



## Artículo

# Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá<sup>☆</sup>



Edwin H. Mora-Riapira<sup>a,\*</sup>, Mary A. Vera-Colina<sup>b</sup> y Zuray A. Melgarejo-Molina<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Investigador, Grupo de Estudios Interdisciplinarios sobre Gestión y Contabilidad INTERGES, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia

<sup>b</sup> Profesora Asociada, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia

## INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

### Historia del artículo:

Recibido el 29 de enero de 2013

Aceptado el 4 de agosto de 2014

On-line el 25 de octubre de 2014

### Códigos JEL:

L25

L81

M10

M20

### Palabras clave:

Pymes

Mipymes

Competitividad

Planificación estratégica

Comercio

## R E S U M E N

El presente artículo persigue el objetivo de analizar la relación entre la dimensión planificación estratégica y la competitividad en las Mipymes del sector comercio en la ciudad de Bogotá, considerando el impacto que puede tener esta dimensión en el desempeño empresarial. Para ello, se realiza una contextualización del estado del sector y se evalúa su nivel de competitividad a partir del Mapa de Competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). El análisis estadístico, basado en pruebas de correlación directa y parcial (utilizando software SPSS), permite inferir que la planificación estratégica tiene un impacto significativo en el funcionamiento de otras dimensiones de gestión organizacional de las Mipymes y en su competitividad.

© 2013 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L.U.

Cet article est publié en Open Access sous licence [CC BY](#).

## Strategic planning and competitiveness levels of SMEs in the business sector in Bogotá

### A B S T R A C T

This paper analyzes the relationship between Strategic Planning and Competitiveness in MSMEs related to the business sector in Bogota, and taking into account the potential impact of this dimension in business performance. To do this, a contextualization of the business sector needs to be performed before assessing their competitiveness using the Interamerican Development Bank (IDB) Competitiveness Map. Statistical analysis using correlational tests (SPSS software) infers that strategic planning has a significant impact on the functioning of other dimensions of organizational management of MSMEs and their competitiveness.

© 2013 Universidad ICESI. Published by Elsevier España, S.L.U.

Cet article est publié en Open Access sous licence [CC BY](#).

### JEL classification:

L25

L81

M10

M20

### Keywords:

SME

MSME

Competitiveness

Strategic planning

Trading

<sup>☆</sup> Este documento forma parte del Macroproyecto «Hacia la competitividad de las Pymes en América Latina», avalado por ALAFEC, y del Proyecto «Hacia la determinación de la competitividad en la PYME Latinoamericana: competitividad de pequeñas y medianas empresas en Bogotá», financiado por la Universidad Nacional de Colombia (Dirección de Investigación sede de Bogotá - DIB, Código Hermes 13326).

\* Autor para correspondencia: Carrera 30 # 45-03 – Edificio 311, Ofic. 304, Bogotá, Colombia.

Correo electrónico: [ehmorar@unal.edu.co](mailto:ehmorar@unal.edu.co) (E.H. Mora-Riapira).

## Planeamento estratégico e níveis de competitividade das PME's do sector do comércio em Bogotá

### R E S U M O

#### Classificações JEL:

L25  
L81  
M10  
M20

#### Palavras-chave:

PME's  
Competitividade  
Planificação estratégica  
Comércio

O presente artigo tem como objectivo analisar a relação entre a dimensão do planeamento estratégico e a competitividade nas PME's do sector do comércio na cidade de Bogotá, levando em consideração o impacto que pode ter esta dimensão no desempenho empresarial. Para tal, realiza-se uma contextualização do estado do sector e avalia-se o seu nível de competitividade a partir do Mapa de Competitividade do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). A análise estatística, com base em provas de correlação directa e parcial (utilizando o software SPSS), permite inferir que o planeamento estratégico tem um impacto significativo no funcionamento de outras dimensões de gestão organizacional das PME's e na sua competitividade.

© 2013 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L.U.

Cet article est publié en Open Access sous licence CC BY.

## 1. Introducción

Teniendo en cuenta la definición del estado futuro de cualquier empresa (visión, misión, objetivos estratégicos y las actividades que contribuirán en el día a día a la consecución de los mismos), es importante que los empresarios cuenten con las herramientas y los conocimientos necesarios que no solo les permitan definirlo sino que dirijan sus acciones de la mejor manera para su cumplimiento, independientemente del tamaño o de la complejidad de la firma.

Diferentes investigaciones realizadas en la última década (Sánchez, Osorio y Baena, 2007; Vélez, Holguín, de la Hoz, Durán y Gutiérrez, 2008; Consejo Nacional de Política Económica y Social, 2007) han encontrado diversos problemas que afectan el buen desempeño y los niveles de competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) (Vera-Colina y Mora-Riapi, 2011). Entre ellos se encuentra la carencia de planificación estratégica, aspecto importante en el crecimiento y sostenimiento a futuro de las empresas, ya que les permite coordinar las acciones que se deben realizar día a día para lograr los objetivos de mediano y largo plazo.

«La planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se puede alcanzar uno o varios objetivos» (Sallenave, 2002, p. 18).

Como señalan Kaplan y Norton (2008) en su libro *The Execution Premium, integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*, es imprescindible contar con una estrategia que guíe a los directivos y personal clave de la empresa en la dirección correcta para alcanzar los objetivos de mediano y largo plazo, ya que es el eje central mediante el cual se armonizan las actividades del día a día en las diferentes dependencias con que cuenta la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior, son de gran importancia el desarrollo y el fortalecimiento de nuevas estrategias de planificación para las Mipymes en el país, que les permitan proyectarse en el mediano y largo plazo y generar acciones que incrementen la competitividad frente al mercado internacional, y que además les permita no solo conservar el mercado que poseen actualmente, sino aumentar su radio de acción en nuevos mercados nacionales e internacionales.

