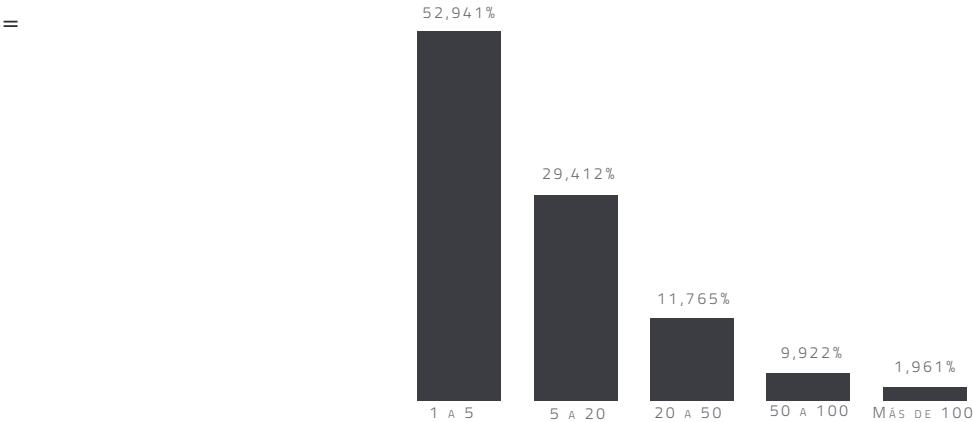


Manuales	4
Con maquinaria	5
Mixto	41

FUENTE: VARGAS MARISOL (2009). ESTUDIANTE INVESTIGADORA CICRE.

Para establecer la inclinación por preferencia de tipo de proceso productivo se puede concluir a simple vista que lidera la utilización de personal con maquinaria mezclados en un solo enfoque, mientras que la minoría prefiere usar solo maquinaria o únicamente personal. Dicha preferencia tiene como causa las facilidades que abarca unir dichos elementos para crear sinergia y volver mucho más efectiva la fabricación.

¿Cuántos empleados tiene la empresa?

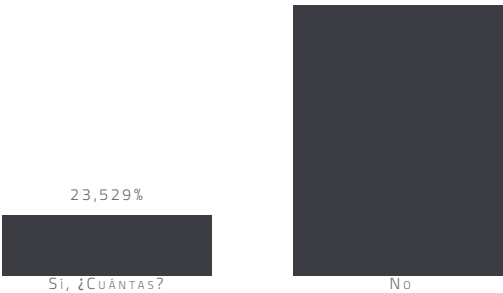


1 a 5	27
5 a 20	15
20 a 50	6
50 a 100	2
Más de 100	1

FUENTE: VARGAS MARISOL (2009). ESTUDIANTE INVESTIGADORA CICRE.

Es preciso recordar que las Pymes son micro compañías que se caracterizan, en cierto sentido, por contar con poca cantidad de personal, esto para justificar que la inclinación de la cuantía de empleados en un poco más de la mitad de los encuestados es de 1 a 5, seguido de 5 a 20 y finalizando por las de mayor número siendo entre 20 y más de 100.

¿Cuenta con otra empresa?

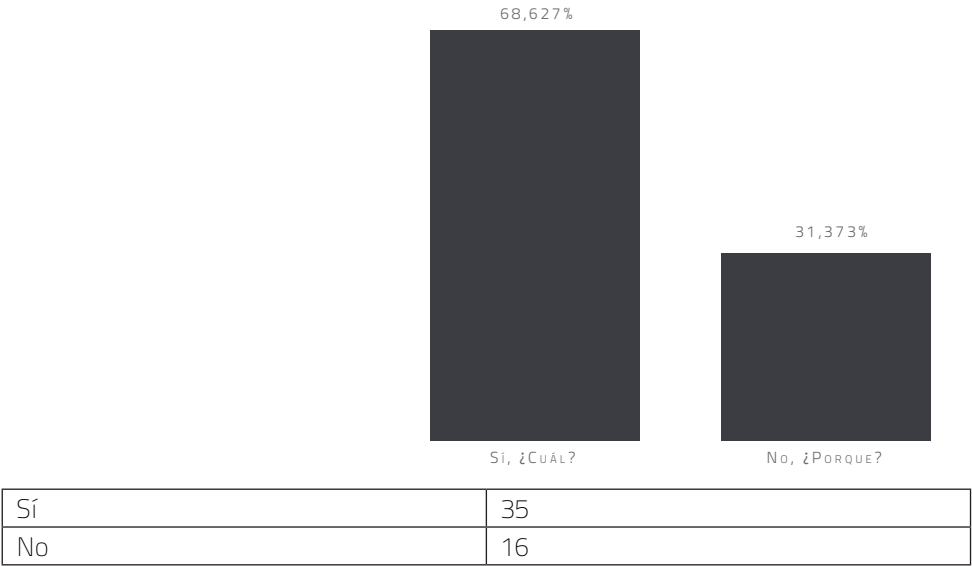


Sí	12
No	39

FUENTE: VARGAS MARISOL (2009). ESTUDIANTE INVESTIGADORA CICRE.

Tal y como se aclaró en el análisis anterior, las Pymes no cuentan con mucha extensión en casi todos los sentidos, así pues, los dueños de las mismas, como reflejan los datos con una significativa mayoría del 76,5%, tienden a no crear otra empresa, sin embargo, por otro lado, 12 de ellos cuenta con los suficientes recursos para tener una, dos o más aparte.

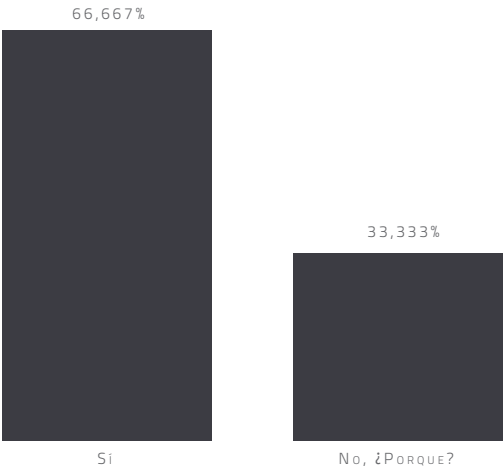
¿Ha buscado soluciones para contrarrestar los efectos de la crisis?



