

	<b>UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA</b>			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
<b>FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO</b>	<b>F-AC-DBL-007</b>	<b>10-04-2012</b>	<b>A</b>	
Dependencia	Aprobado		Pág.	
<b>DIVISIÓN DE BIBLIOTECA</b>	<b>SUBDIRECTOR ACADEMICO</b>		<b>i(86)</b>	

### RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	TATIANA PAOLA AREVALO CONTRERAS BRENDA ROCIO VERGEL PABON		
FACULTAD	CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS		
PLAN DE ESTUDIOS	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS		
DIRECTOR	MALENA GARCIA LIZCANO		
TÍTULO DE LA TESIS	SITUACIÓN ACTUAL DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS MIPYMES COMERCIALES DE OCAÑA: FACTORES Y RETOS DESDE LAS ÁREAS FUNCIONALES		
<b>RESUMEN</b>			
<p style="text-align: center;">LA COMPETITIVIDAD HACE QUE LAS EMPRESAS BUSQUEN PERMANENTEMENTE LA EFICIENCIA Y LA EFECTIVIDAD DE SUS PROCESOS ANTE SUS CLIENTES Y SOBRE TODO FRENTE AL MERCADO POTENCIAL, CON EL PRESENTE PROYECTO SE LOGRO OBTENER LA PERCEPCIÓN DE LOS EMPRESARIOS DE OCAÑA, ANTE LOS FACTORES MÁS DETERMINANTES PARA QUE SUS EMPRESAS ALCANCEN LA COMPETITIVIDAD, LAS ÁREAS EVALUADAS FUERON: ADMINISTRACIÓN, COMERCIAL (MERCADEO Y VENTAS), CAPITAL HUMANO, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO, PRODUCCIÓN, ECONOMÍA Y FINANZAS.</p>			
<b>CARACTERÍSTICAS</b>			
PÁGINAS: 83	PLANOS:	ILUSTRACIONES: 28	CD-ROM: 1

SITUACIÓN ACTUAL DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS MIPYMES COMERCIALES  
DE OCAÑA: FACTORES Y RETOS DESDE LAS ÁREAS FUNCIONALES

AUTORES:

TATIANA PAOLA ARÉVALO CONTRERAS

BRENDA ROCIO VERGEL PABÓN

Trabajo de Grado para Optar el título de Administrador de Empresas

Directora

MALENA GARCÍA LIZCANO

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Ocaña, Colombia

Febrero de 2017

## Índice

<b>Resumen.....</b>	<b>1</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>2</b>
<b>Capítulo 1. Situación actual de la competitividad de las mipymes comerciales de Ocaña: Factores y retos desde las áreas funcionales.....</b>	<b>4</b>
1.1 Planteamiento del problema.....	4
1.2 Formulación del problema .....	5
1.3 Objetivos .....	6
1.3.1 Objetivo General.....	6
1.3.2 Objetivos específicos .....	6
1.4 Justificación .....	6
1.5 Delimitaciones .....	7
1.5.1 Delimitación Operativa.....	7
1.5.2 Delimitación Conceptual .....	8
1.5.3 Delimitación Temporal .....	8
1.5.4 Delimitación Geográfica.....	8
<b>Capítulo 2. Marco referencial.....</b>	<b>9</b>
2.1. Marco histórico .....	9
2.1.1. Marco histórico a nivel Internacional .....	9
2.1.2 Marco histórico a nivel Nacional.....	11
2.1.3 Marco histórico a nivel Local .....	13
2.2 Marco conceptual.....	15
2.3 Marco teórico.....	17
2.4. Marco legal .....	30
2.3.1 Ley 590 .....	30
2.3.2. Decreto 410.....	31
<b>Capitulo 3. Diseño metodológico .....</b>	<b>35</b>
3.1 Tipo de investigación.....	35
3.2 Población.....	35

3.3 Muestra .....	35
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información .....	36
3.5 Técnicas de recolección y análisis de la información .....	36
<b>Capítulo 4. Administración del proyecto .....</b>	<b>38</b>
4.1 Recursos humanos .....	38
4.2 Recursos institucionales.....	38
4.3 Recursos financieros .....	38
<b>Capítulo 5. Presentación de resultados .....</b>	<b>39</b>
5.1. Factores determinantes de la competitividad de las mipymes del sector comercial de Ocaña .....	39
5.2. Analizar la competitividad y los retos desde las diferentes áreas funcionales de las mipymes comerciales de Ocaña.....	54
5.3. Diagnosticar la situación actual de la competitividad de las micro, pequeñas, y medianas empresas del sector comercial de Ocaña .....	64
<b>Capítulo 6. Conclusiones .....</b>	<b>70</b>
<b>Capítulo 7. Recomendaciones .....</b>	<b>72</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>73</b>

## Lista de Tabla

Tabla 1	Indicadores de la competitividad empresarial .....	24
Tabla 2	La metodología del mapa del BID .....	29
Tabla 3	Factores de competitividad .....	39
Tabla 4	Planificación y procesos organizacionales .....	43
Tabla 5	Estudios sobre la proyección de ventas .....	45
Tabla 6	Investigaciones de mercados y empresariales .....	46
Tabla 7	Apoyo al capital humano .....	47
Tabla 8	Innovación, creatividad y desarrollo.....	49
Tabla 9	Implementación tecnológica avanzada .....	50
Tabla 10	Alianzas estratégicas.....	51
Tabla 11	Estrategias comerciales.....	52
Tabla 12	Elementos de competitividad.....	55
Tabla 13	Factores implementados según las áreas funcionales .....	58
Tabla 14	Retos de Mipymes comerciales de Ocaña .....	60

## Lista de figuras

Figura 1. Áreas funcionales de la empresa. ....	19
Figura 2. Factores y elementos de competitividad.....	41
Figura 3. Planificación y procesos organizacionales. ....	44
Figura 4. Estudios sobre la proyección de ventas. ....	45
Figura 5. Investigaciones de mercados y empresariales. ....	47
Figura 6. Apoyo al capital humano.....	48
Figura 7. Innovación, creatividad y desarrollo. ....	49
Figura 8. Implementación tecnológica avanzada. ....	51
Figura 9. Alianzas estratégicas. ....	52
Figura 10. Estrategias comerciales. ....	53
Figura 11. Elementos de competitividad. ....	55
Figura 12. Factores implementados según las áreas funcionales.....	59
Figura 13. Retos de mipymes comerciales de Ocaña. ....	62
Figura 14. Posición competitiva desde las áreas funcionales. ....	65

**Lista de apéndices**

Apéndice A. Encuesta dirigida a las mipymes de Ocaña Norte de Santander..... 76

## Resumen

La competitividad hace que las empresas busquen permanentemente la eficiencia y la efectividad de sus procesos ante sus clientes y sobre todo frente al mercado potencial, el presente trabajo es un estudio de modalidad descriptiva que busca conocer la situación actual de la competitividad de las mipymes comerciales desde sus áreas funcionales, puesto que para lograrla no solo incide los factor externos sino también los factores internos.

Asimismo, se logra conocer desde la percepción de los empresarios, los factores más determinantes para que sus empresas alcancen su competitividad, incluso, se analiza la competitividad y los retos desde las diferentes áreas funcionales de las mipymes comerciales de Ocaña. Desde luego, se obtiene la posición y el dinamismo de competitividad de las mismas; Las áreas evaluadas son: Administración, comercial (mercadeo y ventas), capital humano, investigación y desarrollo, producción, economía y finanzas.

Finalmente, se diagnostica la situación actual de la competitividad de las mipymes, comprendiendo desde los factores internos, los elementos e indicadores realmente valiosos e importantes para las mismas, de igual forma, se conocen las falencias, las oportunidades y las amenazas a las que pueden enfrentarse puesto que muchas empresas son desconocedoras de los grandes logros que se obtienen con el desarrollo e implementación de los factores.

## Introducción

En Colombia se enmarca la competitividad como el campo más complejo pero importante para afrontar y asumir con facilidad las alteraciones y los cambios que impone cada día más la globalización, por tanto, la investigación presenta información sobre la situación actual de competitividad en las mipymes comerciales de Ocaña. De acuerdo a Esser (1996) la competitividad debe analizarse desde una perspectiva sistémica debido a la complejidad de la realidad y a la multiplicidad de actores sociales que intervienen en el forjamiento de ésta. (Gómez, 2002)

La pertinencia de la investigación radica en presentar nuevos conocimientos acerca de la competitividad existente en las mipymes comerciales desde indicadores y factores internos e inherentes en sus áreas funcionales, por consiguiente el objetivo principal es conocer la situación actual de la competitividad de las mipymes comerciales de Ocaña, mediante la evaluación de factores internos y externos. Para el alcance fue necesario identificar los factores determinantes, conocer los retos que buscan las empresas y poder diagnosticar la situación actual de competitividad en dichas empresas.

Partiendo de lo anterior, la investigación mediante el instrumento de la encuesta, la observación y los referentes teóricos, se identifican y se establece una relación entre los factores y los elementos con sus áreas funcionales, estudiando los cambios, la importancia y la implementación, desde luego, se obtuvo una muestra de 351 mipymes comerciales, dentro de la caracterización se establece empresas legalmente constituidas y con diferentes objetos sociales.

Finalmente, los resultados se agrupan y se presentan de manera organizada a través de diversos gráficos, así mismo, se observa desde un esquema radial la base porcentual del dinamismo competitivo que han tenido las áreas funcionales en dichas empresas; Agrupa un análisis cualitativo que da respuesta a los objetivos y por ultimo las conclusiones y recomendaciones resultantes de todo el proceso investigativo.

## Capítulo 1. Situación actual de la competitividad de las mipymes comerciales de Ocaña: Factores y retos desde las áreas funcionales

### 1.1 Planteamiento del problema

Actualmente las mipymes juegan un papel fundamental no solo en el desarrollo económico del país, sino también en la generación de empleo, (Revista Dinero, 2016) señala que según las estadísticas oficiales, a comienzo del año las pequeñas empresas contaban con 3'907.728 trabajadores (17,60%) y que “En Colombia, las mipymes constituyen la principal fuente de generación de empleo y son parte fundamental del sistema económico, estimulan la economía y tienen una gran responsabilidad social al intervenir en la disminución de las situaciones de pobreza, subempleo y desempleo”, explica Zuray Andrea Melgarejo, profesora de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia.

Sin embargo, para lograr ser tan influyentes y necesarias en el tejido empresarial y en la economía colombiana, las mipymes deben estudiar estrategias flexibles y precisas para tener ventajas ante la intensa competencia, de hecho, estrategias que dinamizan los procesos internos siendo estos clave para la gestión administrativa, por eso, (Solleiro & Castañon, 2005) citado por (García, 2013) señalan que el desempeño competitivo de la empresa depende en primera instancia de su capacidad para administrar los elementos internos que se encuentran bajo control, complementario a esto señalan que la competitividad también depende de la calidad de las interacciones que la firma tiene establecidas con una serie de factores tanto internos como externos.

Ahora, a pesar de las exigencias del mercado y de las facilidades que existen gracias a las tecnologías, las mipymes han sido capaces no solo de atender las necesidades del mercado, sino también de enfrentarse a los permanentes cambios que ocasiona la globalización, sin embargo, no es tarea fácil adquirir ventajas competitivas en el mercado ni mucho menos sobrevivir ante las inconsistencias del mercado, por tanto, en la búsqueda por conocer la competitividad de las mipymes, resulta, no encontrarse un referente actual y completo sobre la situación de competitividad de las empresas que conforman el sector comercial de Ocaña, incluso, existe el desconocimiento sobre los factores más determinantes para que dichas organizaciones a la fecha logren tener ventajas competitivas; alcanzando la permanencia y el reconocimiento por muchos años en el ámbito empresarial .

Finalmente, al planteamiento anterior, es importante sumarle la poca información acerca de la capacidad competitiva de las mipymes del sector comercial, estudiada desde sus áreas funcionales ya que con buenas prácticas administrativas pueden implementar estrategias flexibles y asertivas que les permita minimizar riesgos, agilizar procesos y evitar obstáculos.

## 1.2 Formulación del problema

Para lograr el éxito, la integración, la productividad y la cohesión social las empresas deben ser competitivas, partiendo de dicha premisa surge la siguiente pregunta:

**¿Cuál es la situación actual de la competitividad de las mipymes comerciales de Ocaña?**

### **1.3 Objetivos**

**1.3.1 Objetivo General.** Conocer la situación actual de la competitividad de las mipymes comerciales de Ocaña, mediante la evaluación de factores internos y externos.

**1.3.2 Objetivos específicos.** Identificar los factores determinantes de la competitividad de las mipymes del sector comercial de Ocaña.

Analizar la competitividad y los retos desde las diferentes áreas funcionales de las mipymes comerciales de Ocaña.

Diagnosticar la situación actual de la competitividad de las micro, pequeñas, y medianas empresas del sector comercial de Ocaña.

### **1.4 Justificación**

Los nuevos escenarios empresariales están en un arduo ambiente de negocios donde la correcta gestión administrativa les permite procesos eficientes en función de la productividad, de la innovación y del cumplimiento de los objetivos organizacionales, por tanto, la naturaleza de las empresas inciden en la búsqueda permanente de crear y aprovechar ventajas competitivas a escala local y nacional.

Análogamente, las mipymes dan respuestas estratégicas a su mercado objetivo, dotándose de atributos que después de todos resultan ser generadores de valor, por tanto, con la investigación se identifican los factores más relevantes que posibilitan la gestión de la competitividad, así mismo, el reconocimiento de las variables que permiten desde sus áreas funciones reconocer las ventajas competitivas y elementos constitutivos dentro del concepto general de competitividad, entonces con la consolidación de toda la información se analiza y se efectúa un diagnóstico completo de competitividad de las mipymes del sector comercial de Ocaña.

Finalmente, la pertinencia de la investigación radica en presentarse nuevos conocimientos acerca de la competitividad existente en las mipymes comerciales, por tanto, se comprende de algún modo los factores críticos o determinantes para alcanzar el éxito entre ellas y sobre todo, la importancia de las áreas funcionales para adquirir ventajas competitivas, por consiguiente, se logra la gestión y difusión del conocimiento no solo para la academia, sino también para la formación como profesionales idóneos y competentes, todo en cumplimiento de la misión y visión de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.

## **1.5 Delimitaciones**

**1.5.1 Delimitación Operativa.** Durante el desarrollo del estudio, no se presentaron factores ajenos, logrando alcanzar con facilidad los objetivos.

