

LA COMPETITIVIDAD DE LAS MICROEMPRESAS EN EL CONTEXTO DE LA GLOBALIZACION: CASO BUCARAMANGA Y SU AREA METROPOLITANA

Gladys Mireya Valero Córdoba, 2008, UPB Bucaramanga

Recibido Agosto 30, 2008- Aceptado Abril 16, 2009

<http://dx.doi.org/10.18566/puente.v3n1.a08>

Resumen—Este artículo plantea la aplicación de una metodología, que busca identificar de manera cualitativa y cuantitativa los diferentes aspectos, que en materia competitiva pueden tener las empresas. Esta metodología facilita el manejo de la información recolectada, la cual es tabulada y analizada con el fin de determinar los aspectos fuertes y/o débiles que pueden tener las unidades estratégicas, teniendo en cuenta la realidad no solo a nivel local, sino a nivel global, propio en la economía actual.

Por tanto el objetivo principal de esta investigación consiste en caracterizar de manera competitiva el sector microempresarial en Bucaramanga y su Área Metropolitana, soportándolo en análisis cualitativos y cuantitativos, con instrumentos estadísticos y estratégicos. A través de la Cadena de Valor, la Matriz de Valoración de Factores y el Diamante de Porter, se identifican con mayor exactitud los factores claves para el planteamiento de estrategias competitivas; las cuales son soportadas en indicadores de gestión, que facilitan el cumplimiento y la ejecución de las mismas.

A través de esta metodología, se identifica sectorialmente las fortalezas y las debilidades que tienen las microempresas de Bucaramanga y su Área Metropolitana, facilitando el proceso de toma de decisiones desde la perspectiva individual y colectiva, con el fin de proyectarlas no solo en el ámbito local sino internacional.

Palabras clave— Empresa, Competitividad, Matriz de Valoración, Cadena de Valor, Diamante de Porter, Indicadores de Gestión, Globalización

Abstract— This article presents the implementation of a methodology that seeks to identify the different qualitative and quantitative aspects, in terms that may have competitive companies. This methodology facilitates the handling of information collected, which is tabulated and analyzed to determine the strengths and / or weaknesses that may have strategic units, taking into account the reality not only locally but globally, typical in today's economy. Therefore the main objective of this research is to characterize how competitive the microenterprise sector in Bucaramanga and its Metropolitan Area, supported by qualitative and quantitative analysis, statistical and strategic tools. Through the Value Chain, Matrix Rating Factors and Diamond Porter, more accurately identifies the key factors in the approach to competitive strategies, which are supported by management indicators, facilitating compliance and implementation.

Through this methodology, identifies sectorally strengths and weaknesses that have Small Business-Bucaramanga and its metropolitan area, facilitating the decision making process from the individual and collective, so not just at local level but international.

Keywords— Enterprise, Competitiveness, Matrix Poll, Value Chain, Diamond Porter, management indicators, Globalization.

I. INTRODUCCIÓN

Sobre competitividad se han generado una serie de conceptos, que tratan de abordar el tema en todas sus dimensiones. De vital importancia para las economías mundiales representan los términos de ventajas comparativas y absolutas, las cuales se apoyan en una nueva plataforma comercial denominada **Competitividad**; esta representa una condición básica en la forma como compiten las naciones en el actual proceso de globalización.

Artículo recibido el 30 de Agosto, 2008. Este documento muestra el resultado final de investigación titulada “La Competitividad de las Microempresas en el contexto de la globalización: Caso Bucaramanga y su Área Metropolitana” en la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga.

G. Valero, Economista de la Universidad Santo Tomas 1990. Teléfono 300-2648941 e-mail: gvalero@upbbga.edu-co

El momento actual en que vivimos, involucra acuerdos comerciales entre países; el ALCA (Área de Libre Comercio de las Américas) y el TLC (Tratado de Libre Comercio) por ejemplo, muestran nuevas exigencias a las naciones, las cuales deben ser acogidas por las empresas, como parámetros de competitividad.

Es importante mencionar que frente al proceso de globalización, y particularmente en Colombia desde 1990 con la administración de Cesar Gaviria Trujillo, se acoge la apertura económica como elemento jalonador de desarrollo y crecimiento económico. Esta comenzó gradualmente en el gobierno predecesor, desde los inicios de su gobierno Gaviria aumentó el ritmo de la apertura, con resultados que marcaron definitivamente la historia económica del país.