FUENTE: VARGAS MARISOL (2009). ESTUDIANTE INVESTIGADORA CICRE.

El 68,6% de los encuestados ha afirmado emplear estrategias para evitar que la crisis económica actual los afecte en gran medida. Dentro de las soluciones que dicen mencionar, las más populares son implementar promociones, descuentos, publicidad y reducir los precios actuales; sin embargo, sorpresivamente un 31,4% ha concluido que no son necesarias estrategias debido a que en su opinión y con base en sus datos financieros, la crisis económica no los ha tocado.

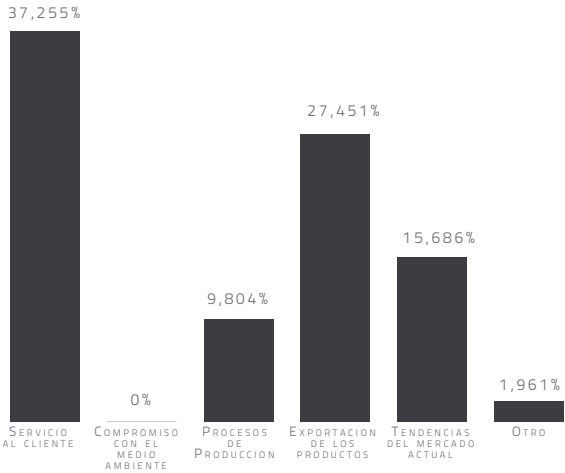
¿Tendría disponibilidad para recibir una capacitación para aprender sobre la expansión de su empresa?



Sí	34
No	17

Entre las 51 Pymes abarcadas en esta investigación, hay 34 que cuentan con la disposición e interés para recibir capacitación en el tema con algunos profesionales del Politécnico Grancolombiano, acerca de estrategias para expandir su empresa, pero 17 de ellos afirman no tener disponibilidad por causas tales como falta de tiempo, falta de interés, mucho trabajo o porque ya cuentan con capacitaciones o personal capacitado en el ámbito.

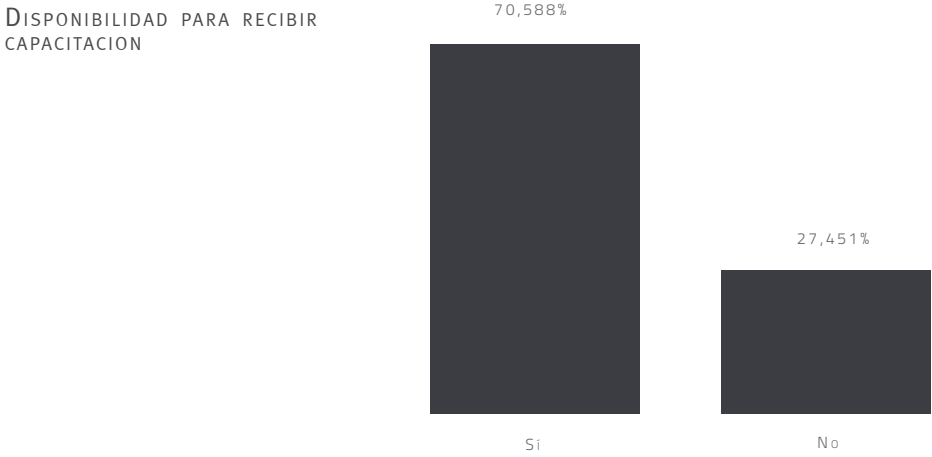
¿Qué temas en específico le gustaría que se dictaran?



Servicio al cliente	19
Compromiso con el medio ambiente	0
Procesos de producción	5
Exportación de sus productos	14
Tendencias de mercado actual	8
Otro	1

Para establecer la muestra de esta pregunta solo se tendrán en cuenta las 34 Pymes que corroboraron tener disponibilidad para capacitarse acerca de la expansión de su micro compañía; por ende, entre las principales respuestas se ubican Servicio al cliente con 37,3% y Exportación de productos con 27,5%, ya que entre los empresarios se consideran estos aspectos fundamentales para el progreso de las Pymes, y en consecuencia les atraen opciones como Tendencias de mercado actual y Procesos de producción, que se encuentran estrechamente ligadas con las opciones favoritas; sin embargo, queda abierto el interrogante de por qué a ninguno de ellos les interesó adquirir Compromiso con el medio ambiente. Para esta pregunta tenían la alternativa de elegir más de una respuesta.

¿Estaría dispuesto a brindarnos información básica de su empresa para aconsejarle un plan exportador simple diseñado por estudiantes del Politécnico Grancolombiano?



Sí	36
No	14

FUENTE: VARGAS MARISOL (2009). ESTUDIANTE INVESTIGADORA CICRE.

Una de las opciones predilectas en la pregunta anterior es “Exportación de sus productos”, lo que nos indicaría que en el presente interrogante nos brindarían la información necesaria para diseñar un plan de negocios a su medida, por ende la inclinación afirmativa es del 70,6%, mientras que el 27,5% no lo haría.

Es importante establecer que la mayoría de las Pymes y Mipymes, estudiadas al respecto muestran un desconocimiento acerca de las ayudas y los programas de apoyo e incentivos de las Pymes del sector.

Este escenario cuenta con un gremio organizado llamado ACICAM- Asociación Colombiana de Industriales del Calzado y las Manufacturas, los cuales han establecido una sinergia con los empresarios para cooperar con ellos a la hora de negociar con el exterior.

Este escenario no solamente ha cuestionado el proceso de internacionalización de las Pymes del sector, sino también las políticas supranacionales e interdependientes de la región, en función de la cooperación en la capacidad asociativa y supervivencia de las Pymes de este sector en Colombia y sus exportaciones al mundo.

Este contexto es un gran reto, especialmente por el emergente y arrollador mercado chino, que en el sector de calzado ha dejado tantas pérdidas a nivel interno.

Las entidades gubernamentales y supranacionales deben establecer las políticas para el sector real empresarial, con soluciones prácticas y ayudas que evidencien de manera clara el apoyo a este.

Es importante destacar que cuando se realizó el trabajo de campo, la mayoría de las empresas del sector expresaron el desconocimiento de las políticas de exportación y de las estrategias de financiamiento y soporte económico con las que cuenta la CAF, Colombia, y especialmente la Alcaldía de Bogotá.

