

Relación entre los factores de competitividad y el ciclo de vida empresarial

Informe Final presentado a la
Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD
En Cumplimiento de los Requisitos para la
Obtención del Título de Magíster en
Administración de Organizaciones

Adriana Mosquera Carrascal

Octubre de 2015

Dedicatoria

Dedico esta tesis a Dios de quien procede todo y por quien todo es posible, a Él quien me concedió sabiduría para realizar cada faceta de esta investigación, y me sustentó cuando quise desfallecer, cuando los obstáculos se veían tan difíciles de superar y la meta cada vez más lejana de alcanzar, pero que gracias a su misericordia y bondad, me concedió fuerzas para seguir, constancia para vencer y la habilidad para extraer tiempo, del tiempo que no poseía, en medio de este rol, de muchos que aún tenía.

Después de Dios, dedico este trabajo, a mi esposo William, por desprenderse de lo suyo para dármele a mí, por darme el espacio para trabajar, sacrificando el tiempo de los dos como pareja, por hacerse a un lado, cuando así lo requería, por su paciencia, ánimo y apoyo tan desinteresado, constante e incondicional.

Igualmente, dedico esta investigación a los más sacrificados en este proceso: mis hijos, William Adrian y Zharick Cristina, por robarles el tiempo y el espacio que sólo a ellos pertenecía, dejando muchas veces mis funciones como madre, para asumirlas como estudiante e investigadora, a ellos mis mayores inspiradores mis hijos, por quienes busco superarme y alcanzar nuevas metas.

Por último, dedico este resultado a todos docentes quienes contribuyeron con la formación necesaria para desarrollar cada una de las competencias indispensables en el proceso académico, que me permitió formarme como profesional idóneo al servicio de la sociedad.

Agradecimientos

Expreso mi gratitud a todos los seres humanos que de una u otra forma aportaron al desarrollo de esta investigación y especialmente a la directora Magíster Yolanda González Castro que con sus acotaciones, correcciones, direccionamientos y asesorías, hizo posible concebir este documento, aportando más que su tiempo, su talento, más que su conocimiento, su sapiencia.

También me es necesario agradecer a los docentes, quienes en cada semestre, delinearon en mí las competencias necesarias

Igualmente, es mi deseo agradecerle a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia “UNAD”, por formarme como magister en Administración de Organizaciones, en su búsqueda de aportar a la sociedad desarrollo sostenible a través del servicio profesional.

Resumen

Con el propósito de analizar los factores que inciden en la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas en Ocaña y su relación con el ciclo de vida, se realizó la presente investigación cuantitativa no experimental de tipo transversal-correlacional, a través de la recolección de información en un solo momento, en un tiempo único, que permitió conocer los factores que inciden en la competitividad de las mipymes de Ocaña.

Los resultados de la revisión teórica y la consulta a expertos permitió determinar el modelo de las cinco fuerzas de Porter como el referente teórico para esta investigación. Del análisis estadístico realizado se pudo determinar que existe una relación entre el ciclo de vida empresarial y los factores que inciden en la competitividad.

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.

Se pudo determinar la incidencia directa de los factores de innovación, capital humano, infraestructura y financiamiento, en el incremento del tiempo de permanencia de las mipymes en el mercado, constatando que en estos factores, las mipymes de Ocaña no son fuertes. Igualmente, se evidenció que las mipymes de Ocaña, carecen de un alto grado de diferenciación y ventaja competitiva.

Por último, la caracterización de las mipymes de Ocaña, reflejan una gran facilidad para aflorar en el mercado, sin embargo presentan un debilitamiento empresarial que le impide crecer y desarrollarse, lo cual ratifica que existe una influencia directa entre el ciclo de vida de las mipymes y los factores que afectan la competitividad de las organizaciones.