A través de ese año se han desplegado herramientas que soportan el concepto de ventajas competitivas: La Política Nacional para la Productividad y la Competitividad, la Política para la integración del sector rural, La Política Nacional de Ciencia y Tecnología, El Plan Nacional de Desarrollo, la Política de Innovación liderada por el Gobierno Nacional y El Plan Estratégico Exportador; entre otros; buscan consolidar la economía colombiana mediante un esfuerzo permanente. Este esfuerzo soportado en consultorías y asesorías, buscan incrementar la competitividad en el país; de manera especial en los sectores productivos, así como el surgimiento de nuevas empresas con el fin de ser competitivos, nacional e internacionalmente.

La presente investigación busca ampliar y plantear estrategias de competitividad a las Microempresas de Bucaramanga y su Área Metropolitana frente al proceso de globalización; en ella se abordan los parámetros básicos planteados por Michael Porter, a través de análisis, técnicas, y herramientas que permiten generar directrices estratégicas en el mejoramiento de la productividad microempresarial, su participación competitiva en la región, en el país y por qué no, su óptima inserción en el plano Internacional.

II. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA O SITUACIÓN DE ESTUDIO

La asociación Colombiana de Facultades de Administración (ASCOLFA), ha convocado a las Facultades adscritas para constituir una red de investigación que se dedique a estudiar un problema pertinente para la disciplina; sus miembros han decidido que entre los muchos temas de interés actual, el de la competitividad representa especial importancia sobre todo a las organizaciones denominadas microempresas.

En estas nuevas formas organizacionales la generación de valor agregado, la inclusión de ciencia y tecnología, la capacidad de internacionalización y la asociatividad entre otros, se convierten en factores de competitividad, que curiosamente las microempresas no consideran y continúan actuando de manera singular como promotoras de respuestas a la necesidad de los mercados, desconociendo totalmente esa nueva mentalidad organizacional.

Dado lo anterior, y teniendo en cuenta que en el mundo actual un gran porcentaje de empresas lo constituyen las denominadas microempresas, es importante hoy acercarse a las formas **organizativas, productivas y las estrategias competitivas** que ellas utilizan, para permanecer en el mercado y para enfrentarse a las nuevas condiciones sociopolíticas y económicas que el reordenamiento territorial y global suponen.

Este proyecto entonces, centra su pertinencia no sólo en la cantidad de microempresas que existen, y como participan en la economía y en el desarrollo tecnológico y social, en los territorios en los que se inscriben, sino también en que muchas de ellas no sobreviven dadas las dificultades que a nivel administrativo y de toma de decisiones enfrentan; esto sumado a las nuevas condiciones que la globalización impone hace urgente una vez más, estudiar este tipo de empresas y proponer estrategias de gestión de carácter global que posibiliten su **competitividad.**

Se pretende entonces mediante el desarrollo de esta investigación, responder a la pregunta de **¿Cuáles son los factores determinantes de competitividad, presentes en las microempresas de Bucaramanga y su Área Metropolitana a partir de la globalización?**

III DISTRIBUCION ACTUAL DE LAS MICROEMPRESAS EN BUCARAMANGA Y SU AREA

Actualmente Colombia cuenta con 41.2 MILLONES de habitantes, de los cuales 20.3 millones representan la población económicamente activa. De igual manera la población por debajo de la línea de pobreza está representada en un 60% es decir, 25 millones de habitantes. Frente a la población por debajo de la línea de indigencia esta representa un 23% que equivale a 9 millones de habitantes que representan un 12.5 %. Revisando la clasificación que a nivel nacional se tiene de las empresas, se encuentra que según la Ley 590 para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, las PYMES se clasifican de la siguiente manera:

- Microempresa: Personal no superior a 10 trabajadores. Activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes
- Pequeña Empresa: Personal entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- Mediana: Personal entre 51 y 200 trabajadores. Activos totales entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- Grande: Personal mayor a 201 trabajadores. Activos totales superiores a 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Para el periodo 2005-2006 las microempresas ascendían a 1.168.248¹.

De manera general la distribución empresarial en febrero del presente año, se ve reflejada en el gráfico No 1, que aparece a continuación; en donde se aprecia la participación porcentual por tamaño de empresa, donde se aprecia que la mayor concentración se encuentra en las microempresas con un 94,1%.