Es un reto enorme. La articulación de políticas es un escenario diverso y muy controversial en nuestros países, pero es hora de empezar a cuestionar y de establecer políticas conjuntas en beneficio de las Pymes de la región, en función del crecimiento y desarrollo productivo de nuestros países.

Hoy en día los acuerdos comerciales han adquirido nuevamente la importancia que se debe en términos de negociación internacional, de cooperación y sinergia política, por lo tanto es el momento de que los gremios y el sector de las Pymes empiecen a realizar un acercamiento y direccionamiento estratégico de sus políticas comerciales netamente internas y empezar a exportar, con beneficios y obviamente la cautela con la que se debe estructurar un plan de negocios en función del crecimiento del sector.

Es necesario que desde la academia se integre con propuestas y estudios que establezcan un sentido de corresponsabilidad con el empresario y con la región y sus entidades como la CAN el MERCOSUR y la UNASUR.

Que estos escenarios de cooperación no se queden en retórica y estos procesos cambien en beneficio de estas empresas, y por tanto, de los países de la región en su aporte al PIB.

11. CONCLUSIONES GENERALES

Dentro de los procesos de las Pymes en ocasiones se obvian políticas que son necesarias a la hora de exportar e internacionalizar las economías locales. La integración regional nos deja claves estratégicas sobre la necesidad de ver lo local y lo regional de manera más detallada y profunda, en especial en los países de América Latina.

Donde las condiciones de crecimiento son diferentes para el proceso de negociación y cooperación internacional, en estos países por sus características específicas, en especial las concernientes en las Pymes.

Las políticas de las Pymes enmarcadas en el tratado de la UNASUR establecen una serie de estrategias que se acentúan en el tratado de la CAN, y propone para los países andinos estrategias nuevas para vincular, cooperar, finaciar y dinamizar al máximo las Pymes, de tal forma que sean aportantes al desarrollo de los países de la región.

Por tanto estas políticas, y según los datos reflejados, deben tener mayor posibilidad de generar una exportación y un mercado dinámico y que abarque los procesos de manera cotinuada y vinculante.

Los acuerdos de integración y las políticas locales deben empezar a preocuparse por lo local e impulsar la pequeña empresa para impulsar el aparato productivo, generando más empleo y buscando la utilización y maximización de los recursos en función del desarrollo de las ciudades y los países de la región.

Las Pymes de la región son un factor que es determinante en el proceso de crecimiento de las economías de la subregión.

Las Pymes y en especial sus empresarios, requieren de la academia para explorar la innovación en mercados y la participación específica de los procesos de mejoramiento con fines productivos, de tal manera que el aparato productivo de las Pymes sea lo suficientemente contundente para el desarrollo y crecimiento de la economía colombiana.

Es importante que la academia se acerque al empresario y se articulen escenarios de complementariedad con el Estado, en miras de la contrucción de un país productivo con investigaciones que aporten a la sociedad y con ideas que hagan crecer a la empresa y al país.

12. BIBLIOGRAFÍA

- Asociación Colombiana de Pequeños Industriales (ACOPÍ). Obtenido de: http://www.acopicentrooccidente.org/web/index.php?option=com_content&view=article&id=10&Itemid=15. (consulta: 31 de julio de 2008).
- Arbeláez, María Angélica y Zuleta, Luis Alberto (2003) *Las MIPYMES en Colombia: diagnóstico general y acceso a los servicios financieros*. Fedesarrollo.
- Avella, Ricardo (1994) *Crisis y reco-inversión en la industria*.
- IPD-Audretsch David y Thurik Roy (2002). Linking entrepreneurship to growth. Working Paper. 2081/2 Luxemburgo. OCDE
- Alcaldía Mayor de Bogotá. Secretaría Distrital de Desarrollo Económico. Dirección de Estudios Socioeconómicos y Regulatorios. (2008). *Incentivo para las MIPYMES*. Disponible en: <http://www.desarrolloeconomico.gov.co>. (consulta: 10 de marzo de 2009).
- Milesi, Dario; Moori, Virginia; Robert, Verónica y Yoguel, Gabriel. (2007, agosto). Desarrollo de las Ventajas Competitivas PYMES exitosas Argentina, Chile, Colombia. *Revista de la CEPAL* (92). Consultado 16 de junio de 2009 de: <http://74.125.47.132/search?q=cache:XwTNZQoRy2kJ:www.eclac.org/publicaciones/xml/5/29585/LCG2339eYoguel.pdf+clasificaci%C3%B3n+principales+pymes+exportadoras+bogota&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=>.
- Comunidad Andina de Naciones. CAN. (2008). *Principales Indicadores de la Unión de Naciones Suramericanas 1998 – 2007*. Disponible en: <http://www.comunidadandina.gov>. (consulta: 10 de Marzo de 2009).
- Comercio Exterior en América y España. Noticias e información sobre internacionalización en Iberoamérica. (2009). *Perfil de la pyme exportadora exitosa. El caso colombiano*. Disponible en: <http://www.exportapymes.com/comercio-exterior-america-esp/perfil-de-la-pyme-exportadora-exitosa-el-caso-colombiano/>. (consulta: 1 de junio de 2009)
- Centro de Estudios y Documentación Internacionales de Barcelona. (2008). *La Integración Regional en América del Sur*. En: http://www.cidob.org/es/actividades/america_latina/la_integracion_regional_en_america_del_sur. Recuperado 11 de febrero de 2009.
- Ballassa, Bella. (1964). *Teoría de la Integración Económica* México: UTEHA.