Es este orden de ideas, esta investigación tiene como finalidad identificar la relación de la planificación estratégica con los niveles de competitividad de las empresas y, partiendo de esta identificación, proponer estrategias que les permitan mejorar la competitividad a las Mipymes del sector comercio en Bogotá.

Para conseguir este objetivo, el trabajo está organizado del siguiente modo. Se inicia con la revisión teórica de modelos relacionados con el estudio de la competitividad empresarial, la descripción del estado de las Mipymes en el país, así como el análisis de la relación entre el desempeño del sector comercio y la planificación estratégica como eje creador de soluciones a los problemas que impactan a las Mipymes. La sección 3 describe la metodología considerada en el proceso de identificación de la relación entre la planificación estratégica en los niveles de competitividad de las Mipymes. Posteriormente, en la sección 4 se realiza una discusión de los resultados y se finaliza con las conclusiones y el análisis de las implicaciones para las futuras líneas de investigación.

## 2. Marco conceptual

La sustentación del estudio toma como referencia investigaciones previas relacionadas con la competitividad empresarial y con las características que presenta la gestión de las Mipymes, con énfasis en su situación en Colombia y en el sector comercial. A continuación se comentan las principales consideraciones sobre estos aspectos.

### 2.1. La competitividad empresarial

Como variable de estudio, la competitividad puede ser abordada desde diferentes visiones. Numerosos autores concentran sus esfuerzos en el análisis de la competitividad empresarial, siendo el foco de atención el desenvolvimiento de las firmas en los mercados locales e internacionales, independientemente de su ubicación geográfica.

Desde esta perspectiva, Solleiro y Castañón (2005, p. 1061) señalan que «la competitividad es la capacidad de una organización para mantener o incrementar su participación en el mercado basada en nuevas estrategias empresariales, en un sostenido crecimiento de la productividad, en la capacidad interempresarial para participar en negociaciones con diferentes instituciones y otras compañías dentro de su ambiente, en un ambiente competitivo determinado por el sector y el mercado de los consumidores y en políticas introducidas por los gobiernos nacionales y alianzas económicas regionales».

Esta y otras definiciones similares permiten afirmar que la competitividad empresarial está asociada a lo que ocurre fuera de la organización (políticas gubernamentales, estructura económica del país, características del mercado, variables regionales), pero depende estrechamente del desempeño interno de la misma entidad. La estrategia empresarial es un factor fundamental para alcanzar una posición dominante y exitosa en los mercados

**Tabla 1**  
Indicadores de competitividad empresarial

Indicador/autor	Rubio y Aragón, 2006	De la Cruz et al., 2006	Solleiro y Castañón (2005)	OECD (1996)	Quiroga (2003)	Saavedra (2012a)
Indicadores externos			X		X	
Tecnología	X	X	X		X	X
Innovación	X					
Mercadotecnia	X	X	X	X		X
Recursos humanos	X	X	X	X	X	X
Capacidades directivas - Plan estratégico	X				X	X
Recursos financieros	X	X	X		X	X
Cultura	X					
Calidad	X		X		X	X
Producción		X		X	X	X
Logística		X				X
Organización interna			X		X	
Compras			X	X	X	X
Investigación y desarrollo			X	X	X	
Interacción con proveedores y clientes				X		X

Fuente: elaboración propia con base en Saavedra (2012b).

objetivo, conformada tanto por la visión totalizante del negocio, como por la ejecución de acciones funcionales que integren cada una de sus áreas al logro del propósito de la organización.

Al revisar el estado del arte de la literatura académica latinoamericana en este tema se encuentran diferentes investigaciones que proponen indicadores representativos de la competitividad empresarial. En la [tabla 1](#) se presenta un resumen de estos indicadores.

Además de identificar posibles áreas de análisis o indicadores de competitividad en las empresas, entre las diferentes propuestas destaca el enfoque utilizado por el Mapa de Competitividad del BID, modificado por [Saavedra \(2012a\)](#), donde se propone un instrumento cuantitativo para evaluar el nivel de competitividad percibido por los empresarios o gerentes de cada organización. Particularmente este instrumento se presenta bajo la forma de un cuestionario estructurado, con respuesta tipo escala, que permite indagar sobre cómo visualiza la gerencia el nivel de competitividad que alcanza la entidad en relación con otras organizaciones de una región. Los indicadores analizados con el instrumento se clasifican en 8 áreas internas, descritas en la [tabla 2](#).

Luego de revisar diferentes esquemas de análisis, en el marco del objetivo perseguido en esta investigación se considera analizar la aplicación de mecanismos de planificación estratégica y su relación con el nivel de competitividad empresarial de las Mipymes del sector comercial de Bogotá a través del Mapa de Competitividad, instrumento que permite obtener una visión detallada de cómo percibe el gerente/propietario la situación de su empresa frente a los retos que se avecinan ante la mayor exposición a mercados internacionales.

## 2.2. El estado de las Mipymes en el país

Durante las 2 últimas décadas la normatividad colombiana ha venido haciendo diferentes tipos de ajustes a la forma en que se clasifican las empresas, algunos en cuanto a criterios (número de empleados, capital, ingresos) y otros en cuanto a forma (cambio de salarios mínimos a unidades de valor tributario [UVT]). En la [tabla 3](#) se presenta un resumen de los actuales criterios de clasificación.