Tabla de Contenido

Introducción	15
Descripción del problema	16
Formulación del problema	21
Justificación	22
Objetivos	24
Objetivo General	24
Objetivos Específicos.....	24
Estado del Arte.....	25
Marco Referencial.....	32
Marco histórico	32
A nivel mundial.....	32
A nivel nacional.	51
A nivel local.	55
Marco Teórico.....	56
Consideraciones generales de la teoría de las cinco fuerzas de Porter.	72
Características del modelo de las cinco fuerzas de Porter.	72
Función de la teoría de las cinco fuerzas de Porter dentro de una empresa.....	73
Interpretación del modelo de las cinco fuerzas de Porter..	73
Cómo aplicar el modelo de las cinco fuerzas de Porter en una Negocio.....	74

Rivalidad	74
Amenaza de nuevos competidores.....	75
El poder de negociación de los proveedores.....	75
El poder de negociación de los compradores.....	76
La amenaza de sustitutos.. ..	76
Marco Conceptual.....	76
Ciclo de vida organizacional.	76
Etapas del desarrollo del ciclo de vida.....	76
Etapas empresariales.....	77
Etapas de colectividad.:	78
Etapas de formalización.. ..	80
Etapas de elaboración.....	81
Competitividad.	82
Factores que determinan la competitividad.	82
Competitividad e Innovación.....	83
Capacidades Directivas.....	84
Calidad en la Producción o Prestación de Servicios – Diferenciación.	85
Ventajas Competitivas (costo-calidad).....	85
Recursos Tecnológicos.....	86
Innovación.....	86

Recursos Comerciales.....	87
Recursos Humanos-Capacitación Laboral.....	87
Recursos Financieros.. ..	88
Cultura.....	88
Marco geográfico	91
Marco Legal	93
Marco Metodológico.....	102
Tipo de Investigación.....	102
Muestra	102
Procedimiento para el análisis de la información	103
Técnicas para la recolección de la información	104
Ciclo de vida de las mipymes de Ocaña	106
Determinación de las capacidades directivas de las mipymes.....	113
Comunicación como capacidad directiva.. ..	119
Capacidad directiva de toma de decisiones.. ..	123
Descripción de los factores diferenciación y ventaja competitiva.....	130
Descripción de los factores innovación, capital humano, infraestructura y financiación que inciden en la productividad de las Mipymes en Ocaña.....	135
Innovación.....	136
Capital humano.	136

Nivel de formación y salarios devengados.	138
Tamaño de la mipyme.....	139
Infraestructura física..	140
Financiación.....	152
Estructura organizacional.....	158
Organización contable	159
Descripción de la relación existente entre los factores de competitividad y el ciclo de vida de las empresas.....	162
Análisis Estadístico.....	166
Pruebas post hoc	168
Regresión	170
Correlaciones	171
Pruebas post hoc	173
Correlaciones	176
Pruebas post hoc	177
Regresión	178
Conclusiones.....	184
Recomendaciones	186
Referencias.....	188
Anexos	188

Lista de tablas

Tabla 1. Tasa de desempleo en las economías del cono sur.	46
Tabla 2. Etapa del ciclo de vida empresarial donde se ubican las mipymes de Ocaña	107
Tabla 3. Capacidad de liderazgo de las mipymes en Ocaña.	115
Tabla 4. Capacidad directiva de comunicación de los empresarios mipymes de Ocaña	120
Tabla 5. Capacidad directiva de toma de decisiones.	124
Tabla 6. Capacidad directiva de trabajo en equipo.	127
Tabla 7. Existencia de factores diferenciadores de las mipymes de Ocaña.....	131
Tabla 8. Características de las mipymes de Ocaña, que las hacen diferente de sus competidores	132
Tabla 9. Otras características de la empresa que lo hace diferente de sus competidores	133
Tabla 10. Existencia de apoyo a los procesos de innovación por parte de la dirección	135
Tabla 11. Nivel de estudios de sus empleados en relación con el número de salarios que devengan	137
Tabla 12. Tamaño de las mipymes	139
Tabla 13. Suficiencia de la infraestructura física de la mipyme	141
Tabla 14. Sector al que pertenecen las mipymes de Ocaña	142
Tabla 15. Actividades más representativas de la industria	143
Tabla 16. Actividades más representativas del comercio	144
Tabla 17. Actividades más representativas del sector servicio.....	146
Tabla 18. Antigüedad de la mipyme en años.....	147
Tabla 19. Actitud estratégica de la mipyme.....	148