- Castillo, Mario y Cortellese, Claudio. (1988) *La pequeña y mediana empresa en el desarrollo de América Latina*. En Revista de la CEPAL, No. 34
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2006). *Brechas de competitividad de Bogotá en el contexto de América Latina*. Disponible en: <http://www.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?catID=393&conID=750> (consulta:1 de agosto de 2008).
- Crespo Armengol, Eugenia. (2006). *Las Pymes antes y después de la convertibilidad*. En: Boletín Informativo Techint, 319.
- Crespo Armengol, Eugenia. (mes, 2006). *Evolución reciente de las exportaciones Pymes en Argentina; debate para una mejor inserción externa*. En Nombre de la revista, Edición.
- Compite (2006). *Responsabilidad social: múltiples perspectivas, un sólo propósito*. México, D.F.: COMPITE.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2006). *Las Pymes en el mercado de bienes y servicios ambientales: identificación de oportunidades, políticas e instrumentos; estudios de caso de Argentina, Chile, Colombia y México*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Secretaría Permanente del SELA. (21 al 23 de noviembre de 2005). Informe final de la XXXI Reunión Ordinaria del Consejo Latinoamericano. (pág. 174). Caracas: Secretaría Permanente del SELA.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (1995). *América Latina y el Caribe: Políticas para mejorar la inserción en la economía mundial*, CEPAL: Santiago de Chile.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (1994). *El regionalismo abierto en América Latina y el Caribe: la integración económica al servicio de la transformación productiva con equidad*, CEPAL: Santiago de Chile.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (1992). *Equidad y Transformación Productiva: un enfoque integrado*, CEPAL: Santiago de Chile.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (1965). *Contribución a la política de integración económica de América Latina*, (E/CN.12/728), Santiago de Chile.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2007). *Panorama de la inserción internacional de América Latina y el Caribe 2006. Tendencias 2007*. CEPAL: Santiago de Chile.

- Di Filippo, A. (1994). Regionalismo Abierto y Empresas Latinoamericanas, en *Revista Pensamiento Iberoamericano*, número 26, Madrid.
- Di Filippo, A. (1997a). *Multilateralismo y Regionalismo en la Integración de América Latina*. En CEPAL, Colección Documentos de Trabajo, número 46, Santiago de Chile.
- Di Filippo y Franco (1997b), *Aspectos Sociales de la Integración Regional*, CEPAL, Serie Políticas Sociales número 14, Santiago de Chile.
- Di Filippo, A. (1995). Flexibilización de los Mercados Laborales, Integración Regional, y Costos Comparativos, ponencia preparada para el Seminario “La Dimensión Social de la Integración Regional”, CEFIR/CEPAL, Santiago de Chile 24 al 29 de abril.
- Quevedo, Fernando y Luiz Villela. (2003). Banco Interamericano de Desarrollo. (BID). *Integración regional, documento de estrategia*. Disponible en: [http://74.125.47.132/search?q=cache:TCixxCCdyioJ:www.iadb.org/document.cfm%3Fid%3D1448827+integracion+regional&hl=es&ct=clnk&cd=5&gl=\(consulta: 12 de febrero de 2009\).](http://74.125.47.132/search?q=cache:TCixxCCdyioJ:www.iadb.org/document.cfm%3Fid%3D1448827+integracion+regional&hl=es&ct=clnk&cd=5&gl=(consulta: 12 de febrero de 2009).)
- Fondo Monetario Internacional (FMI). (2000). *La globalización: ¿amenaza u oportunidad?* Preparado por el personal del FMI. Disponible en: <http://internationalmonetaryfund.com/external/np/exr/ib/2000/esl/o41200s.htm>. (consulta: 9 de febrero de 2008).
- Globalización e integración regional: El caso del Magreb y la Unión Europea. Revista Laberinto. En: http://laberinto.uma.es/index.php?option=com_content&view=article&id=90:globalizacion-e-integracion-regional-el-caso-del-magreb-y-la-union-europea&catid=38:lab4&Itemid=54. Recuperado 9 de febrero de 2009.
- Mora Ramírez, Ángela Julieta. (2008). *Zona de Integración Fronteriza Colombia- Venezuela desde el funcionalismo*. En Panorama No. 6, 35-54.
- Moncayo Jiménez, Edgard. (1999). *Las relaciones externas de la comunidad andina: entre la globalización y el regionalismo abierto*. Lima: Secretaría General de la Comunidad Andina.
- Maillat, D. (1995). *Territorial Dynamic, Innovative Milieus and Regional Policy*. Entrepreneurship & Regional Development, (7), 157-165.
- Prebisch, Raúl; Mayobre, José; Herrera, Felipe; Santamaría, Carlos. (1965). *Hacia la integración acelerada de América Latina*, Fondo de Cultura Económica: México.

- Rosenthal, G. (1994). *El regionalismo abierto de la CEPAL*. En Revista Pensamiento Iberoamericano, número 26. Madrid.
- Revista Dinero. (Junio 6 de 2008). *La Pyme Evolucion*. Disponible en Dinero.com: http://www.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?idArt=48941 (consulta: 10 de Marzo de 2009).
- Romero Luna, Isidoro. (2006). *La Pyme en la economía global. Hacia una estrategia de fomento. Problemas de Desarrollo*. En Revista Latinoamericana de Economía, 37(146).
- Roca, Albert. (2002). La flexibilidad salarial y la competitividad de la Pyme frente a los retos de la Nueva Economía. En: [http://lotus.pimecsefes.com/PIMEC/PSEstudisPropostes.nsf/058377cd73f5a58ec1256ac000379c96/b6eb5fee85351430c1256d32005d3bb4/\\$FILE/Flexibilitat.pdf](http://lotus.pimecsefes.com/PIMEC/PSEstudisPropostes.nsf/058377cd73f5a58ec1256ac000379c96/b6eb5fee85351430c1256d32005d3bb4/$FILE/Flexibilitat.pdf)
- Pimecsefes Stumpo, Giovanni; Peres, Wilson. (2000). *Pequeñas y medianas empresas manufactureras en Latinoamérica bajo el nuevo modelo económico*. En World Development, (28) 9.
- Stumpo, Giovanni; Peres, Wilson (2002). *Las pequeñas y medianas empresas industriales en América Latina y el Caribe*. CEPAL: México.
- Página oficial UNASUR. (2010). *Desarrollo Productivo y Comercial*. En <http://www.comunidadandina.org/pymes.htm>. Consultado 10 de Julio de 2009.
- Puyana Silva, David. Universidad San Pablo-CEU. *Las pymes ante la crisis: ¿cómo protegerlas?*. Disponible en: <http://www.iberpymeonline.org/Documentos/PymesCrisisColombia.pdf> (consulta. ???).
- SELA (1996), *Cambio y continuidad en el proceso de globalización internacional: Escenarios de fin de siglo*, Documento presentado a la XXII Reunión Ordinaria del Consejo Latinoamericano, Montevideo, Uruguay, 22 al 25 de octubre. SP/CL/ XXII.O/Di, número 4.
- Sunkel O., y Paz P. (1970), *El subdesarrollo latinoamericano y la teoría del desarrollo*. México: Siglo XXI.
- Thurow, L. (1992). *La Guerra del Siglo XXI*. Buenos Aires: Vergara Editores.
- Tomassini, L. (1989). *Teoría y Práctica de la Política Internacional*. Disponible en: <http://www.misionpyme.com/cms/index.php>.
- Rello, F. (2001). *Instituciones y pobreza rurales en México y Centroamérica*. México: CEPAL.