**1.5.2 Delimitación Conceptual.** Para la elaboración del proyecto se necesitó de la aplicación teórica y conceptual en temas relacionados con: Competitividad, factores determinantes de competitividad, mipymes, ventajas competitivas y áreas funcionales.

**1.5.3 Delimitación Temporal.** La investigación se desarrolló durante el segundo semestre del año 2016.

**1.5.4 Delimitación Geográfica.** La investigación se realizó en la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.

## **Capítulo 2. Marco referencial**

### **2.1. Marco histórico**

**2.1.1. Marco histórico a nivel Internacional.** Desde tiempos anteriores se ha comprendido que las organizaciones están en constantes cambios y que es labor diaria ser competitivas para permanecer y sobrevivir, de hecho, (Landazuri & Valenzuela) desde México plantean que existen varios aspectos importantes que se deben considerar para apoyar a las PyME's en México, y de esta manera aumentar su competitividad para impactar en mercados internacionales, como son programas de apoyo para mejorar algunas condiciones de financiamiento, principalmente de la banca comercial a proyectos empresariales, capacitación, incentivos fiscales, registro de marcas, patentes, adaptación de tecnología y acceso a nuevos mercados, de esta forma el país tendría la oportunidad de competir con las economías de países manufactureros como China, Malasia, Indonesia y Tailandia, y de esta manera figurar entre los países con mayor competitividad a nivel mundial. Así mismo, en dicho país, se realizó una investigación con el nombre “Determinación de la competitividad de la PYME en el nivel micro: El caso de del Distrito Federal, México”, los principales hallazgos del trabajo indican que las micro empresas no son competitivas mientras que la pequeña y mediana son altamente competitivas, lo cual implica que la competitividad está relacionada con el tamaño y que las pymes en el sector industrial son más competitiva que la de los sectores comercio y servicios, por lo que la competitividad también dependería del sector. Por último, el análisis bivariado permitió determinar que el nivel de competitividad se encuentra relacionado con el nivel de estudios del empresario.

Por otra parte, (Saavedra, Milla, & Tapia, 2013) consideran que el factor competitividad es clave para el desarrollo, crecimiento y sustentabilidad de la PYME en el Distrito Federal, por ello la importancia de medirla y detectar los obstáculos que impiden a las empresas generar ventajas competitivas en forma interna y proponer al gobierno políticas que favorezcan la competitividad de la PYME. Se plantea en ciertos, resultados de investigación que la competitividad medida por tamaño de empresa indica que las estrategias de las empresas y el entorno de negocios que proporciona el gobierno impactan en forma distinta al momento de generar competitividad; Pues la microempresa no es competitiva mientras que la pequeña y mediana son altamente competitivas. Mostrando con esto que la competitividad estaría relacionada con el tamaño.

Ahora, desde España, se realiza una investigación acerca de la competitividad Internacional de las Pyme Industriales Españolas (Monica & Raymond, 2001) analizando la competitividad internacional de las pequeñas y medianas empresas españolas detectando los rasgos diferenciales de este agregado de empresas respecto a grandes empresas españolas, basándose después de haber eliminado algunos o todos los supuesto de la teoría neoclásica que permiten medir la competitividad de las empresas a través del nivel que alcanzan las exportaciones sobre su cifra de venta.

Finalmente, la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador, realizo una investigación sobre la Competitividad de las Microempresas en Cuenca Ecuador por parte del Luis Tobar Pesántez, identificando factores internos y presentando un diagnóstico sobre la capacidad competitiva de las microempresas y para abril de 2010 la Universidad Autónoma de

Aguascalientes México, (Aragón, Rubio, Serna, & Chablé, 2010) estudia la Estrategia y competitividad empresarial: Un estudio en las MiPyMEs de Tabasco , entre sus resultados se obtiene que el éxito competitivo en las MiPyMEs (Micro, Pequeñas y Medianas Empresas) está influenciado positivamente por la innovación, tecnología, calidad del producto o servicio, adecuada dirección gestión de los recursos humanos, la capacidad directiva y estrategias competitivas. Lo anterior permite examinar la manera en que estos recursos y capacidades considerados estratégicos así como las distintas estrategias seguidas por las empresas contribuyen al éxito competitivo de las MiPyMEs utilizando para ello una muestra de 629 empresas mexicanas.

**2.1.2 Marco histórico a nivel Nacional.** Con el pasar de los años, la competitividad ha sido un elemento de clave e importante para medir el rendimiento de los países y de las empresas, según el (CONPES, 2008) La competitividad en Colombia adquiere cada vez más importancia y valor para las ciencias sociales, debido a las exigencias de la globalización y los indicadores globales para evaluar la competitividad en cualquier variable dependiente de la economía, ahora, el Conpes, para el 2008 en el documento 3527 del mismo año, se estableció cinco pilares primordialmente que sirven para el cumplimiento de la política de competitividad en Colombia que son:

1. Desarrollo de sectores o Clúster de clase mundial
2. Promoción de la productividad y el empleo
3. Formalización laboral y empresarial
4. Promoción de la ciencia, la tecnología y la innovación
5. Estrategias transversales

En Agosto 21 de 2007, la Pontificia Universidad Javeriana Facultad de Ciencias Económicas Y Administrativas construye una temática sobre las Pymes y el crecimiento económico en Colombia (Diana, 2000), logrando resultados en el que comprenden que existen un sin número de falencias en la información empresarial colombiana para hacer el seguimiento detallado del comportamiento de empresas por los diferentes tamaños y los efectos de las políticas de estímulo del esquema PYME. De otro lado se observa un deterioro en el desempeño sobre el tiempo tanto en pequeña como en mediana empresa, considerando que los parámetros en el año 2000 son más negativos que los del año 1995 para estos dos grupos de empresas, de acuerdo con el ejercicio realizado en el cual se controló por representatividad del PIB sectorial sobre el PIB general.

Con el pasar de los años, surge el interés de muchos, comprender la competitividad, por eso, en el año 2010, se realiza una investigación cuyo nombre es “Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: Elementos actuales y retos” donde se da a conocer los diferentes conceptos que toma la palabra competitividad respecto a cada autor resaltando que es un elemento clave para el desarrollo de cada una de las empresas, de igual manera, establecen que: “Debido a la importancia en la composición empresarial, la pequeña y mediana empresa se consolidan como una posibilidad de mejoramiento de la competitividad, y por ello deben desarrollarse las condiciones internas de las empresas con el fin de generar un contexto político y económico en el cual las mismas puedan perfeccionarse y superar las dificultades que su tamaño trae. Finalmente, se propone como solución a dichas problemáticas la integración entre las empresas, que ha demostrado ser la alternativa más eficiente para alcanzar rápidamente avances en este sentido”. (Montoya, Montoya, & Castellanos, 2010, pág. 115)

Por otra parte, en el 2011 la Universidad Tecnológica de Pereira Facultad de Ingeniería Industrial, elaboró una propuesta que busco determinar la competitividad en las empresas del sector comercial del área metropolitana centro occidente AMCO (Castaño & Gutierrez, 2011) se llega a la conclusión que existen un gran sin número de definiciones en el cual influyen los determinantes que se utilicen pero el concepto es muy complejo ya que cada autor le da una perspectiva diferente. Los elementos más destacados a lo largo del tiempo para explicar la competitividad d es la productividad, rentabilidad, eficiencia, eficacia, precio e innovación; a partir del siglo XX se empezó a concebir la empresa como parte de un sistema dinámico que incorpora factores económicos, políticos y socioculturales, además toman importancia la generación de valor agregado y las estrategias gerenciales para posicionarse en mercados nacionales e internacionales.

Finalmente, son muchas las investigaciones que aportan y logran generar identidad y estrategias sobre la competitividad sin importar los enfoques, por ejemplo, la investigación Pymes exportadoras. ¿Cuáles son las variables determinantes? (Liliana, De Giust , Solar, & Díaz, 2014). Fue un estudio que luego de realizado se llega a la conclusión que en los países analizados, las empresas Pymes no acceden a financiaciones bancarías aun cuando tienen excelentes beneficios y buenas políticas, por eso, no pueden dar soluciones a los problemas presentados y mucho menos lograr tomar ventajas para su crecimiento y desarrollo.

**2.1.3 Marco histórico a nivel Local.** En Ocaña, la competitividad es evaluada en su mayoría desde contextos externos a la empresa, conociendo las pymes desde las competencia, el sector, las estrategias y demás temas relacionadas a ellas, sin embargo, se ha logrado conocer

un diagnóstico de la situación actual de las pymes del municipio de Ocaña, norte de Santander, frente a la adopción de las normas internacionales de información financiera (NIIF PARA PYMES) por parte (Garcia & Galviz, 2015) y de acuerdo a la realización de este trabajo de campo se comprobó que las PYMES registradas en la cámara de comercio del municipio de Ocaña, Norte de Santander, se encuentra desactualizada, por lo que la investigación presentó un margen de error, del 35,25.

Por otra parte, se estudia las pymes desde el nivel tecnológico y es que (Navarro & Noriega, 2015), realizan un Análisis del comportamiento del sector comercial y de servicios frente al uso de las páginas web como estrategia de posicionamiento de las pymes legalmente constituidas en la ciudad de Ocaña Norte de Santander. Con la investigación realizada se da a conocer la escasa cultura tecnológica que se presenta en la coyuntura empresarial de Ocaña presenta una serie de factores internos y externos que actúan en contra de la productividad y capacidad de posicionamiento de las pequeñas y medianas empresas, debido al bajo acercamiento y campañas de sensibilización que se tiene respecto al acceso a la era digital, reflejado en la escasa gestión tecnológica y capacidad para adaptarse a los cambios del entorno y mercado, por lo que se presencia en él, el cambio del comportamiento del consumidor y la falta de acompañamiento por la autoridad estatal, representan a su vez un amenaza en la permanencia en el mercado.

Finalmente, para Octubre de 2015, la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, con la investigación “Relación entre los factores de competitividad y el ciclo de vida empresarial” analizo los factores que inciden en la competitividad de las micro, pequeñas y

medianas empresas en Ocaña y su relación con el ciclo de vida, evidenciando que las mipymes de Ocaña, carecen de un alto grado de diferenciación y ventaja competitiva, y establecen que: “De la relación entre el ciclo de vida empresarial con los factores que afectan la competitividad se evidencia la necesidad fortalecer las capacidades directivas de las mipymes, debido a que los empresarios” (Mosquera, 2015)

## 2.2 Marco conceptual

Las herramientas, elementos, factores y conceptos claves en el campo empresarial requieren importancias para lograr las ventajas competitivas, partiendo de ello, se expone con claridad aspectos que inciden directamente e indirectamente en la competitividad de las pymes, entonces, se comprende que la competitividad es la capacidad de una industria o empresa para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente recursos que empresas o industrias semejantes en el resto del mundo durante un cierto período de tiempo (Haguenauer, 1990) citado por (Banco de la Republica), ahora bien, la competitividad resulta ser clave para las pymes, la forma de administrar y es que la Administración según Wilburg Jiménez Castro es una "Ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que no se pueden lograr individualmente en los organismos sociales." citado por (Sergio & Rodríguez), teniendo claro que según (Mosquera, Pérez, Sánchez, Ibáñez, & Guerrero, 2013) el fortalecimiento de la Pyme en Colombia contribuye directamente al aumento de la competitividad al interior del país, lo que obliga a las empresas de diversos sectores a enfocarse en innovar en sus productos y a gestionar sus procesos, con el

objeto de abrir nuevos canales de distribución y de mercados. (Soluciones de TI para Pymes, 2010)

Es que la competitividad de las empresas dependen de sus capacidades internas para que apoyas de los ámbitos externos se logre el éxito, ahora, (Cabrera, Lopez, & Ramírez, 2011)reconociendo que la competitividad empresa depende de factores que se generan en los niveles industria, región y país, se parte de la idea planteada por Porter (1993) y retomada por Krugman (1997) de que “las que compiten no son las naciones, sino las empresas”; es decir, a un país lo hace competitivo el desempeño de las empresas que conforman su aparato productivo.

Finalmente, al hablar de éxito resulta en ocasiones ser muy objetivo y subjetivo a la vez, por eso en (Concepto y definicion, 2015), el termino **Éxito** proviene del latín exītus, que significa “**Salida**” de ahí se determina que Éxito se refiere al resultado final y satisfactorio de una tarea. Si bien es cierto que el contexto del éxito se basa en el triunfo obtenido en una circunstancia, no necesariamente tiene que ser absoluta.

Una de las funciones del administrador es vigilar que todos los recursos de la empresa se empleen adecuadamente y con eficiencia en la consecución de los objetivos organizacionales.

Toda organización empresarial debe orientar sus metas en ciertas actividades elementales, llamadas áreas funcionales: recursos humanos o área de personal, finanzas, área de abastecimiento de materiales, producción y mercadotecnia. De hecho, exponen que la importancia radica en que, al delimitar las funciones y jerarquías del personal que labora en una

empresa, se logran los objetivos organizacionales con mayor eficiencia mediante la especialización y optimización de recursos. (Servín, 2012)

Finalmente, la (Universidad del Rosario, 2016) explica que actualmente se exige una transformación mental por parte de directivos y gerentes, por ser ellos algunos de los principales promotores del destino de estas instituciones vitales para la sociedad, como son las empresas. En esta búsqueda de explicaciones y comprensiones acerca del cambio de mentalidad, la teoría, la ética y la responsabilidad social se convierten en retos estratégicos que al asumirlos permiten reconocer el verdadero concepto de la organización competitiva en la economía de hoy, capaz de superar uno de los males de la época: la mortalidad empresarial, que genera efectos negativos sobre el crecimiento sostenible de las naciones. Pero es importante, tener claro que existen factores que determinan la competitividad,

Sin embargo, para saber los factores que determinan la competitividad, como bien dice Michael Porter, habría que irse a la empresa, y al sector, e identificar cuáles son los factores que determinan que las empresas generen valor agregado y que ese valor se venda en el mercado, y si realmente esos factores son sostenibles en el mediano y largo plazo. Pues las medidas a instaurar son aquellos factores que conduzcan al logro del objetivo “ser competitivos”, son diferente, y entran en ámbitos decisionales distintos según sea aquel en el que se realice el análisis de la competitividad.

### [2.3 Marco teórico](#)

Son muchas y diversas las propuestas, investigaciones, artículos y demás referentes sobre la competitividad que pueden encontrarse para apoyar el estudio, a continuación se presenta el marco teórico donde la Competitividad según (Ivancevich, 1997) citado por (Mosquera, 2015), la competitividad es la capacidad que poseen las organizaciones para operar, crecer rentablemente y mantenerse con éxito en un mercado cada vez más globalizado. Una empresa logra competitividad estratégica cuando formula e implanta una estrategia que le permite obtener un retorno superior sobre el capital que ella ha invertido incrementando su valor.