Tabla 20. Acciones estratégicas que realizan la mipymes de Ocaña	149
Tabla 21. Nivel de endeudamiento de la mipyme de Ocaña.....	150
Tabla 22. Créditos de las mipymes con entidades financieras.....	151
Tabla 23. Plazo establecido para los créditos con entidades financieras	152
Tabla 24. Créditos de las mipymes con particulares.....	153
Tabla 25. Plazo establecido para los créditos de las mipymes con particulares	155
Tabla 26. Destinación de los recursos provenientes de los créditos	156
Tabla 27. Fortalezas de la estructura organizacional de la mipyme	157
Tabla 28. Organización contable de las mipymes de Ocaña.	159
Tabla 29. Proceso contable de la mipyme de Ocaña	160
Tabla 30. ANOVA del factor antigüedad de la mipyme de Ocaña.	167
Tabla 31. Resumen del procedimiento ANOVA del factor antigüedad	167
Tabla 32. Comparaciones múltiples variable dependiente: antigüedad.....	168
Tabla 33. Subconjuntos homogéneos, antigüedad.....	169
Tabla 34. Variables introducidas/eliminadas entre antigüedad y ciclo de vida de la empresa ...	170
Tabla 35. Resumen del modelo ciclo de vida y antigüedad.....	170
Tabla 36. Regresión residual, suma de cuadrados y media cuadrática.....	170
Tabla 37. Cuadro Coeficientes ciclo de vida empresarial y antigüedad	171
Tabla 38. Estadísticos descriptivos entre el ciclo de vida y la antigüedad.	171
Tabla 39. Correlaciones entre el ciclo de vida y la antigüedad	172
Tabla 40. ANOVA del factor cantidad de empleos, Descriptivos	172
Tabla 41. ANOVA del factor cantidad de empleos	173
Tabla 42. Comparaciones múltiples, Variable dependiente: cantidad de empleos.....	173

Tabla 43. Comparación múltiple cantidad de empleos	174
Tabla 44. Cantidad de empleos variable introducida/variable eliminada	174
Tabla 45. Resumen del modelo cantidad de empleos	174
Tabla 46. Resumen del modelo cantidad de empleos	175
Tabla 47. Cuadro Coeficientes ciclo de vida empresarial y cantidad de empleos	175
Tabla 48. Estadísticos descriptivos ciclo de vida empresarial y cantidad de empleos	176
Tabla 49. Correlaciones ciclo de vida empresarial y cantidad de empleos	176
Tabla 50. ANOVA del factor infraestructura	176
Tabla 51. Comparaciones múltiples variable dependiente infraestructura	177
Tabla 52. Subconjuntos homogéneos, infraestructura	177
Tabla 53. Variables introducidas/eliminadas antigüedad y cantidad de empleos.....	178
Tabla 54. Resumen del modelo antigüedad, cantidad de empleos	178
Tabla 55. ANOVA del factor antigüedad, cantidad de empleos con ciclo de vida empresarial. 178	
Tabla 56. Coeficientes antigüedad, cantidad de empleos con ciclo de vida empresarial	179

Lista de figuras

Figura 1. Avances científicos hasta ahora logrados entre los factores de competitividad y el ciclo de vida empresarial de las mipymes en Ocaña, análisis de la autora, producto de la investigación realizada.....	31
Figura 2. Ciclos de vida empresarial de las mipymes en Ocaña, información suministrada por los empresarios mipymes de Ocaña.....	109
Figura 3. Capacidad directiva de liderazgo, información suministrada por los empresarios mipyme de Ocaña	116
Figura 4. Capacidad directiva de comunicación, información suministrada por los empresarios mipyme de Ocaña.	121
Figura 5. Capacidad directiva de toma de decisiones, información suministrada por los empresarios mipyme de Ocaña.	125
Figura 6. Capacidad directiva de trabajo en equipo, información suministrada por los empresarios mipyme de Ocaña	128
Figura 7. Existencia de diferencias competitivas entre las mipymes, información suministrada por los empresarios mipyme de Ocaña	131
Figura 8. Características de la empresa que lo hace diferente de sus competidores, información suministrada por los empresarios mipyme de Ocaña.....	132
Figura 9. Características de la empresa que lo hace diferente de sus competidores, información suministrada por los empresarios mipyme de Ocaña.....	134
Figura 10. Apoyo para la innovación por parte de la Dirección, información suministrada por los empresarios mipymes de Ocaña.....	136