¹ Cámara de Comercio WWW. Businescol.com, marzo 2007. Empresarial/pymes

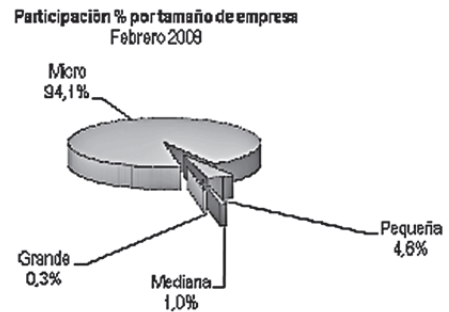


Figura 1. Participación porcentual por tamaño de empresas a febrero 2008

Fuente: ¹ <http://www.camaradirecta.com/index.php>

IV ORGANISMOS DE APOYO A LA GESTION DE LAS MICROEMPRESAS

Respecto a los Organismos de Gestión, que orientan las microempresas en Bucaramanga y su Área Metropolitana, se pueden señalar:

Servicio nacional de aprendizaje – sena

El Servicio Nacional de Aprendizaje SENA utiliza como instrumento de fomento el programa Nacional de mejoramiento continuo; su objetivo principal es incrementar la productividad y competitividad de las empresas a través de proyectos de mejoramiento continuo; ACOPI, el Departamento Nacional de Planeación y Colciencias participan en este programa como fuentes de apoyo.

Fondo colombiano de modernización y desarrollo tecnológico de las micro, pequeñas y medianas empresas “fomipyme”

Está dirigido a programas, proyectos y actividades de desarrollo tecnológico y de fomento y promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas. Otorga incentivos a programas, proyectos y actividades dirigidas al desarrollo tecnológico y al fomento y promoción de las Mipymes.

Cámara de Comercio

Formada por una Asamblea General, la Junta Directiva, el Presidente Ejecutivo, y una estructura organizacional que se divide en 6 Departamentos: Mercadeo, Desarrollo Empresarial, Desarrollo Regional, Registro, Administración- Finanzas, y Tecnología Informática.

En cuanto a los servicios de Apoyo al Desarrollo Empresarial la Cámara de Comercio cuenta con: Conciliación y Arbitraje, Capacitación, Ferias, Misiones Comerciales, Seiky, Certicamara, proyectos especiales, Berufsakademie, CDE Santander, Centro de Información de la Moda, Turismo, Emprendedores, Santander Competitivo, y Centro de Ferias CENFER.

Santander Competitivo

Desde mediados del 2006, en el departamento de Santander se comenzó a hablar un nuevo lenguaje, el lenguaje de la Competitividad, gracias a que la Cámara de Comercio de Bucaramanga decidió liderar una nueva iniciativa de Competitividad para Santander.

Durante varios meses un grupo interdisciplinario, se reúne para dar forma al proceso, comprometiéndose a liderar acciones estratégicas encaminadas a la conformación de una iniciativa seria y permanente que haga de Santander un Departamento Competitivo².

Centro de Desarrollo Empresarial de Santander

Como iniciativa privada, busca contribuir al fortalecimiento del sector empresarial el cual es operado por la Fundación progreso y Cultura y La Cámara de Comercio de Bucaramanga

Adel Metropolitana

En Santander, en el año 1999 se dio el primer paso con la creación de la Corporación Metropolitana de Planeación y Desarrollo de Bucaramanga – CORPLAN, acto fundamentado en la necesidad de aprovechar la sinergia existente entre los diferentes sectores del Área Metropolitana de Bucaramanga (público, privado, académico y social) para de manera concertada y participativa sentar las bases de un desarrollo sólido en el largo plazo para la ciudad y la región en su conjunto.

V DISEÑO DE LA INVESTIGACION

Dados los objetivos propuestos, el abordaje de la temática requiere el diseño de una investigación de carácter cualitativo o mixto, toda vez que es imprescindible la interacción directa con los sujetos de investigación, en este sentido, la

investigación es emergente (no predeterminado), basada en técnicas de recolección de información tales como la observación y la entrevista; obviamente encaminadas a trabajar unas categorías básicas pre-establecidas y a “descubrir” otras relacionadas directamente con los factores de competitividad que manejan las microempresas en Bucaramanga y su Área Metropolitana .

Con base en el reporte, que el centro de documentación de la Cámara de Comercio genera respecto a las microempresas, se encuentra que existe una población de 1870 microempresas registradas en Bucaramanga y su Área Metropolitana, por tanto el tamaño muestral se establece en un 10%, teniendo en cuenta la amplitud poblacional, y la apreciación de expertos en la materia, lo que equivale a un total de 187 empresas que se seleccionan de la base de datos, de manera estratégica es decir: Bucaramanga, Floridablanca, Girón, Piedecuesta.