En Colombia, el 96% de la estructura empresarial está compuesto por Mipymes, de las cuales aproximadamente el 92% son microempresas ([DANE, 2006](#)) ([tabla 4](#)). Esto permite señalar que es de gran importancia el desarrollo de nuevas propuestas para el mejoramiento de la capacidad de respuesta de las Mipymes frente a las nuevas exigencias que trae la globalización y los nuevos tratados comerciales que ha venido firmando el país en los últimos años.

Según el Departamento Nacional de Estadística ([DANE, 2011](#)) y publicaciones de [Sánchez et al. \(2007\)](#), los microestablecimientos

**Tabla 2**  
Mapa de Competitividad. Áreas de análisis e indicadores

Áreas de competitividad	Indicadores
Planificación estratégica.	Proceso de Planeación Estratégica Implementación de la Estrategia
Producción y operaciones, aprovisionamiento, logística	Planificación y proceso de producción - Capacidad de producción Mantenimiento Investigación y desarrollo Aprovisionamiento Manejo de inventarios Ubicación e infraestructura
Aseguramiento de la calidad	Aspectos Generales de la Calidad Sistema de Calidad
Comercialización	Mercado Nacional: Mercadeo y Ventas, Servicios, Distribución Mercado Exportación: Plan exportador, Producto, Competencia y mercadeo, Distribución física internacional, Aspectos de negociación, Participación en misiones y ferias
Contabilidad y finanzas	Monitorización de Costos y Contabilidad Administración Financiera Normas Legales y Tributarias
Recursos humanos	Aspectos Generales Capacitación y Promoción del Personal Cultura Organizacional Salud y seguridad industrial
Gestión ambiental	Política Ambiental de la Empresa Estrategia para Proteger el Medio Ambiente Concientización y Capacitación del personal en Temas Ambientales Administración del Desperdicio
Sistemas de información	Planeación del Sistema Entradas Procesos Salidas

Fuente: elaborado a partir de [Saavedra \(2012b\)](#).

contribuyen aproximadamente con un 59% en la generación del empleo en el país, las pequeñas empresas con un 6% y las medianas con un 10%; en conjunto contribuyen con el 75% de la generación de empleo en Colombia. Diferentes informes emitidos por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) acerca de los microestablecimientos muestran que la variación porcentual en cuanto al personal ocupado está en armonía con la variación en

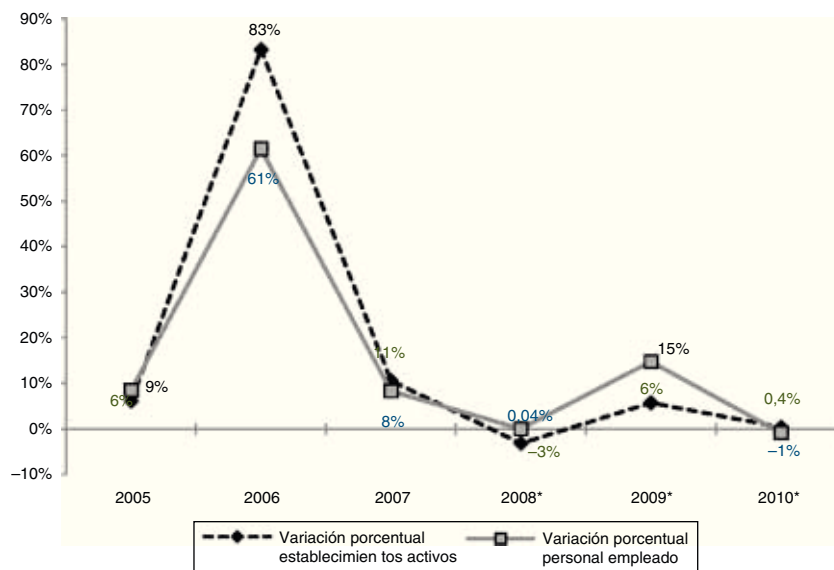
**Tabla 3**  
Clasificación legal de las Mipymes en Colombia, año 2012

Clasificación legal de las Mipymes	N.º de trabajadores <sup>a</sup>		Activos totales <sup>b</sup>	
	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo
Mediana empresa	51	200	100.000 UVT \$2.604.900.000	610.000 UVT. \$13.452.940.000
Pequeña empresa	11	50	501 SMMLV \$283.916.700	Menos de 100.000 UVT Menos de \$2.604.900.000
Microempresa/Famiempresa	No superior a 10		Valor inferior a 500 SMMLV, excluida la vivienda Valor inferior a \$283.916.700	

Fuente: elaboración propia a partir de Ley 590 de 2000, modificada por las Leyes 905 de 2004, 1111 de 2006, 1151 de 2007 y 1450 de 2011.

<sup>a</sup> Personal vinculado mediante contrato de trabajo de cualquier modalidad.

<sup>b</sup> Valor en UVT o en salarios mínimo mensual legal vigente (SMMLV) según la clase de Mipyme. La UVT para el año es de \$26.049, fijada mediante Resolución 11963 del 17 de noviembre de 2011.



Fuente: elaboración propia con base en datos de DANE (2011).

**Figura 1.** Crecimiento de microestablecimientos y personal ocupado en Colombia.

Fuente: elaboración propia con base en datos de DANE (2011).