Figura 11. Nivel de estudios de los empleados y salarios devengados, información suministrada por los empresarios mipymes de Ocaña.....	138
Figura 12. Tamaño de la mipyme, información suministrada por los empresarios mipymes de Ocaña	139
Figura 13. Suficiencia de la infraestructura física, información suministrada por los empresarios mipymes de Ocaña.....	141
Figura 14. Sector al que pertenecen las mipymes de Ocaña, información suministrada por los empresarios mipymes de Ocaña.....	142
Figura 15. Actividad dentro del sector Industria al que pertenecen las mipymes de Ocaña, información suministrada por los empresarios mipymes de Ocaña.....	144
Figura 16. Actividad dentro del sector Comercio al que pertenecen las mipymes de Ocaña, información suministrada por los empresarios mipymes de Ocaña.....	145
Figura 17. Actividades más representativas de las mipymes de Ocaña, información suministrada por los empresarios mipymes de Ocaña.....	146
Figura 18. Antigüedad de la mipyme de Ocaña, información suministrada por los empresarios mipymes de Ocaña	147
Figura 19. Actitud estratégica de la mipyme de Ocaña, información suministrada por los empresarios mipymes de Ocaña.....	148
Figura 20. Acciones estratégicas de las mipymes de Ocaña, información suministrada por los empresarios mipymes de Ocaña.....	149
Figura 21. Nivel de endeudamiento de la mipyme de Ocaña, información suministrada por los empresarios mipymes de Ocaña.....	151

Figura 22. Créditos de las mipymes de Ocaña con entidades financieras, información suministrada por los empresarios mipymes de Ocaña	152
Figura 23. Plazo establecido para los créditos con entidades financieras, información suministrada por los empresarios mipymes de Ocaña	153
Figura 24. Créditos de las mipymes con particulares, información suministrada por los empresarios mipymes de Ocaña.....	154
Figura 25. Plazo de los créditos de las mipymes con particulares, información suministrada por los empresarios mipymes de Ocaña.....	155
Figura 26. Destinación de los recursos provenientes de los créditos, información suministrada por los empresarios mipymes de Ocaña.....	156
Figura 27. Fortalezas de la estructura organizacional de la mipyme, información suministrada por los empresarios mipymes de Ocaña.....	158
Figura 28. Organización contable de las mipymes de Ocaña, información suministrada por los empresarios mipymes de Ocaña.....	159
Figura 29. Proceso contable de las mipymes de Ocaña, información suministrada por los empresarios mipymes de Ocaña.....	160

Introducción

El Consejo de Competitividad política de Estados Unidos, propuso un concepto de competitividad que se refiere a la habilidad de una economía nacional para producir bienes y servicios que superen las pruebas de los mercados internacionales, al mismo tiempo que los ciudadanos pueden alcanzar un estándar de vida creciente y sustentable en el largo plazo (Competitiveness Policy Council, 1992). La competitividad es un concepto multidimensional que involucra la habilidad para exportar, el uso eficiente de los factores de producción y de los recursos naturales y el incremento de la productividad, el cual garantiza la elevación en el nivel de vida. (Haque, 1991).

De otra parte, se considera que las empresas más competitivas son aquellas que logran permanecer en el mercado por lo cual es necesario conocer las etapas del ciclo de vida empresarial, Según Richard L. Daft (2005) cada vez que una organización ingresa a una etapa en el ciclo de vida se modifica su funcionalidad. El entorno interno genera nuevas necesidades de cambio en todos los sentidos: estructura, procesos, estrategias etc. De igual manera, las demandas del entorno externo también cambian.

Cada etapa del desarrollo de las organizaciones conlleva nuevas necesidades y, por tanto, se modifica también la influencia del ambiente externo. En la medida en que una empresa evoluciona, el ambiente externo exige más. Las organizaciones deben desarrollarse de la mejor forma posible y cada vez más rápido para pasar con éxito de una etapa a otra. Para distinguir el desarrollo de las organizaciones se sugieren cuatro etapas: Etapa empresarial, Etapa de colectividad, Etapa de formalización y Etapa de elaboración

De acuerdo a lo planteado anteriormente, la presente investigación tiene por objeto analizar los factores que inciden en la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas en Ocaña y su relación con el ciclo de vida, para lo cual se expone el ciclo de vida de las mipymes en Ocaña; se determina las capacidades directivas de las mipymes; se describe los factores diferenciación y ventaja competitiva de las mipymes en Ocaña; se identifica los factores (innovación, capital humano, infraestructura y financiación) que inciden en la productividad de las Mipymes en Ocaña; y por último se describe la relación existente entre los factores de competitividad y el ciclo de vida de las empresas.