Aunque la competitividad se estudia desde muchos enfoques internos y externos, según (Estrada, García, & Sánchez, 2009) los estudios respecto de la competitividad se han enfocado desde dos perspectivas. Una de ellas considera que las organizaciones son sistemas abiertos que se ven influidos por factores externos sobre los que la empresa tiene poco o ningún control. Desde este punto de vista, el ambiente externo determinará el éxito o fracaso de las empresas. Sin embargo, Porter (1991), opinó que las características estructurales del sector son inestables y que el comportamiento de estas influye de manera decisiva. Desde otra perspectiva, la competitividad está determinada por los factores internos de la empresa. Una teoría que ha venido a apoyar esta idea, es la Teoría de los Recursos y Capacidades de las Empresas (Barney, 1991; Penrose 1959), que sostiene que el éxito competitivo se debe al conjunto de recursos y capacidades que esta posee y que la hacen diferente de los demás competidores del sector. Con relación a lo anterior, es claro que esa capacidad para actuar con ventajas competitivas y crear realmente poder, prestigio, productividad y valor agregado en el mercado, depende de las estrategias fijadas en la organización, sin embargo, es clave que dichas estrategias sean reconocidas en las áreas funcionales, ya que (Pérez, 2016) define las áreas función como: “El

conjunto de actos de especialización, más o menos homogéneos, que se ponen bajo la responsabilidad de una persona, al tender a un fin unitario”. En la práctica, cada función, constituida por diversos actos empresariales, está organizada en un departamento. Así mismo, plantea que las áreas funciones en una empresa son:

- ✓ Genéricas, ya que su contenido es idéntico en cualquier empresa que se considere.
- ✓ Universales, porque se desempeñan de una u otra forma en todas las empresas, independientemente de su tamaño, actividad o forma jurídica.



Figura 1. Áreas funcionales de la empresa.

Apoyados del artículo presentado por (Pérez, 2016), se distinguen dentro de una empresa las siguientes áreas funcionales:

**Económica-financiera:** Esta actividad existe desde el momento en que se utiliza el dinero como valor e instrumento de cambio de cualquier tipo de transacción. La corriente monetaria en una empresa viene definida, dentro del ciclo productivo, por dos flujos de dinero:

- Una corriente de fondos que sale de la empresa como consecuencia de la adquisición de bienes y servicios de todo tipo.
- Una corriente, en sentido contrario, constituida por las aportaciones de los socios, fondos públicos, las ventas y por las obligaciones de créditos bancarios. En esta área se desempeñan distintas funciones como la administración de los recursos materiales de la empresa, contabilidad, planificación económica y fiscalidad entre otras.

**Comercial y Marketing:** El marketing es el estudio de las relaciones de intercambio de valores, cómo se inician, facilitan y consumen. La gestión de estas relaciones se puede desarrollar desde una doble perspectiva:

**Estratégica:** la función del marketing estratégico es identificar el mercado de referencia, analizar y evaluar su atractivo y evolución, así como los segmentos actuales y potenciales que lo integran. Sus actividades serían:

- Definir el mercado relevante.
- Segmentarlo.
- Cuantificar la demanda y su evolución.
- Análisis de la competencia.
- Comprensión del entorno.

**Operacional:** Se diseñan, ejecutan y controlan el conjunto de actuaciones que permiten desarrollar el Plan de Marketing-mix, compuesto por cuatro variables: producto, precio, distribución y comunicación.

Así, sus funciones más destacadas son:

- Elaboración de las políticas comerciales, programas y planes de marketing.
- Formular las estrategias y desarrollo del marketing-mix y su posterior ejecución.
- Mantener las relaciones con los clientes.

**Producción:** Un sistema de producción es, fundamentalmente, un sistema de transformación de unos bienes iniciales en otros finales. Es el mecanismo para convertir los inputs (entradas) en outputs (salidas de productos). La producción comprende 4 fases:

- Planificación, antes del proceso físico.
- Programación: se trata de distribuir los recursos materiales y humanos disponibles entre las distintas tareas de la mejor manera posible. Es decir, decidir qué tareas hay que hacer, quién tiene que hacerlas y con qué recursos cuenta.
- Operación: parte práctica de la producción y que depende de cada proceso productivo.
- Control: una vez ejecutada la tarea hay que comprobar los resultados obtenidos. Estos controles sirven para informar a los departamentos y para que si es conveniente rectifiquen y reconduzcan el proceso de producción por la senda deseada.

**Organización y Recursos Humanos.** Dentro de la planificación estratégica general, debe tener un lugar destacado la planificación estratégica de los recursos humanos. Para su máxima eficacia se deben gestionar bajo una misma responsabilidad, las funciones de organización y recursos humanos.

Se pueden diferenciar 4 sub-áreas:

1. **Organización:** encargada del diseño, mantenimiento y modificación de la estructura organizativa de la empresa para lograr sus objetivos.
2. **Planificación:** define las necesidades cuantitativas y cualitativas de recursos humanos.
3. **Desarrollo de los recursos humanos:** implica la adecuación de las actitudes, conocimientos y potencialidades del personal para el logro de los objetivos de la empresa, con una doble finalidad: o Contar con el personal adecuado en cada período o Asegurar a cada miembro de la empresa el máximo desarrollo de sus potencialidades y la utilización óptima de sus capacidades.
4. **Relaciones laborales** (encargados de la negociación colectiva, interpretación de acuerdos, fondos sociales...) y **administración del personal** (relaciones laborales, nóminas, relaciones con la Administración y la Seguridad Social y control de presencia).

**Investigación y Desarrollo.** Puede tratarse tanto de desarrollo de productos como de procesos de fabricación. Lo básico de la I +D es la experimentación y el trabajo sobre nuevos conceptos.

**Administración y Dirección.** La función de administración es una función de carácter general, que tiene como objetivo conseguir la coordinación de todas las áreas de la empresa. Su misión fundamental es controlar, conservar y dirigir todas las actividades que se desarrollen en la empresa, relacionándolas entre sí y con el mercado que les rodea. Se ocupa de actividades relacionadas con la fijación de objetivos en la empresa y el establecimiento de las medidas necesarias para alcanzarlos. Las tareas que desarrolla son:

- **Planificación:** Consiste en determinar el futuro deseado y los medios necesarios para alcanzarlo. Dentro de ésta se realizan las siguientes tareas: fijación de objetivos, estudio del entorno, análisis interno, estudio de alternativas y concreción de estrategias.
- **Organización:** Ordenar los medios materiales y humanos y establecer las relaciones entre ellos, indefinitiva, persigue establecer una estructura formal.
- **Dirección:** Con esta función se pretende influir en las personas para que contribuyan con su trabajo a la consecución de los objetivos empresariales.
- **Control:** Es una actividad íntimamente unida a la planificación, pues se lleva a cabo a través de la comparación entre planes y realizaciones. Su propósito es descubrir desviaciones y corregirlas, debiendo para ello analizar las causas que las provocan. Además de la eliminación de errores mediante el control se consiguen informes que serán utilizados para posteriores decisiones.

Partiendo de las realidades empresariales existen elementos y criterios básicos que determinan los factores más determinantes para que las pymes sean competitivas entre ellas y en el mercado, pero resulta complicado alcanzar dicho propósito y es que (Flores, 2008) considera que la competitividad es un término multidimensional que no posee una definición específica, debido a los diferentes niveles y factores cualitativos y cuantitativos que intervienen en su determinación, asimismo comprende la existencia de diversos enfoques de análisis e indicadores para su medición. Además, es un concepto universal utilizado como fórmula para el crecimiento económico de los países y como condición necesaria cuando se trata de ganar participación en los mercados internacionales. (Saavedra, Milla, & Tapia, 2013). En la búsqueda de la competitividad es necesario evaluar ciertos indicadores que permitan estudiar la situación de competitividad, para ello, (Saavedra, 2012), presenta los **indicadores de la competitividad**

**empresarial**, de acuerdo a varios estudios que han hecho algunos autores para poder generar modelos o metodologías y de esta manera poder determinar la competitividad en las empresas.

**Tabla 1**

*Indicadores de la competitividad empresarial*

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

**Nota:** (Saavedra, 2012) En su propuesta, presenta un análisis de los indicadores que han sido estudiados por ciertos autores que determinaron la competitividad empresarial. Fuente: María Luisa Saavedra García con base a los autores.

Para (Rubio y Aragón, 2006), la clave de la competitividad son los recursos críticos, donde los recursos críticos para el éxito son aquellos que permiten alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y apropiarse de las rentas generadas, por lo tanto, será indispensable identificar estos en la pymes.

Por otro lado, De la Cruz, Morales y Carrasco (2006) sostienen que el desarrollo de capacidades en un sector y sus empresas contribuye a impulsar la competitividad de una gama de productos o servicios; estas también influyen profundamente en las capacidades de crecimiento y diferenciación competitiva de una gama de productos mucho más allá que en el éxito o fracaso de un producto único. Así, también, a través de las capacidades el sector determina directamente el monto de inversiones, la asunción de riesgos y el horizonte temporal necesario para conseguir su posicionamiento en el mercado.

Por su parte, Solleiro y Castañón (2005), señalan que el desempeño competitivo de la empresa depende en primera instancia de su capacidad para administrar los elementos internos que se encuentran bajo control, complementario a esto señalan que la competitividad también depende de la calidad de las interacciones que la firma tiene establecidas con una serie de factores tanto internos como externos. (Saavedra, Milla, & Tapia, 2013).

Ahora, de acuerdo con la OCDE, 1992, citado en Solleiro & Castañón, los elementos que influyen a la competitividad en las empresas son:

- ✓ Gestión exitosa de los flujos de producción, materias primas e inventarios.
- ✓ Gestión exitosa de los mecanismos de interacción entre planeación, mercadotecnia, investigación y desarrollo formal, diseño, ingeniería y producción industrial.
- ✓ La capacidad para combinar actividades de investigación y desarrollo e innovación en cooperación con universidades y otras empresas.

- ✓ La capacidad para incorporar definiciones más exactas de características de la demanda y evolución de mercados en el diseño y producción de estrategias.
- ✓ La capacidad para organizar con éxito relaciones inter-empresariales con proveedores y clientes.
- ✓ Mejora de las capacidades de los trabajadores a través de la inversión en entrenamiento especializado y en la generación de altos niveles de responsabilidad en los trabajadores de producción.

La anterior información que presenta (Saavedra, 2012) en su tesis, plantea con claridad que elementos son determinantes en la competitividad de las pymes, estudiando la organización en función de las capacidades, la gestión, la productividad y demás referentes claves para lograr niveles altos de rendimiento y crecimiento.

Por otra parte, para conocer el estado actual de la competitividad es necesario imponer y analizar variables que realmente resulten ser las necesarias para identificar en las mipymes la capacidad competitiva, sin embargo, las mipymes deben ser estudiadas como un sistema integral,, por eso, según lo citado por (Saavedra, 2012) el Mapa de Competitividad fue desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y adaptado por la Cámara de Comercio de Medellín y Antioquia para ser utilizado en el diagnóstico organizacional de la pyme; visualiza a la organización como un sistema integrado por nueve áreas que al interconectarse entre sí mejoran el desempeño de la organización (Martínez & Álvarez, 2006); estas áreas son:

**Planeación Estratégica:** Es la que permite establecer la orientación y actividades futuras de las empresas; se encuentra ligada al rol y al trabajo de los altos directivos. Es un proceso continuo de análisis de objetivos y resultados y la adopción continua de medidas correctivas, considerando las fortalezas y debilidades hacia el interior de la empresa y las amenazas y oportunidades del entorno (Mintzberg & Quinn, 1998; Martínez & Álvarez, 2006; Estrada, 2010 y Ortega, 2011).

**Producción y operaciones:** La producción es la creación de bienes o servicios, mientras que la administración de operaciones es el conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar los insumos en productos terminados (Anaya, 1998 y Martínez & Álvarez, 2006).

**Aseguramiento de la calidad:** Son todas las actividades que se llevan a cabo con el fin de ofrecer un producto o servicio libre de defectos y que a la vez satisfaga las necesidades del consumidor cliente (Martínez, Sánchez, Santero & Marcos, 2009; Martínez & Álvarez, 2006 y Rothery, 1994).

**Comercialización:** Es el proceso que se realiza con el fin de que el producto o servicio llegue del productor al consumidor final, teniendo como premisa incrementar la participación en el mercado (Martínez & Álvarez, 2006).

Contabilidad y finanzas: Permite la generación de información para la toma de decisiones, y es una valiosa herramienta cuando es utilizada para visualizar el futuro de la empresa a través de las proyecciones financieras (Martínez & Álvarez, 2006 y Zeballos, 2001).

Recursos humanos: El manejo de los recursos humanos puede ser concebido como una estrategia empresarial que manifiesta la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gestores, directivos o trabajadores, propiciando una participación activa de todos los trabajadores de la empresa (Rubio & Aragón, 2005; Martínez & Álvarez, 2006 y Estrada, 2010).

Gestión ambiental: La responsabilidad social de la empresa respecto al cuidado del medio ambiente, la coloca en una situación en la que puede mejorar su imagen ante la sociedad (Martínez & Álvarez, 2006).

Sistemas de información: El apoyo a las funciones operativas a través de las tecnologías de información resulta de vital importancia para desarrollar una estructura competitiva del negocio (Katz & Hilbert, 2003; RICYT, 2009 y Martínez & Álvarez, 2006).

Así pues, el Mapa de la Competitividad incluye aspectos internos que se encuentran bajo el control de la empresa y, por lo tanto, se considera que el nivel de la competitividad de las empresas depende de estos factores. (Saavedra, 2012). Por tanto, propone para la medición de la competitividad de la pyme latinoamericana comprender aspectos tanto internos como externos a

esta. Para los aspectos internos de la competitividad empresarial, usando la metodología del mapa del BID.