**Tabla 4**  
Estructura empresarial en Colombia, según tamaño

Tamaño de la empresa	N.º de establecimientos	Participación
Microempresas	1.336.051	92,60%
Pequeñas	46.200	3,20%
Medianas	7.477	0,50%
Subtotal Mipymes	1.389.698	96,40%
Grandes	1.844	0,10%
No informa	50.575	3,50%
Total	1.422.117	100%

Fuente: elaboración propia con base en DANE (2006).

el número de establecimientos (fig. 1). La supervivencia y el crecimiento de estas organizaciones muestran un impacto favorable en variables socioeconómicas de un país; de allí la importancia de diseñar estrategias que permitan su fortalecimiento.

### 2.3. La planificación estratégica como eje creador de soluciones a los problemas que impactan a las Mipymes del sector comercio

La velocidad de los cambios en las condiciones del mercado y la dinámica de las relaciones clientes-empresa, empresa-mercado, competidores-proveedores, que caracteriza las primeras décadas del siglo XXI ha venido exigiendo que las compañías desarrollen alternativas de respuesta «inmediata» para poder mantenerse en el

campo de batalla y no perder en un minuto lo que durante años han venido creando. Estas «alternativas» no son otra cosa que estrategias basadas en las experiencias y en las capacidades con que cuente la empresa para establecer criterios competitivos que les permita diferenciarse en el mercado.

Las micro, pequeñas y medianas empresas no están exentas de formular estas estrategias, ya que el mercado ya no solo exige ser competitivo a las grandes multinacionales, sino que también a las pequeñas empresas que están creciendo y buscan una participar en diferentes áreas de negocio (Velásquez, 2004).

En cuanto al sector comercio en Bogotá, es de gran importancia que se desarrollen políticas especiales para el mismo, ya que, según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2011), Bogotá contribuyó en 2010 con el 31,4% del PIB, y para 2011 el sector comercio fue uno de los que más contribuyó al crecimiento de esta variable macroeconómica.

Además, el comercio es uno de los sectores que más contribuye a la generación de empleo en el país y en Bogotá, ya que entre enero y octubre de 2011 el sector comercio contribuyó con más del 28% en la generación de empleo en esta ciudad (fig. 2).

Por otro lado, como se señaló anteriormente, se han identificado varios problemas en las Mipymes del país que les resta competitividad en el mercado y que genera que un alto porcentaje de estas (50-75%) desaparezcan en los 3 primeros años (Global Entrepreneurship Monitor, 2011).

**Tabla 5**  
Distribución de la población y muestra de empresas Mipyme por sectores y tamaño en Bogotá<sup>a</sup>

	Empresas por tamaño			Total empresas población	Total por sectores (%)
	Micro	Pequeña	Mediana		
<b>Sectores</b>					
Industria	39.228	4.382	1.164	44.774	16,2
Comercio	107.827	8.111	1.729	117.667	42,4
Servicios	101.473	10.658	2.624	114.755	41,4
Total empresas	248.528	23.151	5.517	277.196	100,0
Total por tamaño (%)	89,7	8,4	2,0	100,0	
<b>Muestra estimada del proyecto (error = 5%): 399 empresas</b>					
Industria	57	6	2	65	16,2
Comercio	155	12	2	170	42,4
Servicios	146	15	4	165	41,4
Total empresas	358	33	8	399	100,0
Total por tamaño (%)	89,7	8,4	2,0	100,0	

Fuente: elaboración propia con datos de [Cámara de Comercio de Bogotá \(2011\)](#).

<sup>a</sup> Matrículas renovadas de 2010/2011.

**Tabla 6**  
Niveles de competitividad por tamaño y categoría

Tamaño	Microempresas	Pymes exportadoras	Pymes no exportadoras
Nivel de competitividad total de la empresa	69%	80%	75%
Planificación estratégica	74%	83%	72%
Aprovisionamiento	86%	80%	87%
Aseguramiento de la calidad	74%	88%	78%
Comercialización	66%	68%	71%
Contabilidad y finanzas	71%	87%	82%
Recursos humanos	58%	80%	68%
Gestión ambiental	57%	71%	62%
Sistemas de información	58%	88%	71%

Fuente: elaboración propia con base en datos del cuestionario aplicado.

Sin embargo, en una revisión de las políticas y programas que ha venido impulsando y desarrollando el gobierno colombiano en los últimos años, se ha determinado que existen diferentes alternativas para hacerle frente y superar los problemas identificados. Entre algunos de los problemas señalados en las investigaciones realizadas por diferentes autores se encuentran problemas de gestión humana, de estrategias de exportación, de acceso al financiamiento, de asociatividad, entre otros, los cuales se pueden superar progresivamente con un proceso de planificación estratégica en donde los empresarios identifiquen las diferentes alternativas de solución que el estado ha venido generando para superar estos obstáculos ([Vera-Colina y Mora-Riapi, 2011](#)).

De esta forma, si bien las fortalezas y debilidades que posee una empresa se encuentran principalmente cuando se evalúan los recursos y las capacidades con que cuenta, las oportunidades y amenazas surgen cuando se estudia el entorno en el que se encuentra la organización y el mercado en donde está compitiendo. Así, si los pequeños empresarios generaran un plan de acción y una estrategia que los guiara, podrían identificar las oportunidades que se le están

brindado desde el exterior de su empresa, las cuales les permitirían fortalecer las capacidades y los recursos con los que cuentan, y no estar luchando sin dirección en el día a día.

Por nombrar algunas de las soluciones que se han planteado por parte del Gobierno colombiano a estos problemas ([Consejo Nacional de Política Económica y Social, 2008](#)), se pueden señalar los diferentes programas de capacitación y desarrollo que por medio del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) ofrece a la población colombiana, lo que les permitiría mejorar significativamente el tema de gestión humana y las competencias del personal. En cuanto a los problemas de exportación, la Cámara de Comercio de Bogotá, junto con Proexport, ofrecen diferentes asesorías y capacitaciones que permiten a los empresarios conocer los procesos adecuados para exportar y los diferentes mercados a los que se podría enviar los productos. Es así como con diferentes programas el Gobierno ha intentado ayudar y fortalecer la capacidad de respuesta de las Mipymes del país.