Es importante mencionar que cerca del 30% de la muestra, no registraron de acuerdo a la base de datos, en la medida en que su ubicación fue generada con datos localizadores erróneos que dificultaron la recolección de dicha información. Los resultados del procesamiento de esta información aparecen a continuación:

VI ANALISIS DE LOS DATOS

Auditoria Externa

El análisis de la información permite apreciar los siguientes aspectos:

- Respecto al mercado se encuentra que se dirigen hacia tres regiones específicas en el territorio nacional: Andina, Caribe y en menor proporción a la Orinoquía.
- La línea de producción que los empresarios del sector secundario manejan, se concentra en alimentos donde la mano de obra es operativa y organizada en turnos (mañana, Tarde, Noche).
- El sector terciario-comercial, está concentrado en empresas de gestión local, especialmente en sectores: Textiles, Eléctrica, Minería, Calzado, Telecomunicaciones y Servicios.

² <http://www.camaradirecta.com/index.php?id=2&ide=118&id>

- En el plano internacional, la participación es incipiente. Los empresarios se concentran lo regional ya que la inserción global representa temor e incertidumbre, además del riesgo que este tipo de operaciones representa.
- Respecto a la participación en mercados internacionales, esta se orienta en gran proporción al mercado Norte Americano y a algunos países de Europa. Importante mencionar que esa participación internacional, está representada solo por el 14% de las empresas encuestadas, lo que reflejando una baja incidencia en el mercado mundial así como una baja participación de nuestras exportaciones en el PIB nacional.
- Respecto al personal ocupado el 60% son vinculados para ejecutar funciones de mercadeo y ventas. Y el 40% para ejecutar labores operativas.

Auditoria Interna

El análisis de la información permite apreciar los siguientes aspectos:

- El sector considera que la calidad es una de las fortalezas con que cuenta.
- La incidencia en el ingreso de nuevos competidores es bastante alta y esto permite afirmar la sensibilidad por el ingreso de otros competidores. Constituyéndose en una debilidad.
- Respecto a los Proveedores se puede apreciar una dependencia marcada de los proveedores, así como la relación excelente que tienen con los mismos. Igualmente el plazo otorgado y los créditos aprobados por los proveedores generan una mayor lazo de negocios entre ellos.
- Respecto a la Industria, se encuentra que tanto los costos, como el mercadeo y la efectividad estratégica de la competencia dentro de la industria se aborda de manera tradicional generando una valoración competitiva normal.
- Las políticas gubernamentales fueron las más sacrificadas por los empresarios, los cuales aun no se acogen a las mismas por desconocimiento o porque no aplican a ellas.
- Respecto a los Sustitutos, se caracterizan por la calidad y los precios de los mismos vistos como amenazas a las microempresas; así como la influencia en las ventas de las empresas.

Esto permite afirmar que tienen pocas barreras de entrada.

- Respecto a los Clientes se encuentra:
 - Los clientes pagan de contado, lo que genera una fortaleza dentro del sector, generando también unos excelentes resultados en la liquidez que reflejan los empresarios
 - Calidad, precio y diseños, los valores agregados que se adicionan a los productos son fortalezas que los empresarios consideran dentro de la investigación.
 - El manejo de la información consideran también que es una fortaleza dado que les permite conocer sus necesidades y requerimientos.

En términos generales se puede afirmar que los elementos del diamante para este estudio, con un mayor valor son:

- El ingreso de nuevos competidores, se constituye en un elemento particular de preocupación dada la sensibilidad al ingreso de nuevos competidores, quienes se insertan rápidamente motivados por la rentabilidad y la facilidad para ingresar al sector.
- De igual manera, los clientes muestran una fortaleza dentro del sector microempresarial, originado por: El manejo de información de los clientes, el valor agregado en calidad, precio, diseños y la distribución que efectúan a través de canales directos.
 - Las políticas de pago que establecen con los clientes (de estricto contado), generan finanzas sanas para las microempresas en Bucaramanga y su Área Metropolitana.