**Tabla 2**

*La metodología del mapa del BID*

<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>Planeación estratégica</b>	- Proceso de Planeación estratégica - Implementación de la estrategia
<b>Producción y operaciones</b>	- Planificación y proceso de producción - Capacidad de producción - Mantenimiento - Investigación y desarrollo - Aprovisionamiento - Manejo de inventarios - Ubicación e infraestructura
<b>Aseguramiento de la calidad</b>	- Aspectos generales de la calidad - Sistema de calidad
<b>Comercialización</b>	- Mercadeo nacional: mercadeo y ventas - Mercadeo nacional: servicios - Mercadeo nacional: distribución - Mercadeo exportación: Plan exportador - Mercadeo exportación: Producto - Mercadeo exportación: Competencia y mercadeo - Mercadeo exportación: Distribución física internacional - Mercadeo exportación: Aspectos de negociación - Mercadeo exportación: participación en misiones y ferias
<b>Contabilidad y finanzas</b>	- Monitoreo de costos y contabilidad - Administración financiera - Normas legales y tributarias
<b>Recursos humanos</b>	- Aspectos generales - Capacitación y promoción del personal - Cultura organizacional - Salud y seguridad industrial
<b>Gestión ambiental</b>	- Política ambiental de la empresa - Estrategia para proteger el medio ambiente - Concientización y capacitación del personal en temas ambientales - Administración del desperdicio
<b>Sistemas de información</b>	- Planeación del sistema - Entradas - Procesos - Salidas

**Nota:** La anterior información organiza los factores internos de competitividad de acuerdo metodología del mapa del BID. Fuente: María Luisa Saavedra García, 2012.

Pero, resulta en la investigación reconocer en las mipymes desde los factores internos su capacidad para lograr un desempeño más alto que su competencia y sobre todo comprender los retos que desde los directivos hasta los colaboradores buscan en su organización, con base a eso, se tiene en cuenta el aporte de (Rubio & Aragón, 2006), citado por (Saavedra, 2012) al explicar que la competitividad “Es la capacidad de una empresa para, rivalizando con otras, alcanzar una posición competitiva favorable que permita la obtención de un desempeño superior a las empresas de la competencia”.

## 2.4. Marco legal

2.3.1 Ley 590 10 de julio de 2000. “Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas”

### **Capítulo I: Disposiciones Generales**

**Artículo 1º. Objeto de la Ley:** La presente Ley tiene por objeto:

- a) Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos.

**Artículo 2º. Definiciones:** Para todos los efectos, se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o

jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a los siguientes parámetros:

1. *Mediana Empresa:*

- a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200)

trabajadores.

- b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) y quince mil (15.000)

salarios mínimos mensuales legales vigentes.

2. *Pequeña Empresa:*

- a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores.

b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil uno (5.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

3. *Microempresa:*

- a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores.

b) Activos totales por valor inferior a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

**Parágrafo 1º.** Para la clasificación de aquellas micro, pequeñas y medianas empresas que presenten combinaciones de parámetros de planta de personal y activos totales diferentes a los indicados, el factor determinante para dicho efecto, será el de activos totales. (Alcaldía de Bogota, 2000)

**2.3.2. Decreto 410 de 1971 (Marzo 27):** Por el cual se expide el Código de Comercio

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA, en ejercicio de las facultades extraordinarias que le confiere el numeral 15 del artículo 20 de la Ley 16 de 1968, y cumplido el requisito allí establecido,

**Artículo 10. Aplicabilidad de la ley comercial.** Los comerciantes y los asuntos mercantiles se regirán por las disposiciones de la ley comercial, y los casos no regulados expresamente en ella serán decididos por analogía de sus normas.

**Artículo 13. Presunción de estar ejerciendo el comercio.** Para todos los efectos legales se presume que una persona ejerce el comercio en los siguientes casos:

- 1) Cuando se halle inscrita en el registro mercantil;
- 2) Cuando tenga establecimiento de comercio abierto, y
- 3) Cuando se anuncie al público como comerciante por cualquier medio.

## **TÍTULO II. De los actos, operaciones y empresas mercantiles**

**Artículo 20. Actos, operaciones y empresas mercantiles – Concepto.** Son mercantiles para todos los efectos legales:

- 1) La adquisición de bienes a título oneroso con destino a enajenarlos en igual forma, y la enajenación de los mismos;
- 2) La adquisición a título oneroso de bienes muebles con destino a arrendarlos; el arrendamiento de los mismos; el arrendamiento de toda clase de bienes para subarrendarlos, y el subarrendamiento de los mismos;

3) El recibo de dinero en mutuo a interés, con garantía o sin ella, para darlo en préstamo, y los préstamos subsiguientes, así como dar habitualmente dinero en mutuo a interés;

4) La adquisición o enajenación, a título oneroso, de establecimientos de comercio, y la prenda, arrendamiento, administración y demás operaciones análogas relacionadas con los mismos;

5) La intervención como asociado en la constitución de sociedades comerciales, los actos de administración de las mismas o la negociación a título oneroso de las partes de interés, cuotas o acciones;

6) El giro, otorgamiento, aceptación, garantía o negociación de títulos-valores, así como la compra para reventa, permuta, etc., de los mismos;

7) Las operaciones bancarias, de bolsas, o de martillos;

8) El corretaje, las agencias de negocios y la representación de firmas nacionales o extranjeras;

9) La explotación o prestación de servicios de puertos, muelles, puentes, vías y campos de aterrizaje;

10) Las empresas de seguros y la actividad aseguradora;

11) Las empresas de transporte de personas o de cosas, a título oneroso, cualesquiera que fueren la vía y el medio utilizados;

12) Las empresas de fabricación, transformación, manufactura y circulación de bienes;

13) Las empresas de depósito de mercaderías, provisiones o suministros, espectáculos públicos y expendio de toda clase de bienes;

14) Las empresas editoriales, litográficas, fotográficas, informativas o de propaganda y las demás destinadas a la prestación de servicios;

15) Las empresas de obras o construcciones, reparaciones, montajes, instalaciones u ornamentaciones;

16) Las empresas para el aprovechamiento y explotación mercantil de las fuerzas o recursos de la naturaleza;

17) Las empresas promotoras de negocios y las de compra, venta, administración, custodia o circulación de toda clase de bienes;

18) Las empresas de construcción, reparación, compra y venta de vehículos para el transporte por tierra, agua y aire, y sus accesorios, y

19) Los demás actos y contratos regulados por la ley mercantil.

**Artículo 21. Otros actos mercantiles.** Se tendrán así mismos como mercantiles todos los actos de los comerciantes relacionados con actividades o empresas de comercio, y los ejecutados por cualquier persona para asegurar el cumplimiento de obligaciones comerciales.

## **Capítulo 3. Diseño metodológico**

### **3.1 Tipo de investigación**

Para el desarrollo de esta investigación se utilizó el tipo de investigación no experimental en modalidad descriptiva, ya que se logra conocer la competitividad de las mipymes comerciales en la ciudad de Ocaña, identificando los factores determinantes para la misma y sobre todo, los retos que se imponen entre ellas para lograr el éxito desde sus áreas funcionales, entonces, es necesario la indagación de los criterios, estrategias, elementos claves y demás aspectos necesarios para presentar un diagnóstico claro y real sobre la situación actual de la competitividad en las mipymes locales.

### **3.2 Población**

Para el desarrollo de la investigación, la población objeto de estudio estuvo conformada por 4103 mipymes, siendo los datos más actualizados y registradas en la Cámara de Comercio de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.

### **3.3 Muestra**

Por considerarse la población demasiado numerosa, se estimó conveniente aplicar la siguiente fórmula, para poder establecer el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{(Z)^2 * N * p * q}{(E)^2 (N-1) + (Z)^2 * p * q}$$

Donde:

- n = Muestra  
 N = Población dada en el estudio = 4103  
 Z = Indicador de Confianza = 95% = 1,96  
 p = Proporción de aceptación = 50% = 0.5  
 q = Proporción de rechazo = 50% = 0.5  
 E = Error poblacional dispuesto a asumir 5% = 0.05

$$n = \frac{(1,96)^2 (4103) * (0.5) (0.5)}{(0.05)^2 (4103-1) + (1,96)^2 (0.5)*(0.5)}$$

$$n = \frac{3941}{11,21}$$

$$n = 351$$

### **3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información**

La información del estudio fue recolectada mediante encuestas y estuvo dirigida a los representantes legales, directivos o administradores de las mipymes pero solo del sector comercial en la ciudad de Ocaña, Norte de Santander, para conocer la competitividad en las mipymes.

### **3.5 Técnicas de recolección y análisis de la información**

Una vez recopilada la información, mediante la aplicación de las encuestas, como datos primarios, se analizó cuantitativamente a través de tablas y gráficas, para ello se analizaron las respuestas, utilizando la técnica de categorización en la cual se trata de consolidar los puntos comunes y se hace visibles aquellas respuestas relevantes en torno al tema de investigación, a manera de ejemplo, se relacionó en la pregunta No. 1. Los factores de competitividad, con el fin de conocer según la percepción de los directivos cuales influyen para ellos en la competitividad, luego, se analizan los datos de la pregunta No. 3, para conocer el grado de importancia que tienen algunos elementos como planeación, innovación, desarrollo, entre otros; Logrando alcanzar el objetivo uno (1). Luego, se analiza la competitividad y los retos desde las áreas funcionales bajo los resultados obtenidos en la pregunta No. 2 con el fin de identificar indicadores existentes en las empresas, seguido de la pregunta No. 4 para hacer una relación de las áreas funcionales con los factores de competitividad que las empresas han implementado durante los últimos seis (6) meses y la pregunta No 5. Sirve de herramienta para conocer los retos que buscan los gerentes alcanzar en su gestión, entonces, se alcanza el objetivo dos (2), de acuerdo a todo lo obtenido, se pudo diagnosticar la situación actual de competitividad desde sus áreas funcionales, reconociendo que existen falencias en las áreas funcionales y que las empresas son poco competitivas en el mercado. Finalmente, los datos secundarios partieron de las búsquedas por internet, bibliotecas, archivos, documentos que tengan relación con la investigación.

## Capítulo 4. Administración del proyecto

### 4.1 Recursos humanos

Tatiana Paola Arévalo Contreras y Brenda Roció Vergel Pabón, estudiantes responsables del trabajo de grado y la profesional Malena García Lizcano, directora del trabajo de grado.

### 4.2 Recursos institucionales

Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña

Cámara de comercio

### 4.3 Recursos financieros

Tatiana Paola Arévalo Contreras	\$ 500.000	
Brenda Roció Vergel Pabón	\$ 500.000	
<b>TOTAL</b>		<b>\$1.000.000</b>
<b>Gastos</b>		
Información	\$ 50.000	
Papelería y fotocopias	\$ 50.000	
Impresiones		
Transporte	\$ 50.000	
Digitación e impresión	\$ 100.000	
Preparación informe final	\$ 50.000	
Imprevistos	\$ 50.000	
Aporte científico	\$ 650.000	
<b>SUMAS IGUALES</b>	<b>\$1.000.000</b>	<b>\$1.000.000</b>

## Capítulo 5. Presentación de resultados

### 5.1. Factores determinantes de la competitividad de las mipymes del sector comercial de

#### Ocaña

**Tabla 3**

*Factores de competitividad*

Factores	Frecuencia	Porcentaje
Tecnología Innovación	2	1%
Recursos Humanos	2	1%
Capacidades directivas	2	1%
Recursos Financieros	8	2%
Calidad	40	11%
Investigación y Desarrollo	8	2%
Interacción con proveedores y clientes	18	5%
Calidad-Interacción con proveedores y clientes	64	18%
Recursos Humanos- Calidad	14	4%
Capacidades directivas-Calidad	6	2%
Tecnología Innovación -Calidad	8	2%
Capacidades directivas-Calidad	5	1%
Tecnología Innovación- Inter. proveedores y clientes	2	1%
Tecnología Innovación - Investigación y Desarrollo	6	2%
Recursos Financieros-Calidad	4	1%
Tecnología Innovación -Recursos Financieros –Calidad	2	1%
Tecnología Innovación -Recursos Humanos-Int. con proveedores y clientes	2	1%
Recursos Humanos-RF. -Int. con proveedores y clientes	4	1%
Recursos Humanos-RF-Investigación y Desarrollo	4	1%
Recursos Humanos-Recursos Financieros –Calidad	4	1%
Recursos Humanos- Investigación y Desarrollo	3	1%
Recursos Humanos-Calidad- Investigación y Desarrollo	4	1%
Recursos Humanos-I&D-Int. con proveedores y clientes	2	1%
Recursos Humanos- Int. con proveedores y clientes	7	2%
Tecnología Innovación -RF -Investigación y Desarrollo	2	1%
Calidad-I&D-Int. con proveedores y clientes	2	1%
Cap. directivas-Calidad-Int. con proveedores y clientes		

Tecnología Innovación -RF -Int. con proveedores y clientes	6	2%
Tecnología Innovación -Calidad -Int. con proveedores y clientes	10	3%
Recursos Financieros - Int. con proveedores y clientes	8	2%
Tecnología Innovación -Cap. directivas-RH-I&D	6	2%
Tecnología Innovación -Cap. directivas-Calidad	3	1%
Tecnología Innovación -Cap. directivas-RH-Int. con proveedores y clientes	2	1%
Recursos Humanos-Calidad- Int. con proveedores y clientes	43	12%
Recursos Humanos-Cap. Directiva-Calidad -Int. con proveedores y clientes <sup>1</sup>	4	1%
Recursos Humanos-Cap. Directiva-RF-Int. con proveedores y clientes	2	1%
Recursos Humanos-Cap. Directiva-Calidad -I&D-Int. con proveedores y clientes	2	1%
Tecnología Innovación -Cap. Directiva-RF-I&D	2	1%
Tecnología Innovación -Cap. Directiva-I&D -Int. con proveedores y clientes	2	1%
Tecnología Innovación -RH -Calidad -Int. con proveedores y clientes	3	1%
Recursos Financieros-Calidad- Interacción con proveedores y clientes	18	5%
Tecnología Innovación -RF -Calidad -Int. con proveedores y clientes	3	1%
Recursos Humanos-RF -Calidad -Int. con proveedores y clientes	8	2%
Tecnología Innovación -RH-RF-Calidad -Int. con proveedores y clientes	2	1%
<b>Total</b>	<b>351</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La tabla presenta información de los factores de competitividad. Fuente: Resultados de la encuesta aplicada por las autoras del proyecto.