Si los empresarios tuvieran claro que el tiempo dedicado a generar una estrategia y una planificación adecuada para su desarrollo

**Tabla 7**  
Variación en la competitividad de las dimensiones partiendo del nivel de competitividad de la dimensión planificación estratégica

	Empresas con más del 80% en la dimensión de planificación estratégica	Empresas con menos del 80% en la dimensión de planificación estratégica	Diferencia en puntos porcentuales	Variación porcentual
Nivel de competitividad total de la empresa	78%	63%	15	19%
Planificación estratégica	90%	58%	32	36%
Aprovisionamiento	91%	81%	11	11%
Aseguramiento de la calidad	82%	68%	14	17%
Comercialización	74%	62%	12	16%
Contabilidad y finanzas	77%	68%	10	13%
Recursos humanos	67%	54%	13	19%
Gestión ambiental	64%	53%	11	17%
Sistemas de información	65%	55%	11	16%

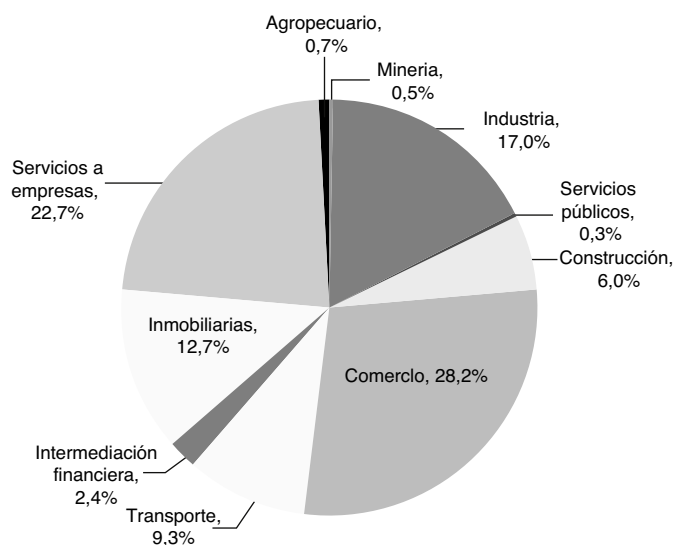
Fuente: elaboración propia con base en datos del cuestionario aplicado.



**Tabla 8**  
Correlaciones entre dimensiones (significación bilateral 0,0)

Variables de control	Aprovisio- namiento	Aseguramiento de calidad	Comercialización	Contabilidad finanzas	Recursos humanos	Gestión ambiental	Sistemas de información	Planificación estratégica
<i>Ninguna</i>								
Aprovisionamiento	1,000	0,454	0,572	0,329	0,361	0,247	0,185	0,519
Aseguramiento de calidad	0,454	1,000	0,582	0,555	0,518	0,397	0,238	0,436
Comercialización	0,572	0,582	1,000	0,536	0,636	0,457	0,317	0,526
Contabilidad y finanzas	0,329	0,555	0,536	1,000	0,516	0,436	0,497	0,325
Recursos humanos	0,361	0,518	0,636	0,516	1,000	0,486	0,420	0,418
Gestión ambiental	0,247	0,397	0,457	0,436	0,486	1,000	0,531	0,317
Sistemas de información	0,185	0,238	0,317	0,497	0,420	0,531	1,000	0,270
Planificación estratégica	0,519	0,436	0,526	0,325	0,418	0,317	0,270	1,000

Fuente: elaboración propia con base en datos del cuestionario aplicado.



**Figura 2.** Generación de empleo por sectores en Bogotá, año 2011.

Fuente: elaboración propia con base en datos de [Ministerio de Comercio, Industria y Turismo \(2011\)](#).

les permitiría identificar no solo las oportunidades que existen y que no han visto, sino también los problemas que deben enfrentar internamente, priorizarían esta actividad y encontrarían un camino claro a seguir y unos planes de acción concisos para alcanzar las metas que se propongan y que la visión no solo quede como un sueño a futuro sino como una realidad construida paulatinamente.

### 3. Metodología

Para alcanzar el objetivo planificado en este trabajo se ha aplicado una investigación de tipo descriptivo-analítica, con un diseño de campo transversal, es decir, donde los datos a analizar se recopilan en las organizaciones en un único momento de tiempo ([Hernández, Fernández y Baptista, 2010](#)).

Para identificar la relación existente entre la planificación estratégica y las dimensiones que determinan los niveles de competitividad de las Mipymes, inicialmente se realizó una revisión documental que permitió identificar las diferentes variables relevantes en la competitividad de las empresas y los diferentes modelos que se han propuesto para ser medida; estas investigaciones se enfocaron en los estudios y modelos realizados para la estructura empresarial colombiana ([Tello, 2010](#); [Ministerio de Comercio Exterior y Universidad Nacional de Colombia, 2002](#); [Quiroga, 2003](#)).

El instrumento utilizado para recolectar la información sobre la competitividad empresarial es el cuestionario «Mapa de Competitividad del BID» ([Saavedra, 2012b](#)), que permite indagar la

percepción sobre el desempeño de la empresa en sus dimensiones internas: planificación estratégica, aprovisionamiento, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información ([tabla 2](#)). El desempeño de cada dimensión es medido en una escala de 0 a 100%, con la siguiente interpretación ([Saavedra, 2010](#)):

- Muy alto: 81-100.
- Alto: 61-80.
- Mediano: 41-60.
- Bajo: 21-40.
- Muy bajo: 0-20.