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizó el tipo de investigación cuantitativa no experimental transversal, de tipo correlacional, debido a que el fin de la investigación es evaluar la relación entre la variable ciclo de vida con las variables de competitividad, buscando describirlas, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Finalmente es preciso establecer que esta investigación es cuantitativa, cuyo trabajo de campo se fundamentó en la aplicación de una encuesta a los empresarios mipymes de la ciudad de Ocaña, para lo cual se tiene en cuenta a 2.876 mipymes registradas en Ocaña, Norte de Santander, según información de la Cámara de Comercio de Ocaña, por lo cual se hace necesario la aplicación de una fórmula estadística donde se obtiene una muestra de 295 mipymes.

Descripción del problema

Para poder hablar de competitividad, es necesario primero entender a qué se hace referencia con este término; a pesar de que hoy se acepta ampliamente la superación del modelo tradicional por el de la ventaja competitiva dinámica, no hay acuerdo sobre una definición de competitividad. Sin embargo, existe un alto nivel de consenso sobre la idea de competitividad

como un concepto multidimensional que involucra la habilidad para exportar, el uso eficiente de los factores de producción y de los recursos naturales y el incremento de la productividad, el cual garantiza la elevación en el nivel de vida. (Haque, 1991).

El Consejo de Competitividad política de Estados Unidos, propuso un concepto de competitividad que se refiere a «la habilidad de una economía nacional para producir bienes y servicios que superen las pruebas de los mercados internacionales, al mismo tiempo que los ciudadanos pueden alcanzar un estándar de vida creciente y sustentable en el largo plazo» (Competitiveness Policy Council, 1992).

Adoptando un enfoque práctico (Müller, 1992), un buen punto de partida para definir la competitividad es el concepto del Canada's Task Force on Competitiveness in the Agri-food Sector, el cual propone que la competitividad es la capacidad sostenida para ganar y mantener una participación lucrativa en el mercado. Esta definición coincide con la idea generalizada que asocia la competitividad con la participación en un mercado, pero la califica desde el punto de vista de la industria, al incorporar el objetivo de logro de operaciones lucrativas, lo cual es correcto. Queda claro en esta definición que la competitividad tiene, entonces, que ser entendida como un proceso de relación entre las organizaciones empresariales y los mercados en el que juegan un papel determinante las expresiones diversas que tienen las estructuras de poder, tanto de los gobiernos como de los grupos de interés, las cuales determinan el contexto en el que las empresas compiten.

Así mismo, en términos de competitividad se debe analizar el comportamiento de las industrias e identificar los factores que las fortalecen: capacidades directivas diferenciación y ventaja competitiva, innovación, capital humano, infraestructura y financiación globalización, generación de valor, mercado de demanda, calidad y tecnología, creatividad talento Humano,

gestión del conocimiento, gestión para la productividad y la competitividad, alianzas estratégicas.

Analizando los factores de que permiten a una organización ser competitiva, Michael Porter, en 1985 presenta el modelo de las cinco fuerzas: Poder de negociación de los Compradores o Clientes; Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores; Amenaza de nuevos competidores entrantes; Amenaza de productos sustitutos; y Rivalidad entre los competidores (Porter, 1985)

Ocaña, en busca de estrategias que permitan la competitividad de sus organizaciones para alcanzar la suya propia, le apuesta a la internacionalización en respuesta al desafío territorial de alcanzar condiciones altamente competitivas de carácter socioeconómico, político e institucional en virtud de las presiones generadas por procesos diversos entre ellos la globalización la descentralización y la integración regional. (Universidad del Rosario, 2011).

Según cifras oficiales del Registro Público Mercantil de la Cámara de Comercio de Ocaña, durante el 2010 se encontraban registradas 2.876 empresas, que corresponden a Mipymes, donde se observa una alta concentración de empresas naturales (93%) de las unidades económicas con una capacidad de generación de valor menor. Las restantes, corresponden a sociedades jurídicas, en su mayoría empresas asociativas y unipersonales.

En el municipio no se evidencia una fuerte dinámica en materia de generación de nuevos empleos directos, pues la mayor parte (65%) de la sociedades consultadas, en el sondeo Empresarial que la Univeridad del Rosario realizó en Ocaña, afirmó no haber aumentado su planta de personal en niveles superiores al 5% durante los últimos años. (Universidad del Rosario, 2011). Lo anterior evidencia escaso crecimiento de las mipymes en Ocaña, el cual podría estar viéndose afectado por sus niveles de productividad.