---

<sup>1</sup>“Tabla 3. Factores y elementos de competitividad.” “Continuación”

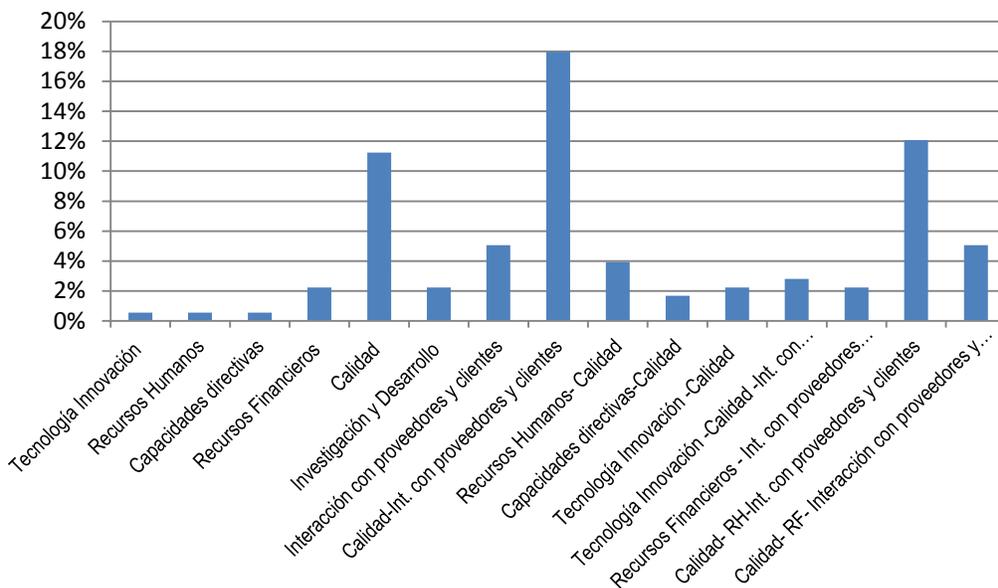


Figura 2. Factores y elementos de competitividad.

Gran parte de las empresas del sector comercial enfocan su crecimiento y su desarrollo mediante el uso de estrategias básicas ya definidas y establecidas en el tejido empresarial, partiendo de los aportes planteados por (Rubio & Aragón, 2006) la competitividad parte de la capacidad que tenga la empresa para lograr una posición favorable que permita la obtención de un desempeño superior a las empresas de la competencia, es de mencionar que lo anterior depende en muchas ocasiones del valor y la influencia que tenga para el empresario y para el emprendedor una serie de factores y elementos. De allí, ajustar el sistema empresarial a la lucha permanente por evitar rivalidades con la competencia y estar prevenido ante posibles problemas internos.

La competitividad depende de la gestión y de ciertos factores que permiten el avance y el crecimiento de la misma dentro de las empresas, para ello, las organizaciones deben

permanentemente evaluar indicadores internos y externos a través de la tecnología, la innovación, la mercadotecnia, los recursos humanos, las capacidades directivas, la cultura, la calidad, entre otros. (Rubio y Aragón, 2006).

A partir de los enfoques teóricos y los indicadores internos y externos establecidos por algunos precursores se logra alcanzar el primer objetivo. En la gráfica se puede observar que en las mipymes comerciales del Ocaña, el factor calidad tiene mayor oscilación, es decir, es el más determinante y el de más interés por parte del empresario; De acuerdo a la totalidad de los resultados, se obtiene que los indicadores de mayores incidencias son recursos humanos, recursos financieros, calidad e interacción con proveedores y clientes, cabe mencionar que muchos destacan los recursos financieros, la calidad y la interacción con proveedores y clientes como factores realmente importantes para la competitividad, otros por el contrario, argumentan que la tecnología, la innovación, la calidad y la interacción con los proveedores y clientes son los factores más complejos pero si son alcanzados permite ser diferenciadores en el mercado, ahora, en menores proporciones se destacan los factores como las capacidades directivas y la investigación y desarrollo (I&D).

De acuerdo a los datos arrojados por la encuesta, en proporciones muy pequeñas los encuestados relacionan dos, tres y cuatro factores a causa de las diferentes percepciones, incluso, establecen una línea dependiente entre los factores, por ejemplo, algunos empresarios consideran que la tecnología e innovación se logra desde las capacidades directivas y de la forma en cómo se gestiona el recurso humano, pensando en la formación del conocimiento como elemento clave para generar investigaciones y desarrollos innovadores en las empresas.

Finalmente, muchos argumentan que no se revisan y se gestionan en su totalidad los factores debido a que algunas empresas nuevas en Ocaña se están posicionando, puesto que ofrecen productos a bajos precios y de mala calidad, lo que genera una disminución en la demanda, desde luego, es la mayor preocupación para el empresario y sus enfoques estratégicos se centran en buscar la permanencia y el reconocimiento en el mercado.

Las mipymes del sector comercial abarcan gran parte del mercado y promueven la sostenibilidad económica del municipio de Ocaña, por tanto, se infiere a través de los factores comprender el grado de importancia que tiene los mismos en las empresas comerciales, cuyo fin radica en conocer la realidad que viven dichas organizaciones en cuanto a la competitividad desde el ámbito interno, a pesar de lograr por años la permanencia y el reconocimiento.

**Tabla 4**  
*Planificación y procesos organizacionales*

<b>Factores internos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Nada importante</b>	72	20%
<b>Poco importante</b>	85	25%
<b>Algo importante</b>	88	24%
<b>Importante</b>	59	17%
<b>Muy importante</b>	41	12%
<b>NR</b>	6	2%
<b>Total</b>	351	100%

**Nota:** La tabla agrupa mediante la escala de 1 a 5, la importancia que tienen los factores mediante la gestión de procesos, programas y planes llevados a cabo por las mipymes comerciales. Fuente: Información obtenida de la encuesta aplicada por los autores del proyecto.

### Planificación y proceso organizacionales

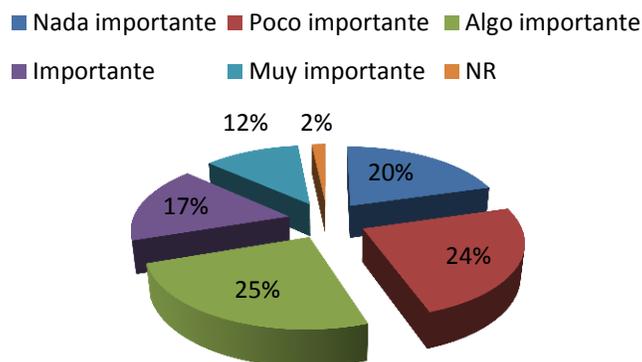


Figura 3. Planificación y procesos organizacionales.

La planificación y los procesos organizacionales permiten orientar los objetivos a la búsqueda permanente de la competitividad, en la gráfica se visualiza que un 25% tienen una apreciación neutral sobre dicho factor, de hecho, opinan que el indicador es algo importante en la medida que se logre implementar, un 24% considera que el factor es poco importante pero necesario, pues se busca mediante planificación orientar las actividades y gestionar correctamente los recursos hacia un mismo fin que es vender y/o satisfacer al cliente, el 20% considera nada importante la planificación y los procesos debido a que esta la prioridad de evaluar el mercado a través de las ventas y ganancias, el 29% de los empresarios opinan que es importante y algo muy importante en sus organizaciones y el 2% no responde por el poco conocimiento que tienen sobre de dichos temas.

**Tabla 5***Estudios sobre la proyección de ventas*

<b>Estudios sobre la proyección de ventas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Nada importante</b>	63	20%
<b>Poco importante</b>	77	22%
<b>Algo importante</b>	83	24%
<b>Importante</b>	71	18%
<b>Muy importante</b>	54	15%
<b>NR</b>	3	1%
<b>Total</b>	<b>351</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La tabla agrupa mediante la escala de 1 a 5, la importancia que tienen los estudios sobre la proyección de ventas en las mipymes comerciales. Fuente: Información obtenida de la encuesta aplicada por los autores del proyecto.

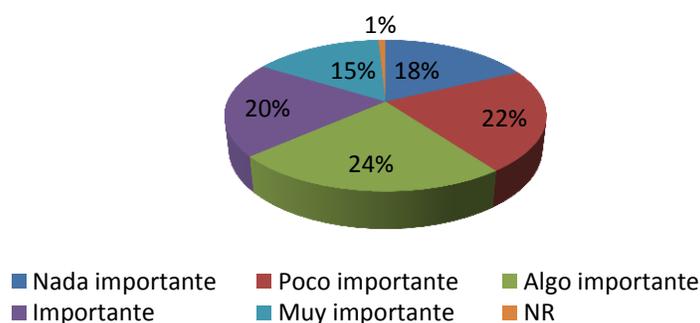
**Estudios sobre proyección de ventas**

Figura 4. Estudios sobre la proyección de ventas.

Los comportamientos del mercado son inestables e imparciales, por tanto, es ineludible conocer la importancia que tienen los estudios de las proyecciones de ventas y los resultados acorde a lo logrado según el tiempo y los parámetros que la misma empresa haya establecido, ya que permite diagnosticar y analizar el rendimiento económico y la competitividad en relación con las estrategias implementadas. De acuerdo a los datos, el 42% de los empresarios consideran

que los estudios mencionados, son poco y nada importante con sus intereses y con la realidad que se tiene en el mercado, en la gráfica se representa claramente que el 24% determina ser un tema neutro y que debe tener mucha incidencia cuando se tiene claridad y precisión del tema. Sin embargo, un 20% afirma que es indispensable para gestionar los recursos y revisar detalladamente si se cumple o no se cumple, a pesar de todo, muchos de los establecimientos comerciales no cuentan con programas y sistemas contables, incluso, las proyecciones son cifras inexactas y sesgadas que se miden por metas de acuerdo a las temporadas, así mismo, es válido mencionar que dicha información no tienen ningún control.

**Tabla 6**  
*Investigaciones de mercados y empresariales*

<b>Investigaciones de mercados y empresariales</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Nada importante</b>	91	20%
<b>Poco importante</b>	95	22%
<b>Algo importante</b>	70	24%
<b>Importante</b>	52	18%
<b>Muy importante</b>	38	15%
<b>NR</b>	5	1%
<b>Total</b>	351	100%

**Nota:** La tabla agrupa mediante la escala de 1 a 5, la importancia que tienen los estudios sobre la proyección de ventas en las mipymes comerciales. Fuente: Información obtenida de la encuesta aplicada por los autores del proyecto.

## Investigaciones de mercados y empresariales

■ Nada importante ■ Poco importante ■ Algo importante  
 ■ Importante ■ Muy importante ■ NR

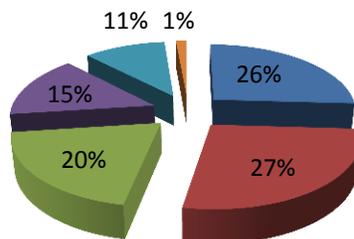


Figura 5. Investigaciones de mercados y empresariales.

Las investigaciones son ejes transversales y claves para la formulación de estrategias asertivas, innovadoras y diferenciadoras en la gestión empresarial, sin embargo, el 27% de los empresarios del sector comercial, consideran que las investigaciones no son importantes y el 26% opinan que es poco importante, debido a los altos costos y gastos que incurren en la realización de las mismas, por el contrario, el 20% considera que es algo importante ya que permiten conocer las necesidades del mercado, el 25% argumentan que es importante y muy importante, puesto que una investigación identifica mejoras y estrategias para lograr la competitividad.

**Tabla 7**

*Apoyo al capital humano*

Investigaciones de mercados y empresariales	Frecuencia	Porcentaje
<b>Nada importante</b>	57	16%
<b>Poco importante</b>	82	24%
<b>Algo importante</b>	123	35%
<b>Importante</b>	57	16%
<b>Muy importante</b>	32	9%
<b>Total</b>	351	100%

**Nota:** La tabla agrupa mediante la escala de 1 a 5, la importancia que tiene el capital humano y el apoyo al mismo en las mipymes comerciales. Fuente: Información obtenida de la encuesta aplicada por los autores del proyecto.



Figura 6. Apoyo al capital humano.

El capital humano es clave para lograr la competitividad, siempre y cuando se tenga una excelente gestión y un continuo apoyo hacia los mismos, de ahí que la tarea será más fácil para poder direccionar correctamente los objetivos a los propósitos misionales y a la visión estructurada. Según los datos obtenidos el 35% consideran algo importante apoyar al capital humano para poder retenerlo y sin duda alguna mantener un clima organizacional armónico. El 24% argumenta que es poco importante y depende de las necesidades que tenga el personal, por el contrario, el 16% responden que el recurso humano es importante y el 9% muy importante, al considerarse como el capital más valioso para que una empresa sea exitosa, en vista de sus compromisos y de sus labores no solo con la entidad, sino también con el cliente.

**Tabla 8**  
*Innovación, creatividad y desarrollo*

<b>Innovación, creatividad y desarrollo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Nada importante</b>	41	12%
<b>Poco importante</b>	68	23%
<b>Algo importante</b>	102	29%
<b>Importante</b>	82	19%
<b>Muy importante</b>	56	16%
<b>NR</b>	3	1%
<b>Total</b>	<b>351</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La tabla agrupa mediante la escala de 1 a 5, la importancia que tiene la innovación, la creatividad y el desarrollo en las mipymes comerciales. Fuente: Información obtenida de la encuesta aplicada por los autores del proyecto.

## Innovación, creatividad y desarrollo

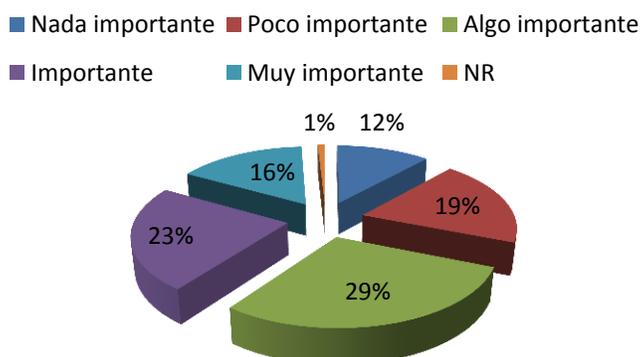


Figura 7. Innovación, creatividad y desarrollo.

En las empresas comerciales la innovación, la creatividad y el desarrollo están enfocadas gran parte a los procesos de venta, de hecho, las estrategias están más encaminadas a la búsqueda de nuevos mercados y a la fidelización del cliente, pero es significativo comprender desde la percepción del empresario que tan importante son estos factores, según ellos, el 29% responde

ser un tema algo importante pero que no se gestionan, puesto que son establecimientos dedicados a la comercialización, a su vez plantean que los procesos son muy básicos y que requieren más de conducta que de innovación, finalmente, el 65% representa la escala con una variación positiva, aunque se necesita fuertemente capacitaciones con el propósito de conocer y evaluar los cambios que podrían asumirse frente al mercado.

Por último, los procesos creativos e innovadores dentro del sector, son la forma del pago (Créditos) teniendo en cuenta la fidelización del cliente y el sistema de apartado que para ellos ha permitido ganar clientes potenciales.