De esta forma, aunque el instrumento de recolección de información ha sido diseñado y validado previamente para su aplicación en América Latina ([Saavedra, 2012b](#)), se realizó una prueba adicional de fiabilidad interna del cuestionario para entidades colombianas por medio de la prueba Alfa de Cronbach ([Oviedo y Campo, 2005](#)), obteniendo un coeficiente de 0,965 (altamente confiable).

Para determinar la muestra se tomó la población de Mipymes en la ciudad de Bogotá registradas en la Cámara de Comercio ([tabla 5](#)). El muestreo fue estimado a través de la siguiente ecuación ([Hurtado, 2010](#)):

$$n = \frac{N \times p \times q \times Z^2}{i^2 \times (N - 1) + (Z^2 \times p \times q)} \quad (1)$$

Donde N corresponde a la población; p=0,50 se refiere a la prevalencia del parámetro a evaluar (probabilidad a favor); q=(1-p) es la probabilidad en contra (0,50); Z=1,96 es el valor de una distribución normal para una confiabilidad del 95% y 5% error; i es el error de estimación de 5%.

En este artículo se analizan los resultados para las organizaciones comerciales, en las cuales se logró recopilar información de un mayor número de organizaciones con respecto a la determinación muestral (209 empresas analizadas, de las cuales 181 corresponden a Microempresas y 28 a Pymes).

### 4. Resultados

La aplicación del cuestionario «Mapa de Competitividad» en las Mipymes del sector comercio en Bogotá permite obtener los siguientes resultados.

El nivel promedio de competitividad del sector comercio (incluyendo Pymes y microempresas) es del 70%, cifra relativamente alta pero con oportunidades de mejora, considerando que para el año 2011 fue uno de los sectores que más contribuyó al crecimiento del PIB ([World Economic Forum, 2011](#)).

En detalle, se encontraron los niveles de competitividad por tamaño de empresa y por dimensiones que se muestran en la [tabla 6](#).

**Tabla 9**

Correlaciones parciales. Variable controlada: planificación estratégica

Variables de control «Planificación estratégica»		Aprovision- amiento	Aseguramiento de calidad	Comerciali- zación	Contabilidad finanzas	Recursos humanos	Gestión ambiental	Sistemas de información
<i>Planificación estratégica</i>								
Aprovisionamiento	Correlación	1,000	0,296	0,412	0,198	0,186	0,102	0,054
	Significación (bilateral)	.	0,000	0,000	0,004	0,007	0,143	0,437
Aseguramiento de calidad	Correlación	0,296	1,000	0,460	0,486	0,411	0,303	0,139
	Significación (bilateral)	0,000	.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,046
Comercialización	Correlación	0,412	0,460	1,000	0,454	0,539	0,359	0,214
	Significación (bilateral)	0,000	0,000	.	0,000	0,000	0,000	0,002
Contabilidad finanzas	Correlación	0,198	0,486	0,454	1,000	0,443	0,371	0,450
	Significación (bilateral)	0,004	0,000	0,000	.	0,000	0,000	0,000
Recursos humanos	Correlación	0,186	0,411	0,539	0,443	1,000	0,410	0,351
	Significación (bilateral)	0,007	0,000	0,000	0,000	.	0,000	0,000
Gestión ambiental	Correlación	0,102	0,303	0,359	0,371	0,410	1,000	0,488
	Significación (bilateral)	0,143	0,000	0,000	0,000	0,000	.	0,000
Sistemas de información	Correlación	0,054	0,139	0,214	0,450	0,351	0,488	1,000
	Significación (bilateral)	0,437	0,046	0,002	0,000	0,000	0,000	.

Fuente: elaboración propia con base en datos del cuestionario aplicado.

Adicionalmente, se identifica que las microempresas tienen niveles de competitividad preocupantes en las áreas de recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información; las Pymes exportadoras tienen problemas en las dimensiones de comercialización y gestión ambiental, mientras que las Pymes no exportadoras los tienen en recursos humanos y gestión ambiental. También se puede observar que una dimensión con niveles de competitividad crítica en todo el sector comercial es el tema de gestión ambiental.

En general se logra identificar que las microempresas en 7 de las 8 dimensiones se encuentran con niveles de competitividad por debajo del 80%, lo que indica que tienen problemas al momento de competir en el mercado. Para estas microempresas su índice de competitividad global se ubica en el 69%.

Por el lado de las Pymes, se puede identificar que los índices de competitividad de las exportadoras es mayor a las no exportadoras, encontrando una diferencia significativa en la dimensión de sistemas de información (17%) que se evidencia con la necesidad de contar con información en los mercados dinámicos que exigen un nivel de respuesta inmediato. Otra dimensión que se destaca es la de recursos humanos (12%), así como la de planificación estratégica (11%) y la de aseguramiento de la calidad (10%), lo cual podría inferirse como un esfuerzo por cumplir estándares de calidad internacionales que les permitan exportar los productos.

En general se evidencia que las Pymes exportadoras cuentan con un nivel de competitividad muy alto, encontrándose con 6 de las 8 dimensiones por encima del 80%.

Realizando una comparación entre las empresas que cuentan con un nivel de desempeño muy alto (mayor a 80%) en la dimensión de planificación estratégica y las que desarrollan un menor nivel, se identificó que a medida que se disminuye en el grado de aplicación de herramientas de planificación se observa una reducción significativa en los niveles de logro de las demás dimensiones de competitividad (tabla 7). El menor nivel de logro entre las empresas con baja aplicación del plan estratégico se observa en las dimensiones de gestión ambiental y recursos humanos.