Resultado Consolidado Diamante Porter

Como resultado de los análisis anteriores y aplicando las matrices de valoración, para cada uno de los factores competitivos y la cadena de valor, presentan los siguientes resultados: VER (figura 2)

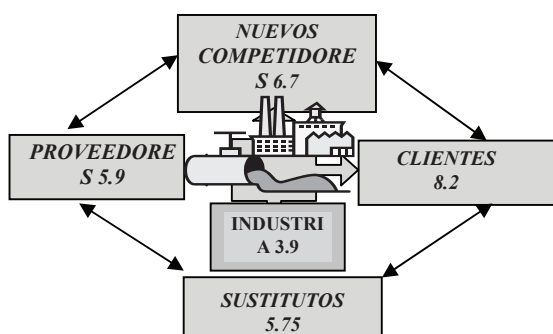


Figura 2 Resultado Cuantitativo de Factores Competitivos Diamante Porter,
Fuente: Investigadora.

Como Síntesis se puede afirmar que el desempeño de las variables del Diamante Porter genera **un valor promedio de 6,09** lo cual refleja, que el sector microempresarial de Bucaramanga y su Área Metropolitana, se acerca a niveles competitivos. Es decir que el resultado es favorable en aspectos de competitividad, la cual se alcanza medianamente

Cadena de Valor

De acuerdo al planteamiento Porteriano y a la Cadena de Valor, se recoge información del sector con el fin de clasificarla, teniendo en cuenta las actividades de apoyo y las primarias. A continuación sus respectivas anotaciones:

Respecto a las Actividades de Apoyo

- El endeudamiento en relación con los activos refleja una fortaleza para el sector, considerando que este no pasa el 40% en las empresas
- Es importante resaltar que la determinación de los precios está sometida al costo causado por unidad producida.
- De igual manera el porcentaje asignado para empleados fijos es del 40%, destinado a labores operativas.
- Respecto a debilidades vale la pena mencionar que las actividades de exportación no son una variable de considerar dentro del sector. Es decir se limitan al mercado local o cuando mas al regional. Lo anterior hace más sensible el sector, a las condiciones económicas, a la insuficiencia en la demanda y a otras consideraciones que jalonan hacia la baja las ventas.

- Igualmente el nivel tecnológico de estas empresas es bajo, lo que es preocupante dado que los niveles de producción en muchos son obsoletos y rudimentarios.
- De igual manera consideran que la subcontratación no es una opción viable y en un gran porcentaje no respondieron a la pregunta. Por tanto se refleja la cultura frente a la concentración de poder en las empresas que limitan el manejo de información a otras, para centralizar el proceso de toma de decisiones y posiblemente de rentabilidad.

Respecto a las Actividades Primarias

- Es importante resaltar dentro de las actividades primarias que los empresarios del sector microempresarial tienen fuentes de inversión que se generan a través de recursos propios. Lo anterior llama la atención en la medida en que muchos de ellos no acuden al endeudamiento, sino que acuden a dineros en reserva.
- La compra de insumos la efectúan a través de mayoristas a quienes compran de manera regular y a plazos mayores a 60 días. Lo anterior refleja los términos de negociación que tienen pactados con sus proveedores, sin embargo esto no asegura la calidad de dichos insumos.
- Respecto a la versatilidad o variabilidad en la producción se encuentra que los empresarios tienen un margen de tres o más productos, a los cuales les aplican versatilidad, reflejando que en ocasiones los empresarios varían el portafolio con el fin de abarcar una mayor porción del mercado.
- Revisando se encuentra también que el perfil de los clientes del sector microempresarial de Bucaramanga y su área metropolitana, está dado por personas naturales es decir la compra al menudeo, y por empresas (supermercados de cadena) quienes compran productos, dirigidos a la comercialización.
- Llama también la atención elementos como :
 - a. Las dificultades en el suministro de materia prima
 - b. El mejoramiento en el proceso productivo
 - c. El control de calidad

Los anteriores reflejan la posición del empresario, frente a estos elementos, consideran que la materia prima, tiene algunas dificultades pero no las enuncian; en cuanto al mejoramiento del proceso productivo, manifiestan que no lo requieren y respecto al control de calidad, que no lo hacen.

- Consideran que una de las barreras de mercado más importante lo constituyen los precios, siendo estos los elementos diferenciadores y competitivos dentro del sector.