**Tabla 9**  
*Implementación tecnológica avanzada*

<b>Implementación tecnológica avanzada</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Nada importante</b>	54	15%
<b>Poco importante</b>	60	17%
<b>Algo importante</b>	95	27%
<b>Importante</b>	89	25%
<b>Muy importante</b>	53	16%
<b>NR</b>	0	0%
<b>Total</b>	351	100%

**Nota:** La tabla agrupa mediante la escala de 1 a 5, la importancia que tiene la innovación, la creatividad y el desarrollo en las mipymes comerciales. Fuente: Información obtenida de la encuesta aplicada por los autores del proyecto.

### Implementación tecnológica avanzada

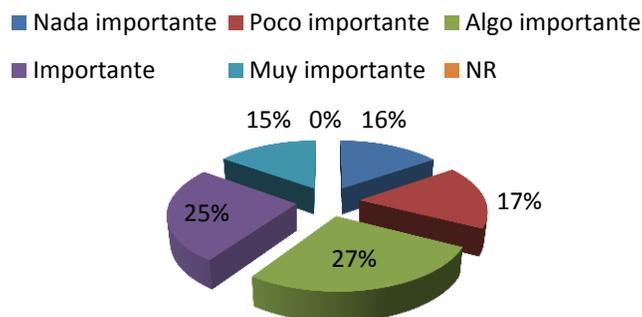


Figura 8. Implementación tecnológica avanzada.

La tecnología se convierte para muchos autores un factor clave e indispensable para lograr la competitividad, de acuerdo a la gráfica y según la escala la tendencia es positiva en cuanto al factor tecnológico; Las variaciones del 3 a 5 corresponden al 68% de la muestra, de donde se infiere que el empresario del sector comercial de Ocaña, resalta la importancia de dicho factor a pesar de que muchas de las empresas realizan de forma mecánica y manual sus operaciones, por ejemplo, muchos representantes por medio de las redes sociales logran estar en contacto con sus proveedores y clientes. Por estas razones no cuentan con sistemas tecnológicos avanzados y de alta gama. El restante argumenta no ser de interés y nada importante para ellos la tecnología.

**Tabla 10**  
*Alianzas estratégicas*

Alianzas estratégicas	Frecuencia	Porcentaje
Nada importante	59	17%
Poco importante	50	14%
Algo importante	73	21%
Importante	115	33%
Muy importante	54	15%
NR	0	0%
<b>Total</b>	<b>351</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La tabla agrupa mediante la escala de 1 a 5, la importancia que tienen las alianzas estratégicas en las mipymes comerciales. Fuente: Información obtenida de la encuesta aplicada por los autores del proyecto.

### Alianzas estratégicas (Comerciales-Financieras-Sociales)

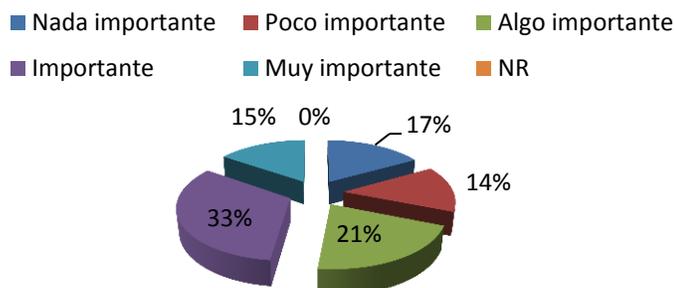


Figura 9. Alianzas estratégicas.

La relación permanentemente con el contexto y el ambiente externo es favorable cuando se logran excelentes estrategias, de acuerdo a los datos obtenidos por la encuesta, el 33% considera importante las alianzas estratégicas en el sector comercial, ya que se buscan siempre proveedores que ofrezcan productos de alta calidad y a bajos precios, de igual modo, que sean reconocidos en el mercado, por el contrario, el 31% de los empresarios tienen percepciones desfavorable ante el tema en estudio, considerando que las alianzas ya están definidas.

**Tabla 11**  
*Estrategias comerciales*

Estrategias comerciales	Frecuencia	Porcentaje
Nada importante	56	14%
Poco importante	49	15%
Algo importante	78	22%
Importante	114	33%
Muy importante	53	16%
NR	1	0%
<b>Total</b>	<b>351</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La tabla agrupa mediante la escala de 1 a 5, la importancia que tienen las estrategias comerciales en las mipymes comerciales. Fuente: Información obtenida de la encuesta aplicada por los autores del proyecto.

## Estrategias comerciales

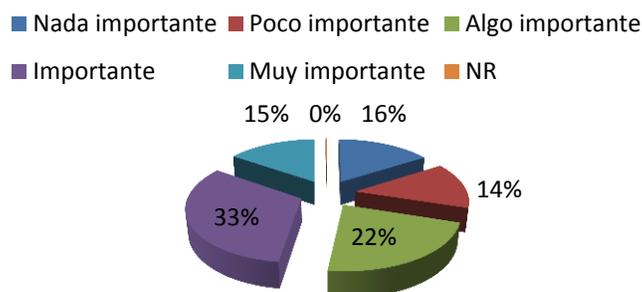


Figura 10. Estrategias comerciales.

Conforme con los datos obtenidos y evaluando la escala, las estrategias comerciales para los empresarios es sumamente favorable, las frecuencias totales y desde las percepciones del encuestado, se identifica que las estrategias han sido un factor clave para que muchas mipymes logren hoy posicionamiento, por otro lado, algunos empresarios buscan permanentemente satisfacer al cliente y estar a la vanguardia, por consiguiente, se mantienen y realizan continuamente las mismas estrategias comerciales de años atrás, entre tanto, muchas empresas evitan correr riesgos y asumir cambios nuevos en función de un desarrollo organizacional estratégico, de ahí, que las gestiones son más básicas que sin duda alguna facilitan la dirección de todos los recursos internos y externos con los que cuenta la organización.

## 5.2. Analizar la competitividad y los retos desde las diferentes áreas funcionales de las mipymes comerciales de Ocaña

Conviene subrayar desde las empresas del sector comercial de Ocaña cuales elementos internos desarrollan y llevan a cabo en su gestión, por tanto, se desglosan los procesos, programas y planes de acuerdo a las diferentes áreas funcionales. (Solleiro y Castañon,2005), señalan que el desempeño competitivo de la empresa depende en primera instancia de su capacidad para administrar los elementos internos que se encuentran bajo control, complementario a esto argumentan que la competitividad también depende de la calidad de las interacciones que la firma tiene establecidas con una serie de factores tanto internos como externos.

El sector comercial en Ocaña logra sostenibilidad y permanencia bajo direcciones tradicionales, por tanto, los procesos y los enfoques misionales son centralizados y con muchos paradigmas, puesto que el interés principal es lograr excelentes ventas y los demás aspectos empresariales no tienen mucha incidencia en ellos, lo anterior no quiere decir, que descuidan otras estrategias o dejen de fomentar cambios desde las áreas funcionales; Se debe recalcar que las áreas en muchas empresas no se encuentran estructuradas pero que son identificables desde la observación, no obstante, las mipymes comerciales actúen y sobreviven con incertidumbres día a día, asumiendo decisiones desde la intuición y con la previsión permanente de sus acciones.

**Tabla 12**  
*Elementos de competitividad*

Elementos internos de competitividad	Frecuencias			Porcentajes		
	SI	NO	NR/NS	SI	NO	NR/NS
Misión, Visión, Valores, Objetivos, Políticas.	99	222	30	28%	63%	9%
Organigrama, manual de funciones y procedimientos.	67	237	47	19%	68%	13%
Niveles jerárquicos bien definidos.	27	304	20	8%	87%	5%
Programas de capacitación y sensibilización a sus colaboradores.	71	263	17	20%	75%	5%
Procesos de gestión humana.	28	310	13	8%	88%	4%
Plan de marketing estratégico.	45	278	28	13%	79%	8%
Plataformas tecnológicas (Redes sociales-Pág. Web, etc.)	101	220	30	29%	63%	8%
Canales de distribución de ventas.	163	180	8	46%	51%	3%
Plan de producción.	46	280	25	13%	80%	7%
Sistemas contables avanzados.	46	292	13	13%	83%	4%
Indicadores financieros y de producción.	32	305	14	9%	87%	4%
Planes de seguimiento y control de todos los procesos.	51	287	13	15%	82%	3%

**Nota:** La tabla presenta información sobre los elementos internos de competitividad de acuerdo a las áreas funcionales. Fuente: Información obtenida de la encuesta aplicada por los autores del proyecto.



Figura 11. Elementos de competitividad.

La OCDE, citado por (Solleiro & Castañón, 1992), señala que una empresa puede ser competitiva a través de una gestión exitosa de los procesos, flujos, mecanismos de interacción entre planeación, mercadotecnia, investigación y desarrollo formal, de igual forma, la capacidad que tenga la empresa para combinar actividades de investigación y desarrollo e innovación, de hecho, incorporar las características de la demanda y evolución de mercados en el diseño y producción de estrategias, de acuerdo a las relaciones inter-empresariales con proveedores y clientes, por último, la permanente mejora en los procesos de la gestión humana a través de las capacitaciones, los foros, los entrenamientos especializado, entre otros.

De manera análoga y comparativa, se observa a través de la gráfica que la mayoría de las mipymes del sector comercial de Ocaña, no cuentan con muchos elementos necesarios para lucrar competitividad, sin embargo, es necesario recalcar y destacar que algunas mipymes cuentan con hojas de rutas para la compra y venta de los productos, algunas de ellas, especifican los procesos, los costos y todo los recursos necesarios para poder lograr las actividades de distribución y comercialización.

Hay que mencionar, además que muchos establecimientos logran el diseño y la elaboración de toda una planeación estratégica gracias al acompañamiento de algunas instituciones públicas como universidades, entes educativos y colegios, a su vez, un 29% de las empresas implementan mediante redes y paginas sociales, estrategias publicitarias para lograr las ventas y establecer un contacto más cercano con el cliente.

Como resultado del análisis de datos, se comprende que el 88% no cuentan con programas definidos y estructurados para la gestión humana, considerando lo anterior, las mipymes no implementan programas de capacitaciones y sensibilizaciones que permitan el crecimiento y el desarrollo de todo el capital humano, por tanto, carecen de niveles jerárquicos definidos por la falta de una estructura organizacional, igualmente, no gestionan actividades de investigación y desarrollo para incorporar nuevas características en la demanda, por el simple hecho, de vender solo al mercado objetivo. En relación con los sistemas contables hay mucho ausentismo de los mismos, a causa de esto, evaluar y lograr un seguimiento es difícil e imposible y en efecto de lo descrito, muchos de los representantes no tienen conocimiento acerca de los indicadores financieros y contables.

Al estudiarse las mipymes comerciales de Ocaña en función de las capacidades, la gestión, la productividad y demás referentes trascendentales para lograr altos niveles de rendimiento y crecimiento, se comprende que existe mucho desconocimiento y una ausencia alta de factores o indicadores; Cruz, Morales y Carrasco (2006), sostienen que el desarrollo de las capacidades en un sector y sus empresas contribuye a impulsar la competitividad de una gama de productos o servicios; estas también influyen profundamente en las capacidades de crecimiento y diferenciación competitiva de una gama de productos mucho más allá que en el éxito o fracaso de un producto único. Así mismo, a través de las capacidades el sector determina directamente el monto de inversiones, la asunción de riesgos y el horizonte temporal necesario para conseguir su posicionamiento en el mercado. (Saavedra, 2012), entonces, las mipymes del sector comercial de Ocaña, no son fuertes y capaces de romper paradigmas para que puedan ser más dinámicas y consistentes en el desarrollo y mejoramiento de sus capacidades, llegado a este punto, las

direcciones llevadas a cabo les impiden lograr crecimiento y desarrollo en el mercado, por consiguiente, limita su competitividad y los altos riesgos de perder su posicionamiento son grandes, debido a la fuerte presencia de competidores.

**Tabla 13**  
*Factores implementados según las áreas funcionales*

Áreas funcionales/Factores de competitividad	Tecnología	Innovación, desarrollo y creatividad	Planificación	Alianza estratégica	Gestión humana	Responsabilidad social y ambiental	Evaluación y seguimiento
Administración	27	9	70	10	9	0	1
Economía y financiera	30	9	32	7	1	0	1
Comercial	41	53	63	46	20	3	2
Investigación y desarrollo	1	1	2	0	0	1	0
Recursos humanos	23	7	13	0	19	8	11
Producción	14	23	13	1	0	1	4

**Nota:** La tabla relaciona los factores de competitividad que se han implementado en las Mipymes comercial de Ocaña, durante los últimos seis meses, con el fin de analizar la competitividad de las empresas en espacios y tiempo reciente. Fuente: Información obtenida de la encuesta aplicada por los autores del proyecto.

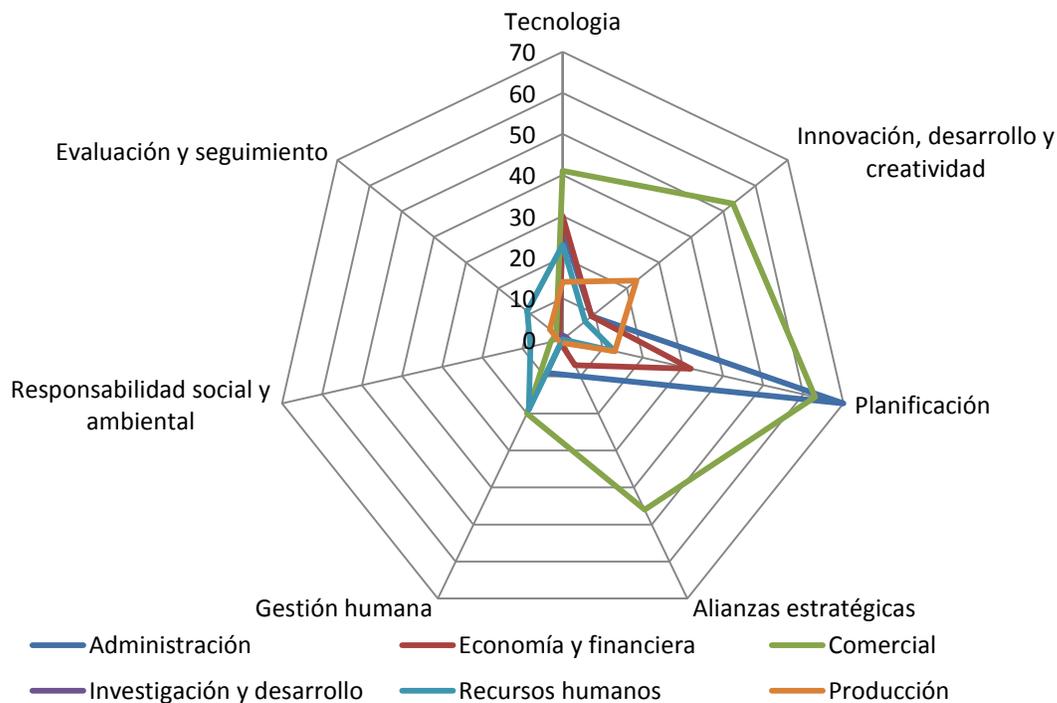


Figura 12. Factores implementados según las áreas funcionales.