Adicionalmente, se puede observar que existe una disminución significativa en los niveles de competitividad de las otras

7 dimensiones cuando existe un bajo nivel de aplicación de la planificación estratégica en las empresas, lo que podría indicar que existe un bajo desempeño de planificación que impacta variables en todas las áreas de la empresa y que en conjunto disminuyen drásticamente el nivel de competitividad global de una compañía. En el caso específico, se puede observar que existe una diferencia de 15 puntos porcentuales (disminución del 19% en las empresas de menor desempeño con respecto al puntaje de las empresas con mayor logro) en la competitividad de las empresas que cuentan con una adecuada planificación estratégica y las que no.

Para analizar estas relaciones, se procede a medir la correlación entre la planificación estratégica en los niveles de competitividad de las empresas y el comportamiento de las dimensiones. En primer lugar se estudian las correlaciones, utilizando el paquete estadístico SPSS, sin aislar el efecto de la planificación estratégica en la competitividad global, obteniendo una correlación significativa y positiva entre todas las dimensiones (tabla 8).

Este análisis de todas las dimensiones no muestra totalmente el impacto que tiene la dimensión de la planificación estratégica, la cual, al estar bien diseñada, pone en armonía todos los procesos, actividades y operaciones del día a día a trabajar en la misma dirección. Para obtener una visión más clara de estas relaciones se procede a aplicar un análisis de correlación parcial, en el cual se controla el impacto de la planificación estratégica en el modelo de medición de competitividad (tabla 9).

De los resultados anteriores se puede inferir que la dimensión de planificación estratégica tiene un impacto significativo en la percepción de competitividad de los empresarios, observándose coeficientes de correlación menores en este segundo análisis, además de identificar que varias de las relaciones entre las diferentes variables pierden significancia estadística.

Lo anterior permite señalar que la planificación estratégica, además de contribuir significativamente a mejorar la competitividad de las empresas, contribuye a que las demás dimensiones se armonicen y trabajen en función de un mismo objetivo.

En la tabla 10 se muestran las diferencias en los coeficientes de correlación de las tablas 5 y 6, a partir de lo cual se puede

**Tabla 10**

Disminución de coeficientes de correlación controlando la planificación estratégica

	Aprovisionamiento	Aseguramiento de calidad	Comercialización	Contabilidad finanzas	Recursos humanos	Gestión ambiental	Sistemas de información
Aprovisionamiento		−0,158	−0,16	−0,131	−0,175	−0,145	−0,131
Aseguramiento de calidad			−0,122	−0,069	−0,107	−0,094	−0,099
Comercialización				−0,082	−0,097	−0,098	−0,103
Contabilidad finanzas					−0,073	−0,065	−0,047
Recursos humanos						−0,076	−0,069
Gestión ambiental							−0,043
Sistemas de información							

Fuente: elaboración propia con base en datos del cuestionario aplicado.

observar cómo se modifican las interacciones sin la presencia de planificación estratégica en este análisis.

## 5. Conclusiones

El presente documento comienza resaltando la idea de la planeación estratégica como el elemento fundamental en el crecimiento y sostenimiento a futuro de la empresa. De igual forma se plantea que debido a la importancia en la composición empresarial, las micro, pequeñas y medianas empresas se consolidan como una posibilidad de mejoramiento de la competitividad de un país, 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 superar los diferentes problemas que afectan el buen desempeño y sus niveles de competitividad.

A partir de la investigación realizada sobre la identificación de la relación de la planificación estratégica con los niveles de competitividad, y partiendo de los resultados estadísticos, los resultados conducen a las siguientes conclusiones:

- Existe una relación directa y significativa entre la planificación estratégica y las dimensiones de la competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá.
- En el caso de las microempresas se observa un bajo desempeño en las diferentes dimensiones, lo que afecta la competitividad global del sector comercio (más del 90% de su estructura la conforman las microempresas). Dado lo anterior, puede inferirse que la mejora en los procesos de planificación puede mejorar el desempeño de estas organizaciones, impactando el funcionamiento integral de las diferentes funciones empresariales; es decir, una adecuada planificación estratégica no solo permite que se mejore en esta dimensión, sino que impacta positiva y significativamente las demás dimensiones, lo que conduce a que la empresa logre un mayor nivel de competitividad (Saavedra, 2010).
- Se observa un mejor desempeño en los establecimientos Pymes, especialmente en los que han desarrollado una capacidad exportadora, mostrando que la mejora en los procesos de gestión es una de las condiciones necesarias para alcanzar un nivel de competitividad en los negocios internacionales.
- Otro elemento significativo en el análisis es el nivel de correlación entre la dimensión de planificación estratégica con las de aprovisionamiento y comercialización, como procesos fundamentales en el sector comercio.

Todo lo anterior lleva a recomendar que las políticas de fomento empresarial, en el nivel tanto nacional como local, consideren el fortalecimiento de las capacidades de los empresarios en la gestión de sus procesos. No se trata únicamente de ofrecer apoyo financiero a las Mipymes, sino también de desarrollar mecanismos que permitan realizar el mejor uso de esos recursos y el incremento de sus niveles de desempeño, todo lo cual posibilite su crecimiento en el contexto local, nacional e internacional.

Las herramientas de la planificación estratégica y el control de gestión pueden contribuir a mejorar el desempeño de las diferentes funciones empresariales e impactar en la consolidación y crecimiento de los negocios, con mayores niveles de competitividad que les permitan enfrentar el ingreso de empresas extranjeras, además de proyectar el ofrecimiento de productos y servicios más allá de las fronteras nacionales.