- Sommers, Harold M. (1977). *Finanzas Públicas e Ingreso Nacional*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Watzlawick, Paul; Weakland, John y Fisch, Richard. (1992). *Cambio - Formación y solución de los problemas humanos*. Barcelona: Herder & Herder.
- Vascós González, F. (2007a). *Constitución de una Confederación de Estados Latinoamericanos*. Ponencia presentada en el IV Encuentro Internacional “Constitución, Democracia y Sistemas Políticos”, Unión Nacional de Juristas de Cuba, La Habana, 22 de marzo de 2007.
- Vascós González, F. (2007b). *La integración política latinoamericana*. En: <http://www.rebelion.org> [consulta: noviembre de 2007].
- Vázquez, A. R. (2007). *Soberanía, supranacionalidad e integración: la cuestión en los países del Mercosur*. En Anuario Mexicano de Derecho Constitucional, 2007, 233-244.
- Ventura, D. (2008). *Las asimetrías entre el Mercosur y la Unión Europea. Los desafíos de una integración interregional*. Montevideo: Mastergraf.
- Vidal Prado, C. (2004). *El impacto del nuevo Derecho europeo en los tribunales constitucionales*. Madrid: Editorial COLEX.
- Vidal Prado, C. (2006). *La compatibilidad del Tratado Constitucional Europeo con la Constitución española, en Persona y Derecho*. Revista de fundamentación de las Instituciones Jurídicas y de Derechos Humanos, 55 (2), 999-1055.
- World Bank. (2005). *Trade, Regionalism and Development*. Global Economic Prospects 2005. Washington D.C.:The World Bank.
- Witker, J. (2005). *Las negociaciones del ALCA en Puebla, México. Algunas reflexiones jurídicas*. En Anuario Mexicano de Derecho Internacional, 5, 521-540.
- Zelada Castedo, A.(1989). *Derecho de la integración económica regional, BID-INTAL*. Buenos Aires: Ediciones Depalma.
- Zippelius, R. (1985). *Teoría General del Estado, Serie G*. Estudios Doctrinales, No. 82.

GLOSARIO DE TÉRMINOS Y SIGLAS

(ACOPI) Asociación Nacional de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.

(KAS) Fundación Konrad Adenauer de Alemania.

(SDDE) Secretaría Distrital de Desarrollo Económico.

AFILIACIÓN Es aquella persona u organización social que decide inscribirse en una obra social, en un partido político, en una Administradora de Fondos de Jubilaciones y Pensiones, en una empresa prestataria de salud o en cualquier organización civil o empresarial, que requiera la afiliación a la institución, para ejercer derechos y obtener beneficios sobre la misma.

AGROINDUSTRIALES (Agroindustria) Como la rama de industrias que transforman los productos de la agricultura, ganadería, riqueza forestal y pesca, en productos elaborados.

AMENAZAS Delito o falta en Derecho, hecho que puede producir un daño.

ANÁLISIS En sentido amplio es la descomposición de un todo en partes para poder estudiar su estructura, sistemas operativos o funciones.

ANÁLISIS DE CONTENIDO El análisis de contenido parte del principio de que examinando textos es posible conocer no sólo su significado, sino información al respecto de su modo de producción. Es decir, trata los textos no sólo como signos dotados de un significado conocido por su emisor, sino como indicios que dicen sobre ese mismo emisor, o generalizando, indicios sobre el modo de producción de un texto.

ANÁLISIS MACRO DEL ENTORNO El análisis del entorno generalmente se refiere a los datos macroeconómicos pero también puede incluir industria y análisis de la competencia, análisis del consumidor, innovaciones de producto y el entorno interno de la compañía. Es lo que se ha llamado análisis del macroentorno

APALANCAMIENTO FINANCIERO Se deriva de utilizar endeudamiento para financiar una inversión. Esta deuda genera un coste financiero (intereses), pero si la inversión genera un ingreso mayor a los intereses a pagar, el excedente pasa a aumentar el beneficio de la empresa.

AUTORIDAD Poder que gobierna o ejerce el mando, de hecho o de derecho.

BANCÓLDEX Banco de desarrollo empresarial y comercio exterior de Colombia.

BANCOS COMERCIALES Es un tipo de intermediario financiero y un tipo de banco. Los bancos comerciales son también conocidos como bancos de negocios.

BANCO DE DESARROLLO Es aquel que financia, normalmente a una tasa de interés inferior a la del mercado, proyectos cuya finalidad es promover el desarrollo económico de una determinada región o grupo de países.

BIENES: Son los bienes escasos, y por lo tanto, susceptibles de valoración económica y monetaria.

BIENES DE CAPITAL En Economía, el bien de capital es un factor de producción constituido por inmuebles, maquinaria o instalaciones de cualquier género, que, en colaboración con otros factores, principalmente el trabajo y bienes intermedios, se destina a la producción de bienes de consumo.

BIENES INTERMEDIOS Son bienes que son transformados nuevamente antes de ser un bien de consumo o capital, también es cualquier parte de algo que no sirva por sí solo.

CAF (Corporación Andina de Fomento)

CAPACITACIÓN Hacer a alguien apto, habilitarlo para algo.

CAPITAL Es una cantidad de dinero que se presta o se impone, de la cual se distingue el interés cobrado por el préstamo.

CATEGORIZACIÓN Organización o clasificación por categorías.

CICRE Centro de Investigación Colombia Regional y Empresarial

CÍRCULO DEL KULA Es un intercambio ceremonial que se realiza entre los pobladores de la provincia neoguineana de Milne Bay. Comprende a dieciocho comunidades isleñas del archipiélago de Massim, incluidas las islas Trobriand, e involucra a miles de individuos.

CLIENTES En el comercio y el marketing, un cliente es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero), u otro medio de pago.