De las empresas que participaron en el sondeo realizado por la Universidad del Rosario, sólo el 3% manifestó tener ventas en otros departamentos que no fuesen Santander y Cesar (su área de influencia). Igualmente, se pudo determinar que el 96% de las unidades económicas no registran ninguna actividad exportadora. Lo anterior denota una baja capacidad de penetración de los empresarios locales en mercados diferentes a los de su entorno inmediato.

Otros de los inconvenientes que presentan las mipymes en Ocaña, hacen referencia a la insuficiencia en los volúmenes de producción; a la escases o inexistencia de canales de distribución para garantizar una acceso eficiente a los mercados externos; los altos costes de transporte para llegar a otros mercados; y el hecho de que sus productos no cumplen con los estándares de calidad exigidos por los mercados internacionales. (Universidad del Rosario, 2011).

De acuerdo a cifras de la Superintendencia Financiera, la colocación de créditos y leasing comerciales, presentó un incremento anual de aproximadamente el 27% entre 2002 y 2010, al pasar de poco más de 5.041 millones de pesos a más de 33.600 millones de pesos durante este periodo de tiempo, representando el 40% de las colocaciones bancarias de Ocaña en el último año; sin embargo, es importante resaltar la baja participación (14%) que aún tienen los microcréditos (destinados a microempresarios) en el total de colocaciones en el municipio, lo que pone en evidencia que los requisitos para el acceso a este tipo de recursos continúan siendo muy exigentes para los empresarios. (Universidad del Rosario, 2011). Siendo el apalancamiento financiero una de las estrategias más implementadas en las mipymes, resulta evidente que su productividad, está siendo afectada por dichas cifras.

Igualmente las microempresas, como unidades productivas que no superan los diez empleados, con activos totales por valor inferior a quinientos uno (501) salarios mínimos

mensuales legales vigentes (Ley 590, 2000), cuya mano de obra proviene principalmente de la familia de los propietarios, con una remuneración relativamente baja y en ocasiones indirecta, generando prestaciones sociales bajas o inexistentes.

Por su parte, la pequeña empresa en Ocaña, está concentrada en la producción de bienes y servicios tradicionales, en un número inferior de éste tipo de organizaciones en relación con las anteriores mencionadas (Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña y Cámara de Comercio, 2010), sus trabajadores que en número oscilan entre 10 y 49 empleados y con activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil uno (5.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes (Ley 590, 2000).

En tal sentido, en Ocaña, difícilmente existen medianas empresas, más que las públicas como el hospital, la alcaldía y la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, (Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña y Cámara de Comercio, 2010), con una planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores y con activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) y quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

En la actualidad, no se ha identificado la productividad de las mipymes, sus métodos de producción eficientes, calidad de los productos y su mejora a través del tiempo, la innovación en tecnología y gerencia empresarial, su poder de negociación con proveedores y clientes, el manejo de sus amenazas (nuevos competidores, productos sustitutos) y la rivalidad entre competidores, aspectos fundamentales para definir la competitividad de las mipymes de Ocaña.

Es necesario identificar tanto el ciclo de vida de las mipymes como los factores que inciden en su competitividad, con el fin de establecer estrategias que logren fortalecerlas debido a que si se determinan es probable conocer el grado de competitividad de las mismas y las acciones sugeridas para aumentar dicho grado; lo que puede suceder con las mipymes en Ocaña,

al no tener una clara percepción de su competitividad, debido a que no se conoce su ciclo de vida, los factores y las causas que inciden en el mismo y al no identificando las fuerzas de su competitividad, en Ocaña continuarán desapareciendo este tipo de empresas, las cuales representan la mayoría de ingresos para sus habitantes.

Formulación del problema

¿Cuáles son los factores que inciden en la competitividad de las Micro, pequeña y mediana empresa en Ocaña? ¿Cómo se relacionan los factores de competitividad con el ciclo de vida de las micro, pequeñas y medianas empresas en Ocaña?

Justificación

La investigación sobre los factores que inciden en la competitividad de las mipymes en Ocaña, podrá ser utilizada como herramienta para la implementación de estrategias que conlleven a elevar la productividad, competitividad y desarrollo de las mipymes lo cual contribuye con el desarrollo económico sostenible y sustentable de Ocaña y la región.

Con la realización de la presente investigación, se podrán conocer los factores que inciden en la competitividad de las mipymes en Ocaña, de acuerdo al comportamiento de la misma en su entorno, determinado aquellos factores que le permiten desenvolverse en mercado cada vez más globalizados e influenciados por empresas extranjeras.