Identificación de estrategias que utilizan las microempresas y su incidencia frente al grado de competitividad alcanzado por ellas

Identificando las estrategias que a lo largo de la investigación se pueden determinar, se consideran las siguientes:

- Utilización de recursos propios, para los fines que requiere la empresa. Es decir, no utilizan el crédito que incrementa los costos y a largo plazo genera salidas de dinero por intereses causados en la financiación.
- Vinculan personal fijo para direccionarlo en funciones operativas y en actividades de mercadeo y ventas.
- El mercado objetivo formado por personas naturales permiten mantener un buen estado de liquidez, es decir que las ventas se realizan de contado. Eliminando así las cuentas por cobrar.
- La determinación del Precio está sometida a los costos causados por unidad producida y además de acuerdo a los fijados por la competencia.
- Consideran que la versatilidad en las líneas de producción se constituye en una estrategia interesante y necesaria dada la creciente competencia del mercado, no solo por la relativa prosperidad económica sino por el proceso de globalización.
- Consideran la calidad como la estrategia más importante, dado que asegura un cliente fiel y unas ventas permanentes a las empresas. Sin embargo no efectúan control de calidad.
- Son tradicionales frente a los proveedores quienes otorgan excelentes plazos y suministro adecuado en los insumos.

Analizando las anteriores estrategias y la influencia de las mismas frente al proceso de globalización, se puede considerar que tanto en la cadena de valor como en las matrices de valoración, se puede afirmar que existe una relativa competitividad es decir, que han sido estrategias importantes en la generación de ciertas ventajas y que se constituyen en las llamadas barreras de entrada.

Aunque existen estrategias interesantes, es bueno aclarar que a nivel interno existen deficiencias en la estructura de las empresas. El desconocimiento de normas de control de calidad, hacen de esto un aspecto claro de debilidad competitiva.

También es importante aclarar que en términos competitivos frente al proceso de globalización, no tienen en cuenta por ejemplo, las normas de estandarización, los procesos de innovación (menos cuando tecnológicamente existen deficiencias), Investigación y desarrollo que permitan crear productos nuevos en la satisfacción de nuevas necesidades.

Todo lo anterior permite afirmar, que las estrategias frente al proceso de globalización son mas de alcance local, y están enfocadas de manera particular hacia la competencia, mostrando una influencia marcada hacia la Escuela de Planeación Americana, la cual se concentra en la competencia; dándole menos importancia a aspectos como el cliente y la calidad, importantes también dentro del proceso de globalización.

Planteamiento de estrategias competitivas frente a los requerimientos

Para el caso del sector microempresarial de Bucaramanga y su Área Metropolitana y de manera particular los hallazgos generados cualitativa y cuantitativamente, se identifican las siguientes estrategias.

1 Integración Vertical Hacia Adelante. Por medio de la cual se pretende que los microempresarios, incrementen la dinámica de negocios de distribución y/o venta al público de sus productos, bajo esta estrategia se formula la creación y montaje de una comercializadora internacional, que vele por los intereses de todos los asociados, incentivando la cultura exportadora de los microempresarios santandereanos.

Para poder evaluar esta estrategia se establecen el siguiente indicador de gestión:

- **Indicador de Gestión**

$$\text{Variación de las Exportaciones} = \frac{\text{Expo del Año Final} - \text{Expo Año Inicial}}{\text{Exportaciones Año Inicial}} * 100$$

2 Agresiva penetración en el Mercado. La estrategia para penetrar en el mercado, pretende aumentar la participación en el mercado que corresponde a los productos y/o servicios presentes, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización, no solo con la gestión particular sino con el apoyo de la academia en procesos de apoyo, consultaría y asesoria.

Para poder evaluar esta estrategia se establecen los siguientes indicadores de gestión:

- **Indicador de Gestión**

$$\text{Participación de Mercado} = \frac{\text{Ventas de Producto Bga-AMB / año}}{\text{Ventas del sector a nivel nacional / año}} * 100$$

- **Indicador de Gestión**

$$\text{Número de Convenios Firmados / año} = \frac{\sum \text{de Convenios Firmados entre las Universidades y las Empresas}}{\text{Universidades y las Empresas}}$$

3 Profesionalización del sector microempresarial. Para la microempresa de Bucaramanga y su Área Metropolitana la profesionalización es una estrategia básica de crecimiento, mediante el acceso a procesos y conocimientos en las últimas tendencias, las microempresas ingresan al nuevo concepto de globalización que exige prepararse continuamente para enfrentar la nueva competencia.