CLÚSTER Es un término inglés encontrado en varios tecnicismos. La traducción literal al castellano es “racimo” o “grupo”.

CODIFICACIÓN Transformar mediante las reglas de un código la formulación de un mensaje.

COMERCIALES Lo relativo al comercio o la comercialización

COMPETENCIA Es una situación en la cual los agentes económicos tienen la libertad de ofrecer bienes y servicios en el mercado, y de elegir a quién compran o adquieren estos bienes y servicios.

COMPETENCIAS DISTINTIVAS También llamadas competencia básica, competencia esencial, competencia clave o también “giro del negocio” y conocida en inglés por *core business* o *core competence*, se refiere en gestión empresarial a aquella actividad capaz de generar valor y que resulta necesaria para establecer una ventaja competitiva beneficiosa para la organización.

COMPETITIVIDAD Se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores al menor precio, o sea con producción al menor costo posible.

CONFIABILIDAD Es usado generalmente para expresar un cierto grado de seguridad de que un dispositivo o sistema opera exitosamente en un ambiente específico durante un cierto período.

CONSEJO SUPERIOR DE LA MICROEMPRESA Tiene por objeto el diseño, aplicación y seguimiento de la política de apoyo a las microempresas, de acuerdo con la definición que la Ley estableció para tales organizaciones. Desde este punto de vista, el Consejo Superior se dedica a analizar la problemática del sector para procurar soluciones con miras a la dinamización y fortalecimiento de ese tipo de empresas.

CONSEJO SUPERIOR DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA Tiene como función contribuir a la definición, formulación y ejecución de políticas públicas generales, transversales, sectoriales y regionales de promoción empresarial de las pequeñas y medianas empresas, Pymes.

CONTEXTO CULTURAL Es todo aquello que forma parte del medioambiente o entorno y resulta significativo en la formación y desarrollo de un grupo humano específico.

COPROPIEDAD Condominio. Comunidad. Existe cuando una cosa pertenece en común a varias personas, a las que corresponde sin dividir, esto es, proindiviso.

COSTOS Se le llama al montante económico que representa la fabricación de cualquier componente o producto, o la prestación de cualquier servicio.

COSTO-TRANSACCIÓN En Economía y disciplinas relacionadas, un coste de transacción es un costo incurrido para realizar un intercambio económico, más precisamente una transacción en el mercado.

CRÉDITOS BLANDOS Dícese de los créditos que se conceden a largo plazo y con bajos tipos de interés.

CROSS-CULTURAL Inter-cultural, que mezcla o atraviza culturas.

CUALITATIVA Parte de las matemáticas basada en los conceptos de límite, convergencia y continuidad, que dan origen a diversas ramas: cálculo diferencial e integral, teoría de funciones etc.

CULTURA Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social etc.

DESARROLLO ENDÓGENO Es un modelo de desarrollo que busca potenciar las capacidades internas de una región o comunidad local, de modo que puedan ser utilizadas para fortalecer la sociedad y su economía de adentro hacia afuera, para que sea sustentable y sostenible en el tiempo.

DNP Decretos de Nueva Planta

EMPRENDIMIENTO En Economía, negocios, finanzas etc., tiene el sentido más específico de ser aquel individuo que está dispuesto a asumir un riesgo económico.

EMPRESARIO El concepto de empresario se refiere a aquellas personas que de forma individual o colegiada, fijan los objetivos y toman las decisiones estratégicas acerca de las metas, medios, administración y control de las empresas y asumen responsabilidad tanto comercial como legal frente a los grupos de partes interesadas en o afectadas por las mismas.

EMPRESA Es una organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales.

ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO Son personas jurídicas, capaces de ejercer derechos judicial y extrajudicialmente, con sujeción a las disposiciones legales y a sus propios estatutos. Nacen por voluntad de los asociados en virtud del derecho constitucional de asociación o por la libertad de disposición de los bienes de los particulares, para la realización de fines altruistas o de beneficio comunitario, de lo que se infiere que la ausencia de lucro es una de las características fundamentales, lo cual significa que no existe reparto de utilidades o remanentes generados en el desarrollo de sus objetivos, ni es viable el reembolso de los bienes o dineros aportados a la entidad.

(<http://www.camarasai.org/esal.php>)

EXPORTACIONES Exportación. Es cualquier bien o servicio enviado a otra parte del mundo, con propósitos comerciales. La exportación es el tráfico legítimo de bienes y servicios nacionales de un país pretendidos para su uso o consumo en el extranjero.

EXPORTADORES Exportador puede ser cualquier persona, natural o jurídica, domiciliada o residente en el país que cumpla con los requisitos de Registro e iniciación de actividades ante la autoridad.

(http://www.sii.cl/contribuyentes/actividades_especiales/exportadores.htm)

FLUJO DE CAJA Es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.

FOMIPYME Es un fondo de modernización y desarrollo tecnológico de las micros, pequeñas y medianas empresas creado por la Ley 590 de 2.000 (Ley Mipyme), adscrito al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de la República de Colombia.

(<http://aurasena.obolog.com/fomipyme-63132>)

FONADE Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo

FONDO EMPRENDER DEL SENA Creado por el Gobierno Nacional para financiar proyectos empresariales provenientes de aprendices, practicantes universitarios (que se encuentren en el último año de la carrera profesional) o profesionales que no superen dos años de haber recibido su primer título profesional.

(http://www.fondoemprender.com/BancoConocimiento/F/Fondo_Emprender/Fondo_Emprender.ASP)

FORMALIZACIÓN acción y efecto de formalizar o formalizarse.

FRANQUICIAS Es la práctica de utilizar el modelo de negocios de otra persona.

FUENTES SECUNDARIAS Son textos basados en fuentes primarias, e implican generalización, análisis, síntesis, interpretación o evaluación. En el estudio de la historia, las fuentes secundarias son aquellos documentos que no fueron escritos contemporáneamente a los sucesos estudiados.

Una fuente secundaria contrasta con una primaria, que es una forma de información que puede ser considerada como un vestigio de su tiempo. Una fuente secundaria es normalmente un comentario o análisis de una fuente primaria.

GENERAL SOCIAL SURVEY La Encuesta Social General (GSS) lleva a cabo la investigación científica básica sobre la estructura y el desarrollo de la sociedad estadounidense con un programa de recolección de datos diseñado para monitorear el cambio social en los Estados Unidos y compararlo a otras naciones.