Las mipymes del sector comercial han implementado durante el lapso establecido los mecanismos de planificación desde el área administrativa, puesto que buscan establecer la orientación y las actividades futuras de las empresas, muchos plantean que desde la capacidad directiva se busca realizar un análisis de objetivos y resultados, considerando las fortalezas y debilidades, cabe destacar que es el factor que más se ha desarrollado en todas las áreas funcionales, habría que decir que uno de los hallazgos interesante es que muchos referencian y tienen una percepción similar a los aportes establecidos por algunos autores presentados en la investigación, puesto que muchos consideran que la comercialización es un proceso que se realiza con el fin de que el producto o servicio llegue al consumidor final, teniendo como premisa incrementar la participación en el mercado (Martínez & Álvarez, 2006), en contraste con

las referencias anteriores, muchas organizaciones comerciales están enfocando el factor de planificación desde el área comercial para organizar los procesos, establecer nuevas estrategias y lograr abarcar nuevos clientes.

En el radial se puede observar que muchos empresarios buscan desde el área comercial implementar los factores determinantes de competitividad, actualmente tratan de buscar innovación, desarrollo y creatividad mediante el uso de herramientas informáticas y tecnológicas, casos prácticos, implementan mediante base de datos, dar un reconocimiento a los clientes por su fidelización con la institución, otro aspecto interesante de mencionar es que muchos representantes argumentan alcanzar sus propósitos mediante nuevas alianzas estrategias que les permitan crecer y lograr altos rendimientos económicos con una baja de precios para poder competir con las otras empresas. Sin embargo, los factores de la responsabilidad social y ambiental, la investigación y el desarrollo y la gestión humana tienen menores ponderaciones, entonces, se puede deducir que el potencial de dinamismo competitivo es bajo y sin agregaciones para un sector tan cambiante y donde la competencia es más fuerte y dominante.

**Tabla 14**  
*Retos de Mipymes comerciales de Ocaña*

<b>Retos de las Mipymes comerciales de Ocaña</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Implementación tecnológica avanzada</b>	6	2%
<b>Expansión y crecimiento fuera o dentro de la ciudad</b>	10	3%
<b>Plataformas tecnológicas</b>	5	1%
<b>Servicios y/o productos innovadores y diferenciadores</b>	7	2%
<b>Gestión de procesos y procedimientos</b>	2	1%
<b>Alta Productividad</b>	3	1%
<b>Nuevas alianzas estratégicas</b>	9	3%
<b>Generación de empleo</b>	4	1%
<b>Cambiar procesos y procedimientos internos</b>	2	1%
<b>Mayor participación en el mercado</b>	13	4%

Tecnología-Expansión y crecimiento-Plataformas-Innovacion-Productividad- Alianzas-Participacion	5	1%
Plataformas-Productividad-Participación Merc.	4	1%
Plataformas-Innovación-Alianzas-Cambios	5	1%
Tecnología-Productividad-Empleo-Participación Merc.	2	1%
Tecnología-Empleo-Cambios-Participación Merc.	4	1%
Tecnología-Innovación-Alianzas-Empleo-Participación Merc.	4	1%
Expansión y crecimiento-Plataformas-Productividad-Participación Merc.	4	1%
Tecnología-Innovación-Gestión de procesos- Empleo-Participación Merc.	6	2%
Tecnología-Plataformas-Innovación-Alianzas-Participación Merc.	8	2%
Tecnología-Plataformas-Innovación-Productividad-Alianzas-Part. Merc.	4	1%
Expansión y crecimiento-Innovación-Alianzas-Cambios	2	1%
Expansión y crecimiento-Plataformas-Innovación-Empleo-Part. Merc.	4	1%
Tecnología-Expansión y crecimiento-Plataformas-Alianzas-Part. Merc.	8	2%
Tecnología-Expansión y crecimiento-Plataformas-Innovación-Alianzas-Part.	4	1%
Expansión y crecimiento-Innovación-Productividad-Alianzas-Empleo-Cambios	4	1%
Tecnología-Expansión y crecimiento-Plataformas-Prod-Alianzas-Empleo- Cambios-Participacion en el mercado.	6	2%
Plataformas- Productividad	2	1%
Expansión y crecimiento-Empleo	3	1%
Expansión y crecimiento-Participación Merc.	26	7%
Alianzas-Participación Merc.	4	1%
Plataformas-Alianzas	4	1%
Innovación e Invención –Empleo	2	1%
Innovación e Invención -Participación Merc.	2	1%
Productividad -Participación Merc.	1	0%
Productividad -Expansión y crecimiento	2	1%
Productividad –Empleo	1	0%
Productividad -Expansión y crecimiento-Alianzas	2	1%
Expansión y crecimiento-Empleo-Participación Merc.2	34	10%
Expansión y crecimiento-Productividad-Participación Merc.	12	3%
Tecnología-Innovación e invención -Participación Merc.	4	1%
Tecnología-Plataformas -Participación Merc.	8	2%
Expansión y crecimiento-Gestión de procesos-Empleo	2	1%
Expansión y crecimiento-Gestión procesos-Cambios	2	1%
Tecnología-Plataformas – Alianzas	12	3%
Expansión y crecimiento-Alianzas-Participación Merc.	15	4%
Productividad -Expansión y crecimiento-Tecnología	19	5%
Productividad -Participación Merc.-Empleo	4	1%
Plataformas-Gestión de procesos-Empleo	1	0%
Expansión y crecimiento-Productividad-Empleo-Participación Merc.	16	5%
Expansión y crecimiento-Tecnología-Innovación e Invención	8	2%
Tecnología-Innovación e invención -Participación Merc.	12	3%
Todas	10	3%
No responden	8	2%
<b>Total</b>	<b>351</b>	<b>100%</b>

<sup>2</sup>“Tabla 14. Retos de Mipymes comerciales de Ocaña” “Continuación”

**Nota:** La tabla presenta información sobre los diferentes retos que buscan alcanzar las mipymes del sector comercial, según la percepción de los empresarios y/o representantes legales. Fuente: Información obtenida de la encuesta aplicada por los autores del proyecto.

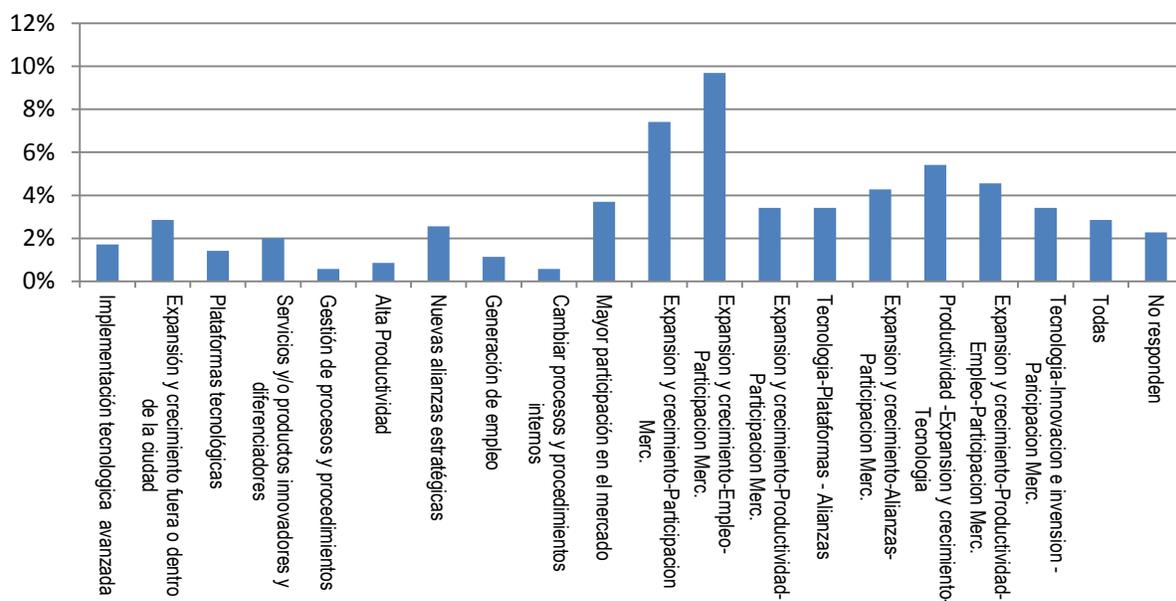


Figura 13. Retos de mipymes comerciales de Ocaña.

Los retos requieren de disciplina y compromiso para poder alcanzarlos, de acuerdo con lo planteado por (Rubio y Aragón, 2006), se deja en consideración que la clave de la competitividad son los recursos críticos, dichos recursos permiten alcanzar ventajas competitivas y sostenibles en el tiempo, por tanto, las mipymes del sector comercial deben establecer y fijar retos para que los recursos alcancen desarrollo y pertinencia frente al mercado y de esa forma lograr excelentes resultados y un máximo valor de ingresos.

De acuerdo a los datos obtenidos, los empresarios del sector comercial de Ocaña buscan actualmente como reto principal aumentar la participación en el mercado, un 7% adicionan al reto, la expansión y el crecimiento, algunos particularmente expresaron que buscan la expansión y el crecimiento para generar empleo y tener mayor participación en el mercado (10%), en contraste con la relación que existe de las variables, es ineludible mencionar otros retos con mayor frecuencia como es la tecnología, la productividad y las alianzas estratégicas, por el contrario, en el sector no existe mucho interés sobre la gestión de procesos y procedimientos, así mismo, generar cambios y romper paradigmas empresariales.

Las mipymes en el sector comercial toman decisiones centralizadas en cuanto a los cambios de la oferta y la demanda, especifican y dejan de lado la idea de contar con nuevos servicios que les permitan ser innovadores y diferenciadores. Se debe agregar que la mayor preocupación es que no existe un deseo por mejorar procesos administrativos y direccionar sus empresas con estrategias diferenciadoras e impactantes, incluso, desconocen temas financieros y administrativos que permitan lograr alianzas para crecer en el mercado y obtener competitividad.

Finalmente, para el empresario los retos todos están encaminados al área comercial mediante la búsqueda de alianzas y abarcar nuevos mercados, seguido y resaltan la importancia que tiene el área administrativa para poder llevar a cabo proyectos de expansión y crecimiento, sin embargo, se espera retos con el uso de la tecnología, la innovación y la invención que sin duda alguna afectan positivamente a las demás áreas funcionales.

### 5.3. Diagnosticar la situación actual de la competitividad de las micro, pequeñas, y medianas empresas del sector comercial de Ocaña

En Colombia muchas empresas buscan permanentemente estrategias encaminadas a lograr la competitividad, sin embargo, resulta complicado debido a los constantes cambios que asumen dichas organizaciones, incluso los factores internos se hacen incontrolables y/o se convierten en rivales fuertes para que las mismas no alcancen el éxito, es claro, que las problemáticas presentadas y previstas surgen desde el contexto, los condicionantes internos y la forma de interrelacionar los sistemas, por tanto, hay que mencionar, que la competitividad está sujeta a la búsqueda y al cumplimiento de una visión, de no ser así, se convierte en un problema y se desconocerán los elementos y criterios más importantes para lograr una ventaja competitiva.

A raíz del estudio, las mipymes comerciales de Ocaña logran permanencia a través de procedimientos comerciales muy ambiguos, incluso participan en un mercado pequeño que mediante el voz a voz han logrado el reconocimiento dentro del sector. Ahora, en dicho sector existe una gestión centrada en la búsqueda de la calidad y de la interacción con proveedores y clientes, comprometidos con el bienestar de todo el recurso humano, estos factores son los que más inciden y son los necesarios para alcanzar la competitividad por parte de ellos.

### POSICION COMPETITIVA DESDE LAS AREAS FUNCIONALES DE LAS MIPYMES COMERCIALES

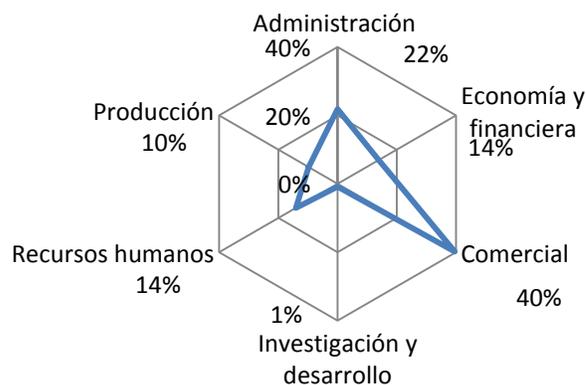


Figura 14. Posición competitiva desde las áreas funcionales.

El área comercial es el principal foco y eje transversal de la implementación y la generación no solo de estrategias sino también de factores competitivos, ahora, el sector comercial de Ocaña durante estos últimos seis (6) meses realiza alianzas estratégicas con proveedores, organizaciones financieras, entre otras empresas, pensando en obtener excelentes rendimientos financieros, aunque representa el 40% del total de la ponderación no es altamente competitiva, puesto que dentro de la misma no se generan plataformas comerciales, ni se fortalecen y se abarcan otros mercados con la oferta de nuevos productos y servicios, de igual modo, presentan falencias al carecer de líneas estratégicas que logren un buen servicio y una excelente atención al cliente.

Dentro del área de Administración, las empresas llevan a cabo un proceso de planificación, siendo este el indicador más relevante, sin embargo, dicho factor es poco importante pero necesario para el empresario, ya que con la planificación logran alcanzar los

objetivos, buscar nuevas oportunidades y sobre todo gestionar correctamente los recursos. De acuerdo a los datos, el área administrativa es competitiva solo un 22% de acuerdo al total de factores implementados, es clave aclarar que las actividades en dichas áreas están encaminadas a buscar principalmente las alianzas estratégicas.

Solo el 42% maneja proyecciones de ventas y muchos empresarios estudian el comportamiento del mercado por intuiciones y lógica, al no contar con especialistas en el tema; es claro que gran parte de los representantes y los restantes de la muestra realizan procesos manuales al no contar con programas contables, de acuerdo, a los descritos, el área de economía y finanzas no es fuerte ni tiene ventajas competitividad, sin embargo, es ineludible mencionar que algunas empresas comerciales cuentan con paquetes contables donde llevan a cabo los procesos de registro, factura y cancelación de compras, de hecho, controlan la caja y el flujo de efectivo.