A partir de las conclusiones y reflexiones realizadas en el presente trabajo, se recomienda fortalecer líneas futuras de investigación que profundicen en la indagación de las relaciones y variables aquí estudiadas, realizando estudios similares a otros ámbitos territoriales (por ejemplo, nacionales) y sectoriales. Otro aspecto a considerar en evaluaciones futuras es la incorporación de variables adicionales que expliquen el desempeño empresarial, como tasas de crecimiento, eficiencia y rentabilidad, que complementen los hallazgos presentados a partir de las percepciones de competitividad que expresan los gerentes de las Mipymes analizadas.

## Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

## Bibliografía

- Cámara de Comercio de Bogotá (2011). *Base de datos empresariales (electrónico)*. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá.
- Consejo Nacional de Política Económica y Social (2007). *Documento Conpes 3484. Política nacional para la transformación productiva y la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas: un esfuerzo público-privado*. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.
- Consejo Nacional de Política Económica y Social (2008). *Política nacional de competitividad y productividad*. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE (2006). *Censo económico 2005*. Bogotá: DANE.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE (2011). *Muestra trimestral de comercio al por menor de Bogotá - IV Trimestre de 2010, I, II y III Trimestre de 2011*. Bogotá: DANE.
- De la Cruz, I., Morales, J. y Carrasco, G. (2006). Construcción de un instrumento de evaluación de capacidades en la empresa: Una propuesta metodológica. En: *Memorias del X Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas, A.C. (ACACIA)*; San Luis Potosí, México.
- Global Entrepreneurship Monitor, GEM. (2011). *Global Entrepreneurship Monitor: reporte anual Bogotá 2009-2010*. Bogotá: Universidad de los Andes, Facultad de Administración, Cámara de Comercio de Bogotá.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (4.ª ed.). México DF: McGraw-Hill.
- Hurtado, J. (2010). *Metodología de la Investigación. Guía para la comprensión holística de la ciencia* (4.ª ed.). Caracas: Quirón Ediciones.
- Kaplan, R. y Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Barcelona: Planeta de Agostini.
- Ministerio de Comercio Exterior y Universidad Nacional de Colombia (2002). *Sistema de indicadores de competitividad departamental (SICD)*. Cundinamarca, Bogotá: Centro de Investigaciones para el Desarrollo, CID.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2011). *Perfiles económicos por departamentos* [consultado 21 Feb 2012]. Disponible en: <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=16724>
- OECD (1996). *Industrial Competitiveness: Benchmarking Business Environments in the Global Economy*, París.
- Oviedo, H. y Campo, A. (2005). Aproximación al uso del Alfa del coeficiente Alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(4), 572–580.



- Quiroga, D. (2003). *Modelo matemático para determinar la competitividad de las PYME'S*. Cali: Corporación Universitaria Autónoma de Occidente.
- Rubio, A. y Aragón, A. (2006). Competitividad y recursos estratégicos en la Pyme. *Revista de Empresa*, 17, 32–47.
- Saavedra, M. L. (2010). *Hacia una propuesta metodológica para la determinación de la competitividad en la Pyme. XII Asamblea General de ALAFEC*. Lima: ALAFEC.
- Saavedra, M. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento y Gestión*, 33, 93–124.
- Saavedra, M. (2012b). Hacia la competitividad de la Pyme latinoamericana. Macroproyecto de investigación ALAFEC [consultado 20 Oct 2012]. Disponible en: [http://www.alafec.unam.mx/docs/macroyectos/competitividad\\_macro.pdf](http://www.alafec.unam.mx/docs/macroyectos/competitividad_macro.pdf)
- Sánchez, J., Osorio, J. y Baena, E. (2007). Algunas aproximaciones al problema del financiamiento de las Pymes en Colombia. *Scientia et Technica*, 8(34), 321–324.
- Sallenave, J. P. (2002). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Norma.
- Solheiro, J. y Castañón, R. (2005). Competitiveness and innovation systems: The challenges for México's insertion in the global context. *Technovation*, 45, 1059–1070.
- Tello, L. (2010). Modelo de Indicadores de Competitividad Empresarial y Asociatividad: Una revisión a sus principales variables. En: Fundación Universitaria Los Libertadores. Bases conceptuales para establecer Indicadores de Gestión Sostenible y Asociatividad: un aporte a la competitividad de las Pyme desde el desarrollo sostenible. Bogotá: Fundación Universitaria Los Libertadores; 106–113.
- Velásquez, F. (2004). La estrategia, la estructura y las formas de asociación: fuentes de ventaja competitiva para las pymes colombianas. *Estudios Gerenciales*, (93), 73–98.
- Vélez, D., Holguín, H., de la Hoz, G., Durán, Y. y Gutiérrez, I. (2008). *Dinámica de la empresa familiar Pyme. Estudio exploratorio en Colombia*. Bogotá: Fundes Internacional.
- Vera-Colina, M. y Mora-Riapiira, E. (2011). Líneas de investigación en micro, pequeñas y medianas empresas. Revisión documental y desarrollo en Colombia. *Tendencias*, 12(1), 213–226.
- World Economic Forum (2011). The Global Competitiveness Index 2011–2012 rankings [consultado 31 Oct 2011]. Disponible en: <http://www.weforum.org/news/chile-sigue-siendo-la-econom%C3%ADa-m%C3%A1s-competitiva-de-am%C3%A9rica-latina-y-del-caribe-mientras-que-m%C3%A9xi>.