<http://www.norc.uchicago.edu/GSS+Website/>

GESTIÓN Proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos.

GESTIÓN ESTRATÉGICA Integra el planeamiento estratégico con otros sistemas de gestión en un proceso para promover la eficacia global de los negocios. (<http://www.idisc.net/en/Publication.336.html>)

GESTORES Persona encargada de administrar negocios, patrimonios, carteras de valores o defender en general los intereses de un cliente de manera independiente o siguiendo sus instrucciones. (portal.lacaixa.es/docs/diccionario/G_es.html)

GLOBALIZACIÓN Es un proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global.

IDV INDIVIDUALISM INDEX. ÍNDICE DE INDIVIDUALISMO Se refiere al nivel en que los individuos se integran en la sociedad y el sentimiento de pertenencia al grupo. En una sociedad con alto IDV, por ejemplo, los individuos tienden a preocuparse de sí mismos y de su familia más cercana, mientras que en una sociedad muy colectivista, los lazos grupales son más amplios y la unidad familiar es mucho más extensa (incluye a tíos, primos o abuelos).

(<http://www.slideshare.net/ManagersMagazine/dimensiones-culturales-de-geert-hofstede>)

IMPUESTO DE RENTA Es un impuesto que grava los ingresos de las personas, empresas, u otras entidades legales. Normalmente se calcula como un porcentaje variable de los ingresos de la persona física o jurídica sujeta a impuestos.

INDUSTRIALES La industria es el conjunto de procesos y actividades que tienen como finalidad transformar las materias primas en productos elaborados, de forma masiva. Existen diferentes tipos de industrias, según sean los productos que fabrican.

INFORMALIDAD Son alianzas que no están estructuradas de manera formal ni determinadas por la organización. Estos son formaciones naturales en un entorno laboral y se presentan como respuesta a la necesidad de contacto social. Surgen cada vez que la gente se reúne e interactúa de manera periódica.

(es.wikibooks.org/wiki/Introducci%C3%B3n_a_la_intervenci%C3%B3n_grupal_con_un_enfoque_humanista-existencial/Conceptos_preliminares_de_grupo)

INGRESOS OPERACIONALES Son aquellos ingresos producto de la actividad económica principal de la empresa. (<http://www.gerencie.com/ingresos-no-operacionales.html>)

INNOVACIÓN Acción y efecto de innovar. Son prácticas que, por lo general, se consideran como algo nuevo, ya sea de forma particular para un individuo, o de forma social, de acuerdo con el sistema que las adopte.

INSUMOS Es un bien consumible utilizado en el proceso productivo de otro bien.

INTERDEPENDENCIA Es la dinámica de ser mutuamente responsable y de compartir un conjunto común de principios con otros.

INTERNACIONALIZACIÓN Implicar a varias naciones en un asunto que en principio les era ajeno.

INVERSIÓN EXTRANJERA Es la colocación de capitales a largo plazo en algún país extranjero, para la creación de empresas agrícolas, industriales y de servicios, con el propósito de internacionalizarse.

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Es el proceso de recopilación, procesamiento y análisis de información, respecto a temas relacionados con la mercadotecnia, como: clientes, competidores y el mercado. La investigación de mercados puede ayudar a crear el plan estratégico de la empresa, preparar el lanzamiento de un producto o soportar el desarrollo de los productos lanzados dependiendo del ciclo de vida. Con la investigación de mercados, las compañías pueden aprender más sobre los clientes en curso y potenciales.

ITIM INTERNATIONAL Seminarios y consultorías, están diseñados para aumentar la eficacia de cualquiera que trate con personas de diferentes orígenes culturales. (http://www.itim.org/services_intman.html)

IVA: impuesto sobre el consumo que grava las transacciones comerciales, los servicios, las importaciones etc.

JOINT VENTURES Es un tipo de acuerdo comercial de inversión conjunta a largo plazo entre dos o más personas (normalmente personas jurídicas o comerciantes). Una *joint venture* no tiene por qué constituir una compañía o entidad legal separada. En castellano, *joint venture* significa, literalmente, “aventura conjunta” o “aventura en conjunto”.

LTO LONG TERM ORIENTATION INDEX. ÍNDICE DE ORIENTACIÓN A LARGO PLAZO Se refiere a la orientación a largo o corto plazo de una cultura. La orientación al largo plazo apunta a sociedades con propensión al ahorro y a la perseverancia.

MACROENTORNO El análisis del entorno generalmente se refiere a los datos macroeconómicos, pero también puede incluir industria y análisis de la competencia, análisis del consumidor, innovaciones de producto y el entorno interno de la compañía. Es lo que se ha llamado análisis del Macroentorno.

MARCOS MUESTRALES El marco muestral es el mecanismo o material que permite delimitar o identificar en forma apropiada los elementos de una población. (http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/descargas/documentos_zip/investigaciones/encuesta/encuesta2005/MUESTRAL.HTM)

(MAS) MASCULINITY INDEX. ÍNDICE DE MASCULINIDAD El índice de masculinidad, también llamado razón de sexo, es un índice demográfico que expresa la razón de hombres frente a mujeres en un determinado territorio, expresada en tanto por ciento. Se calcula usando la fórmula *hombres / mujeres* * 100.

MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP La Matriz de crecimiento - participación, conocida como Matriz de Boston Consulting Group o Matriz BCG, es un método gráfico de análisis de cartera de negocios desarrollado por The Boston Consulting Group en la década de 1970, como una herramienta de análisis estratégico, específicamente de la planificación estratégica corporativa. Sin embargo, por su estrecha relación con el marketing estratégico, se considera una herramienta de dicha disciplina.

MAXIMIZACIÓN DE RECURSOS Es el aprovechamiento racional de los recursos físicos, intangibles y humanos que ya poseemos y permanecen ociosos o subutilizados. (<http://www.pertenecer.org/propuestas2.htm>)

MEDIANA EMPRESA Son empresas con características distintivas, y tienen dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o regiones. Son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos.

MERCADEO El proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios.

MERCADO La institución u organización social a través de la cual los ofertantes (productores y vendedores) y demandantes (consumidores o compradores) de un determinado bien o servicio, entran en estrecha relación comercial a fin de realizar abundantes transacciones comerciales.