Para poder evaluar esta estrategia se establecen el siguiente indicador de gestión:

- **Indicador de Gestión**

$$\text{Desarrollo de nuevos Procesos gestión} = \frac{\text{No. Total de procesos gestión año objetivo}}{\text{total procesos año base establecido}}$$

4 Fortalecimiento De La Cadena Productiva.

Esta estrategia consiste en desarrollar un mejoramiento continuo a todos los elementos que intervienen en la producción industrial. Estos criterios están asociados a la “gestión de la calidad”; es decir, la calidad no se controla, si no que se gestiona en cada una de las fases y elementos que intervienen en la cadena productiva, específicamente desde la etapa del diseño, pasando por el abastecimiento y la calidad de los insumos, hasta la producción; todo esto bajo la dirección y gestión del equipo gerencial.

Para poder evaluar esta estrategia se establece el siguiente indicador de gestión

- **Indicador de Gestión**

$$\text{Variación de la Productividad del Sector} = \frac{\text{Producción} * \text{Año 2} - \text{Producción} * \text{Año 1}}{\text{Producción} * \text{año 1}}$$

SINTESIS

Uno de los fundamentos de la presente metodología, es la búsqueda de consenso para determinar la importancia, el peso, alcance, y el impacto de los diversos problemas que se están generando en las empresas frente a aspectos competitivos. Como metodología permite tomar decisiones en función no solo de la situación actual, sino también en función de tendencias, por tanto permite proyectarse hacia escenarios futuros.

El papel de la academia, empresarios y gobierno, es fundamental, porque ofrece apoyo no solo en la gestión, sino en el desempeño que permite visualizar la formulación de estrategias y planes a seguir; de acuerdo a los medios existentes y a los recursos que podrían obtenerse para la inclusión en una verdadera mentalidad competitiva. Lo anterior, evidencia que uno de los ejes claves de la metodología se orienta a la actitud de cada uno de los entes y su carácter participativo en colaboración con un mayor número de personas comprometidas.

CONCLUSIONES

El planteamiento de estrategias competitivas debe partir de la capacitación, y el acompañamiento a los empresarios quienes a través de la misma reconozcan y tenga un verdadero compromiso que los perfeccione frente al proceso de globalización.

Para ello es importante mencionar que no solo desde la perspectiva de la capacitación y el rompimiento de paradigmas se logra la competitividad, sino que también implica un cambio de mentalidad; involucrar por ejemplo una cultura de la competitividad, un reconocimiento de la productividad, una urgente innovación no solo en los procesos y en los productos sino en toda la cadena productiva y la investigación y el desarrollo como aspectos claves que permiten a las empresas enfrentar la competencia generada de la globalización.

Aunque existen estrategias interesantes, es bueno aclarar que a nivel interno existen deficiencias en la estructura de las empresas. El desconocimiento en muchas ocasiones de normas elementales de control de calidad, hacen de este un aspecto claro de debilidad competitiva, de igual manera el manejo de la capacitación vista como un gasto y no como una inversión muestran una vez más el arraigado paradigma administrativo frente a procesos productivos y competitivos.

Analizando las anteriores estrategias y la influencia de las mismas frente al proceso de globalización, se puede considerar que tanto en la cadena de valor como en las matrices de valoración, se puede afirmar que existe una relativa competitividad es decir, que han sido estrategias importantes en la generación de ciertas ventajas y que se constituyen en las llamadas barreras de entrada.

El manejo de actividades de apoyo y primarias refleja el deficiente manejo de las microempresa. Estas no son consideradas como unidades estratégicas de negocios, sino como simples generadores de ingresos y de rentabilidad.

RECOMENDACIONES

Para mejorar y alcanzar estándares de competitividad se consideran las siguientes recomendaciones:

Lograr claridad sobre los mercados en los cuales se pretende incursionar. Esto puede lograrse mediante un sistema dinámico de información (clientes-Competidores) que permita conocer y monitorear su evolución en el tiempo, medir la satisfacción de sus clientes y encontrar nuevas oportunidades de negocio.

Propender por la creación y puesta en marcha de una zona franca en Bucaramanga y su Área Metropolitana que favorezca mejores niveles de competitividad y facilite un mejor espacio en proceso de globalización.

Mejorar la escala salarial de tal forma que permitan en todos los niveles de la organización generar productividad, base importante de competitividad.

Establecer un sistema de innovación basado en el conocimiento del mercado, para adoptar nuevas tecnologías orientadas al desarrollo de nuevos productos y servicios con el fin de brindar mayor valor agregado al cliente.