El 27% de los empresarios del sector comercial, consideran que las investigaciones no son importantes y el 26% opinan que es poco importante, de acuerdo a los datos obtenidos, la ausencia de dicho factor les impide tener un conocimiento profundo de su mercado y sobre todo inconvenientes para establecer estrategias modernas y diferenciadoras.

De acuerdo al análisis enmarcado por los resultados, existen pocos procesos creativos e innovadores dentro del sector, las estrategias están más encaminadas a la búsqueda de nuevos mercados y a la fidelización del cliente, no cuentan con sistemas tecnológicos avanzados y solo realizan procesos y contactos directos con proveedores y clientes mediante redes sociales.

En el sector existen posibles amenazas tales como:

- Los desconocimientos que tienen los representantes sobre los temas económicos debido a que pueden tener problemas con la rentabilidad de sus bienes y no usar correctamente el dinero y generar un déficit.
- Nuevos competidores (productos modernos, con economía a escala y con precios bajos).
- Altos costos por no definir y mejorar los canales de distribución.
- Pocas estrategias de diferenciación (Sin la diferenciación e innovación es una tarea difícil y se alejan del crecimiento y la expansión).

Las mipymes comerciales pueden lograr a futuro las siguientes oportunidades:

- Clúster o aglomerados dentro del sector, para predominar en el mercado contar con nuevos proveedores y distintas organizaciones que les permita ofrecer los productos a precios muy similares a los de la competencia. Sin duda alguna sera una alternativa de desarrollo.
- Uso de plataformas tecnológicas para poder lograr reconocimiento y mejorar el servicio.
- Alianzas con instituciones académicas y universidades para fortalecer las áreas y los procesos administrativos.
- Nuevas políticas para apoyar el emprendimiento y las unidades productivas.

Las influencias sobre la demanda interna son condicionantes de la competitividad, de acuerdo al mapa BID, más del 60% de las mipymes no cuentan con elementos críticos y claves de la competitividad, por consiguiente, los porcentajes son altos y generan preocupación dado que muchos empresarios no fomentan, ni gestionan, ni desarrollan procesos, manuales, programas y/o sistemas tecnológicos y contables, estructuras organizacionales definidas, asimismo, no cuentan con los conocimientos básicos sobre los indicadores financieros que permiten sin duda alguna evaluar liquidez, rendimientos, niveles de endeudamiento y métodos para lograr inversión y financiamiento, en consecuencia, muchas empresas no logran tener y adquirir ventajas competitivas. De ahí que, los clientes realizan un proceso de compra pensando en sus ingresos y en la calidad, un problema más que viven los empresarios al observar que las competencias venden una gama amplia de productos a precios más económicos, por tanto, solventar dicha problemática ha sido tarea difícil.

Finalmente, desde una perspectiva positiva, las mipymes del sector comercial, están buscando mejores canales de distribución y excelentes alianzas estratégicas, por tanto, se está promoviendo una cadena genérica de valor, a su vez, buscan mediante el uso de herramientas digitales y otros medios de publicidad como las tarjetas de presentación, las páginas web y las pautas publicitarias en radio y televisión lograr un contacto directo con sus clientes, por último, existe una identidad y un compromiso con el mercado objetivo, ofreciendo productos de calidad, partiendo de la premisa de poder abarcar nuevos mercados, buscan mejoras en su imagen corporativa y nuevos proceso de planeación para alcanzar sus objetivos.



## Capítulo 6. Conclusiones

La investigación parte del análisis detallado de la competitividad a 351 mipymes del sector comercial de Ocaña, dentro de los resultados dichas organizaciones no son fuertemente competitivas, sin embargo, muchas de las empresas están enfocadas y centradas en buscar la permanencia y el reconocimiento en el mercado, a pesar de todo, el factor más influyente y determinante es la calidad, seguido del recurso humano, recurso financiero y la interacción con proveedores y clientes.

Así mismo, las mipymes están encaminando sus estrategias a la búsqueda de nuevos mercados y a la fidelización del cliente, no obstante, para muchas de ellas no existe interés alguno sobre la gestión de procesos y procedimientos, así mismo, generar cambios y romper paradigmas empresariales, incluso no cuentan con programas y sistemas contables avanzados, además, muy poca atención sobre la búsqueda de nuevos servicios que les permitan ser diferenciadores. De acuerdo a los datos, muy pocas cuentan con los elementos internos en diseño e implementación, partiendo de allí, los más importantes han sido los canales de distribución, las plataformas y redes sociales y la planificación estratégica aunque no existe seguimiento y actualización de la misma.

Se determina que las capacidades directivas son bajas y apoyadas del empirismo, el desarrollo tecnológico se impone a pasos muy lentos, desde luego, la innovación, el desarrollo y la creatividad les resulta interesante pero no tienen los conocimientos necesarios. Ahora, durante

los últimos seis meses han implementado procesos de planeación y mecanismos para la búsqueda de alianzas estratégicas en el área comercial (mercadeo-ventas).

Finalmente, las áreas más competitivas según los resultados son el área comercial y administrativa y existe poca atención y un descuido sobre la creación del área de investigación y desarrollo, capital humano y economía y finanzas. A partir de los principales retos como abarcar nuevos mercados, generar empleo y lograr expansión más crecimiento, se espera que sean motivos para que logren direccionar y tomar decisiones asertivas al crecimiento y a la búsqueda de la competitividad.

## Capítulo 7. Recomendaciones

La competitividad prevalece cuando las empresas están permanentemente cambiando y buscando estrategias para lograr ser exitosas, por tanto, es necesario continuar con estudios que permitan evaluar la competitividad, de igual forma, estimular a las mismas empresas a la implementación de los factores para que direccionen correctamente sus objetivos, teniendo en cuenta que el ausentismo de los mismos es alto y el mercado cada día es más exigente.

Las mipymes comerciales de Ocaña, carecen de conocimientos básicos y necesarios para direccionar sus empresas, la preocupación surge de la poca información que tienen acerca de los nuevos indicadores y procesos administrativos, si al hablarse de temas económicos frente a ellos las dudas son muchas y la incertidumbre es más compleja. Por consiguiente, se recomienda a las instituciones educativas como las Universidades en el acompañamiento a los empresarios para la generación del conocimiento y sobre todo para fortalecer las áreas y los procesos administrativos.

Finalmente, un gran número de competidores harán presencia en el mercado, incluso, empresas nacionales que abarcaran el mercado local, entonces, se recomienda evaluar posibilidad de unión y desarrollo a través clúster o aglomerados dentro del sector, para predominar en el mercado, buscando nuevos proveedores y nuevos clientes, de igual manera, las mismas empresas pueda generar un valor y una gran aceptación por parte de la comunidad, valorando y apoyando el comercio local.

## Referencias

- Alcaldía de Bogotá. (10 de Julio de 2000). *Ley 590 de 2000 Nivel Nacional - Consulta de la Norma*. Recuperado el 01 de Septiembre de 2016, de [www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=12672](http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=12672)
- Alexandra, M., Montoya, I., & Castellanos, O. (2010). Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: Elementos actuales y retos. *Agronomía Colombiana*.
- ANYELI, G., & GALVIZ, E. (2015). *Diagnóstico de la situación actual de las pymes del municipio de Ocaña, norte de Santander, frente a la adopción de las normas internacionales de informacion financiera (NIIF PARA PYMES)* . Trabajo de Grado .
- Aragón, A., Rubio, A., Serna, A., & Chablé, J. (2010). Estrategia y competitividad empresarial: Un estudio en las MiPyMEs de Tabasco. *Redalyc*, 4-12.
- Banco de la Republica. (s.f.). *Banco de la Republica*. Recuperado el 31 de Agosto de 2016, de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industriatina/247.htm>
- Cabrera, A., Lopez, P., & Ramírez, C. (Marzo de 2011). La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio. *Universidad Central*.
- Concepto y definicion. (16 de Febrero de 2015). *Concepto y definicion*. Recuperado el 18 de Junio de 2016, de <http://conceptodefinicion.de/>
- CONPES. (2008). *Politica Nacional de competitividad y productividad* . Obtenido de CONPES.
- Diana, R. (2000). *Las Pymes y el crecimiento economico en Colombia*.
- Estrada, R., García, D., & Sánchez, V. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, XVI(46), 169-182.
- Gómez, M. (2002). Competitividad de las pymes: ¿cómo pueden la pequeñas y medianas empresas de costa rica competir en el mercado local e internacional?. *Economía y Sociedad*, 127 -143 .
- Landazuri, Y., & Valenzuela, R. (s.f.). Competitividad de las PYMES . 13-15.
- Leidy, C., & Gutierrez , A. (2011). *Propuesta para determinar la competitividad en las empresas del sector comercial del area metropolitana centro coocidente AMCO*. Trabajo de Grado
- Liliana, G., De Giust , E., Solar, E., & Díaz, V. (2014). Pymes exportadoras ¿cuales son las variables determinantes? *ciencias administrativas FCE*.
- Monica, M., & Raymond, J. (2001). Competitividad Internacional de las Pymes Industriales Españolas. *Papeles de Economía Española*.
- Mosquera, A. (2015). *Relación entre los factores de competitividad y el ciclo de vida empresarial*. Tesis Magister, Ocaña.
- Mosquera, A., Pérez, L., Sánchez, M. L., Ibáñez, N., & Guerrero, Y. (Febrero de 2013). *pymes y corporaciones 2013* . Recuperado el 01 de Septiembre de 2016, de Wordpress: <https://pymesycorporaciones2013.wordpress.com/2013>
- Navarro, Y., & Noriega, M. (2015). *Análisis del comportamiento del sector comercial y de servicios frente al uso de las páginas web como estrategia de posicionamiento de las pymes legalmente constituidas en la ciudad de Ocaña Norte de Santander*. Trabajo de Grado .
- Navarro, Y., & Noriega, M. (2015). *Análisis del comportamiento del sector comercial y de servicios frente al uso de las páginas web como estrategia de posicionamiento de las*

- pymes legalmente constituidas en la ciudad de Ocaña Norte de Santander*. Trabajo de Grado .
- Pérez, M. (2016). Las áreas funcionales de la empresa. *Publicaciones Didacticas*, 1-4.
- Revista Dinero. (17 de Marzo de 2016). *La mipymes impulsan la generación de empleo en COLOMBIA*. Recuperado el 03 de Diciembre de 2016, de <http://www.dinero.com/edicion-impres/pais/articulo/la-mipymes-colombianas-contribuyen-con-cifras-de-empleo-2016/221479>
- Saavedra, M. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento & Gestión*, 93-124.
- Saavedra, M., Milla, S., & Tapia, B. (2013). Determinación de la competitividad de la PYME en el nivel micro: El caso de del Distrito Federal, México. (FAEDPYME, Ed.) *Faedpyme International Review*, II(4).
- Saavedra, M., Milla, S., & Tapia, B. (2013). Determinación de la competitividad de la PYME en el nivel micro: El caso de del Distrito Federal, México. *FIR Feadpyme International Review*.
- Sergio, H., & Rodríguez. (s.f.). *introduccion a ala administracion teoria eneral administrativa origen , evolución y vanguardia* (Vol. iv).
- Servín, J. (28 de Noviembre de 2012). *io-Pymero*. Recuperado el 01 de Septiembre de 2016, de <http://www.pymero.com.mx>
- Universidad del Rosario. (2016). *Universidad del Rosario*. Recuperado el 1 de Septiembre de 2016

# Apéndices

**Apéndice A.** Encuesta dirigida a las mipymes de Ocaña Norte de Santander.

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
FACULTAD DE CIENCIA ADMINISTRATIVA Y ECONÓMICAS

Objetivo de la encuesta. Conocer la situación actual de la competitividad de las mipymes comerciales de Ocaña, mediante la evaluación de factores internos y externos.

Empresa:	Celular:
Representante Legal:	Fecha:

**1. Cuáles de los siguientes factores o elementos de competitividad son los más influyentes en su empresa:**

- Tecnología Innovación
- Recursos Humanos
- Capacidades directivas
- Recursos Financieros
- Calidad
- Investigación y Desarrollo
- Interacción con proveedores y clientes
- Otro, ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**2. Su empresa tiene:**

Factores	SI	NO
Misión, Visión, Valores, Objetivos, Políticas.		
Organigrama, manual de funciones y procedimientos.		
Niveles jerárquicos bien definidos.		
Programas de capacitación y sensibilización a sus colaboradores.		
Procesos de gestión humana.		
Plan de marketing estratégico.		
Plataformas tecnológicas (Redes sociales-Pág. Web, etc.)		
Canales de distribución de ventas.		
Plan de producción.		
Sistemas contables avanzados.		
Indicadores financieros y de producción.		
Planes de seguimiento y control de todos los procesos.		

**3. De acuerdo a la importancia que tiene los siguientes factores en su empresa (Califique de 1 a 5, donde 1 es la calificación más baja y 5 la más alta)**

Planificación y proceso organizacionales	1	2	3	4	5
Estudios sobre proyección de ventas	1	2	3	4	5
Investigaciones de mercados y empresariales	1	2	3	4	5
Apoyo al capital humano	1	2	3	4	5
Innovación, creatividad y desarrollo	1	2	3	4	5

Implementación tecnológica avanzada	1	2	3	4	5
Alianzas estratégicas (Comerciales-Financieras-Sociales)	1	2	3	4	5
Estrategias comerciales	1	2	3	4	5

**4. Seleccione con una X los factores que ha implementado en los últimos seis meses, de acuerdo al área funcional**

Factores de competitividad Áreas funcionales	Tecnología	Innovación, desarrollo y creatividad	Planificación	Alianzas estratégicas	Gestión humana	Responsabilidad social y ambiental	Evaluación y seguimiento
Administración							
Economía y financiera							
Comercial							
Investigación y desarrollo							
Recursos humanos							
Producción							

**5. ¿Cuáles de los siguientes retos busca alcanzar en su empresa?**

- Implementación de tecnología avanzada
- Expansión y crecimiento fuera o dentro de la ciudad
- Plataformas tecnológicas
- Servicios y/o productos innovadores y diferenciadores
- Gestión de procesos y procedimientos
- Alta Productividad
- Nuevas alianzas estratégicas
- Generación de empleo
- Cambiar procesos y procedimientos internos
- Mayor participación en el mercado

**Gracias por su colaboración.**