MICROEMPRESA La definición exacta de una *microempresa* depende de la legislación de cada país. En la Unión Europea, y por tanto en todos los países que la forman, se entiende por «microempresa» a aquellas empresas que presentan como mínimo uno de los tres criterios siguientes:

Número de empleados inferior a 10 personas.

Volumen de negocio anual (facturación) igual o inferior a 2 millones de euros.

Volumen de activos del año (balance general anual) igual o inferior a 2 millones de euros.

MICROCRÉDITOS Son pequeños préstamos realizados a prestatarios pobres que no pueden acceder a los préstamos que otorga un banco tradicional. Los microcréditos posibilitan, especialmente en países en vías de desarrollo, que muchas personas sin recursos puedan financiar proyectos laborales por su cuenta que les reviertan unos ingresos.

MINERÍA DE DATOS Consiste en la extracción no trivial de información que reside de manera implícita en los datos. Dicha información era previamente desconocida y podrá resultar útil para algún proceso. En otras palabras, la minería de datos prepara, sondea y explora los datos para sacar la información oculta en ellos.

NICHOS Pequeños grupos de consumidores que tienen necesidades muy estrechas, o combinaciones únicas de necesidades. Pequeños mercados no atendidos por otras empresas

PASIVOS Es el financiamiento provisto por un acreedor y representa lo que la empresa debe a terceros, como el pago a proveedores, impuestos y salarios a pagar, documentos por pagar.

PEQUEÑA EMPRESA Son empresas con características distintivas, y tienen dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o regiones. Son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos.

PERSONA JURÍDICA Se entiende por persona jurídica (o persona moral), a un sujeto de derechos y obligaciones que existe físicamente pero no como individuo humano sino como institución, y que es creada por una o más personas físicas para cumplir un papel. En otras palabras, persona jurídica es todo ente con capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones y que no sea una Persona física.

PERSONA NATURAL Es todo miembro de la especie humana susceptible de adquirir derechos y contraer obligaciones. En algunos casos se puede hacer referencia a éstas como personas de existencia visible, de existencia real, física o natural.

PIB Producto Interno Bruto. Es la principal macromagnitud existente que mide el valor monetario de la producción de bienes y servicios finales de un país durante un período de tiempo (normalmente un año).

EL PIB es usado como una medida del bienestar material de una sociedad. Su cálculo se encuadra dentro de la contabilidad nacional.

PLAN VALLEJO es la formulación de la política económica colombiana que permite el ingreso de materias primas, insumos y bienes de capital, libres de derechos aduaneros, a cambio de exportaciones equivalentes.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Plan maestro de una empresa que da forma a su destino.

PROEXPORT Es una organización de la promoción comercial de las exportaciones no tradicionales, el turismo internacional y la inversión extranjera en Colombia.

(<http://www.proexport.com.co/VBeContent/home.asp?language=SP&idcompany=16>)

PROGRAMAS Programa. Proyecto ordenado de actividades.

PROYECTOS Proyecto. Es una planificación que consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas; la razón de un proyecto es alcanzar objetivos específicos dentro de los límites que imponen un presupuesto, calidades establecidas previamente y un lapso previamente definidos.

PYMES Las pequeñas y medianas empresas son organizaciones con características distintivas, y tienen dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o regiones. Son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos. Usualmente se ha visto también el término Mipymes (acrónimo de “micro, pequeñas y medianas empresas”), que es una expansión del término original, en donde se incluye a la microempresa.

REPUESTOS Repuesto. Provisión de comestibles u otras cosas para cuando sean necesarias.

SECTOR FINANCIERO Hace referencia a todas las entidades que previa autorización y cumplimiento de la normatividad gubernamental, captan dineros del público y los colocan en terceros a título de préstamos, con el propósito de obtener una rentabilidad.

SENA Servicio Nacional de Aprendizaje. Está encargado de cumplir la función que corresponde al Estado de invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos, ofreciendo y ejecutando la formación profesional integral para la incorporación y el desarrollo de las personas en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país.

(<http://www.sena.edu.co/>)

TLC Tratado de Libre Comercio. Consiste en un acuerdo comercial regional o bilateral para ampliar el mercado de bienes y servicios entre los países participantes. Básicamente, consiste en la eliminación o rebaja sustancial de los aranceles para los bienes entre las partes, y acuerdos en materia de servicios.

UAI UNCERTAINTY AVOIDANCE INDEX. ÍNDICE DE EVASIÓN DE LA INCERTIDUMBRE Es el nivel en que los empresarios se sienten vulnerables por la incertidumbre y qué herramientas o estrategias emplean para el manejo de la ansiedad.

UNASUR Unión de Naciones Suramericanas. Tiene como objetivo construir, de manera participativa y consensuada, un espacio de integración y unión en lo cultural, social, económico y político entre sus integrantes, utilizando el diálogo político, las políticas sociales, la educación, la energía, la infraestructura, la financiación y el medio ambiente, entre otros, para eliminar la desigualdad socioeconómica, lograr la inclusión social, la participación ciudadana y fortalecer la democracia.

UTILIDAD Provecho, conveniencia, interés o fruto que se saca de algo.

VALUE SURVEY MODEL (VSM) Un modelo de investigación desarrollado por el profesor y escritor holandés Geert Hofstede, quien postuló la existencia de patrones culturales que afectan el comportamiento de las sociedades y organizaciones.

(<http://www.poligran.edu.co/cicre/pdfs/BoletinCASTA%C3%910%201.pdf>)

VENTAJAS COMPETITIVAS Es una ventaja que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras.

Para ser realmente efectiva, una ventaja competitiva debe ser:

1. Difícil de igualar,
2. Única,
3. Posible de mantener,
4. Netamente superior a la competencia,
5. Aplicable a variadas situaciones del mercado.

WORLDWIDE VALUES SURVEY Es un proyecto en curso académico por los científicos sociales para evaluar el estado moral, religioso y político, y los valores socioculturales de las diferentes culturas de todo el mundo.

ZONAS FRANCAS Es un territorio delimitado de un país donde se goza de algunos beneficios tributarios, como el no pago de derechos de importación de mercancías o el no cobro de algunos impuestos. Muchos gobiernos de países establecen zonas francas en regiones apartadas o extremas con el fin de atraer capitales y promover el desarrollo económico de la región.