Implementar un sistema de gestión de calidad enfocado al cliente y a la satisfacción de las necesidades del mismo, que facilite a la empresa ser más productiva generando ventajas competitivas permanentes.

Establecer un sistema de gestión ambiental orientado a garantizar el respeto y buen manejo de los recursos ambientales.

Consultar permanentemente el Programa Nacional de Productividad y Competitividad que enmarca el desarrollo de importantes instrumentos orientados a fortalecer los sectores, estimular la creación y consolidación de cadenas productivas.

Vincular activamente a los empresarios de la región en los diferentes proyectos que se han ejecutado, por ejemplo, las misiones comerciales lideradas por la Cámara de Comercio de Bucaramanga y Santander Competitivo, además de generar un panorama internacional, permite construir una verdadera plataforma de negocios.

Desarrollar estrategias conjuntas que permitan fortalecer la asociatividad de las empresas del sector, con miras a conformar clusters o conglomerados de empresas. Generar opciones estratégicas, que incrementen la gestión exportadora, competitiva, productiva, incrementen los ingresos y la generen empleos en el sector.

Para finalizar, acogerse a las estructura y filosofía del comité Universidad, Empresa, Estado, con el fin de interactuar conjuntamente y direccionar las microempresas hacia una verdadera cultura competitiva.

AGRADECIMIENTOS

Agradecimientos a la todos los empresarios que con sus valiosos aportes permitieron realizar dicha investigación, así como a la Universidad Pontificia Bolivariana que con su apoyo en la realización de esta nueva investigación, permitió se generar nuevos elementos a esta metodología. .

BIOGRAFÍA

Gladys Mireya Valero Córdoba, Lugar de nacimiento Bogota, Economista de la Universidad Santo Tomas – Bucaramanga, con especialización en Docencia Universitaria y Maestría en Administración de Empresas. Intereses de investigación en Competitividad de las empresas y los sectores económicos, así como su desempeño en el proceso de Globalización.



REFERENCIAS

1. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Porter , Michael E. New York: The Free Press, 1985.
2. Ventaja Competitiva de las Naciones. Porter , Michael E. Javier Vergara Editor S.A. Buenos Aires, 1991.
3. Política Económica y Mercados: Cáp.2, Teorías sobre el Mercado. Pontificia Universidad Javeriana, 2001. Ferrari, César A. Grosse, Robert y Kujawa, Duane, Third Edition, Irwin, 1995.
4. Garelli , Stephane, Director of the World Competitiveness Project. World Competitiveness Yearbook , IMD , 2003.
5. Microeconomía , teoría del precio y sus aplicaciones. Hirshleifer, Jack y Hirshleifer, David, Pearson Education. Sexta Edición, 2000.
6. Internacionalismo pop. Editorial Norma, Krugman , Paul R. 1999
7. Estudio sobre Competitividad de la Industria Brasileira, numeral 2, en Productividad , Competitividad e Internacionalización de la Economía, DANE, Laplane, Mariano Santafé de Bogotá, septiembre de 1995.
8. La Competitividad en la Empresa Mexicana; Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas. México, 1995
9. Estrategia Competitiva, Michael Porter, edición, Compañía Editorial Continental, México, 1982.
10. Como Anticiparse A Su Competencia, Ian Gordon, Cuarta edición, Serie empresarial Legis, Oxford-GB, 1989.
11. Economía, Finanzas Y Negocios, Alexis Fernando Garrido, segunda edición, diccionario y guía técnica, Editorial AFGAP, Colombia, 2000.
12. ICONTEC. Tesis y otros trabajos de grado. Quinta actualización. Colombia: ICONTEC, 2002. 23 p.
13. La Macrogerencia Empresarial, Enrique Morales Nieto, ECT, Colombia, 1993. P. 131.

14. PAGINAS WEB

15. www.bancoldex.com.co/cotiza/dser8ab.htm, BANCOLEX, Banco Colombiano del Exterior.
16. www.bancomext.com.mx, BANCOMEXT, Entorno Nacional e Internacional, Comercio Exterior. México.
17. La Republica, A buscar la asociatividad para enfrentar el TLC, Colombia. 24 de Agosto de 2004.
18. <http://www.proexport.gov.co>
19. <http://www.bancoldex.gov.co>
20. <http://www.mincomercio.gov.co>
21. <http://www.dian.gov.co>
22. <http://www.bancomext.com.mx>
23. <http://www.dane.gov.co>
24. <http://www.camaradirecta.gov.co>