Al identificar los factores que inciden en la competitividad de las mipymes en Ocaña, se conocerá el ciclo de vida, las capacidades directivas, los factores diferenciación y ventaja competitiva y se identificará los factores (innovación, capital humano, infraestructura y financiación) que inciden en la productividad de las mipymes en Ocaña.

Para elevar el nivel de vida de los seres humanos, es fundamental el crecimiento económico, enmarcado en el desarrollo económico sostenible y sustentable; es de resaltar, que en Ocaña existen muchas micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes), las cuales ofrecen tanto a empleados como a sus socios o propietarios, una alternativa para suplir sus necesidades básicas y su crecimiento social y económico, razón por la cual, es evidente identificar los factores de competitividad para el fortalecimiento de las mismas.

Socialmente, es deber del sector educativo contribuir al desarrollo económico sostenible y sustentable de las mipymes de Ocaña, debido a su compromiso con la formación de profesionales idóneos al servicio de la sociedad que impacten el entorno y favorezcan los procesos administrativos, productivos, de mercadeo y de personal en las organizaciones, por lo

tanto, la investigación reviste una importancia elevada para la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, quien forma a nivel posgradual, al Magíster en Administración de Organizaciones, en su misión de mejorar la calidad de vida de la sociedad civil favoreciendo su desarrollo sostenible. (Universidad Nacional Abierta y a Distancia) Por lo tanto son estos líderes y profesionales íntegros los que deben impactar positivamente en su papel de gestores competentes, con autodeterminación en pro de la transformación organizacional de las mipymes en Ocaña, dentro del mercado globalizado, dinámico y competitivo que se tiene. (Universidad Nacional Abierta y a Distancia)

Por lo anterior, para la UNAD y para ECACEN, a través de su línea de investigación Gestión de Organizaciones, es una oportunidad, de avanzar en temas investigativos que contribuyen a la competitividad, crecimiento, fortalecimiento y al desarrollo económico de las mipymes en Ocaña y al mismo tiempo, permitirán la creación de artículos científicos, ponencias y/o un libro que aporte a través de método científico al desarrollo sostenible y sustentable de dichas organizaciones.

La investigación sobre percepción de la Competitividad de las mipymes de Ocaña, es viable, debido a que se posee el recurso humano idóneo, capacitado y debidamente formado para llevarla a cabo; igualmente, en Ocaña, es fácil el acceso a este tipo de organizaciones, por lo cual es factible la recolección de información primaria, que sumada a la secundaria, la cual se obtiene de instituciones como la “UNAD” y las otras instituciones de orden público y privado, contribuirán con los insumos para desarrollarla; además se poseen tanto el tiempo como los recursos financieros que permitirán alcanzar los objetivos propuestos en la presente investigación.

Objetivos

Objetivo General

Analizar los factores que inciden en la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas en Ocaña y su relación con el ciclo de vida.

Objetivos Específicos

- Identificar el ciclo de vida de las mipymes en Ocaña.
- Determinar las capacidades directivas de las mipymes.
- Describir los factores diferenciación y ventaja competitiva de las mipymes en Ocaña
- Identificar los factores de innovación, capital humano, infraestructura y financiación que inciden en la productividad de las mipymes en Ocaña.
- Describir la relación existente entre los factores de competitividad y el ciclo de vida de las empresas.

Estado del Arte

En Ocaña, específicamente en la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, se han realizado trabajos de investigación que buscan conocer la competitividad de determinadas empresas, así como también se han desarrollado investigaciones orientadas a sectores específicos tal es el caso de la investigación titulada: “Propuesta de un plan estratégico para mejorar la productividad y el liderazgo en las microempresas del subsector confecciones de la ciudad de ocaña, mediante el cual se propongan mecanismos de posicionamiento y competitividad” (Castro, 2006), donde se propone un plan estratégico que contiene herramientas para aumentar la productividad de cada una de las organizaciones dedicadas a las confecciones, siendo este un subsector representativo en el desarrollo económico de la región.

La universidad Francisco de Paula Santander ha desarrollado investigaciones para fortalecer el tejido productivo de diversas organizaciones, dentro de las cuales se puede mencionar las realizadas en el varios sectores logrando consolidar entre tantas, el “análisis de los factores incidentes en el atraso productivo de las microempresas industriales de la ciudad de ocaña, con el fin de proponer alternativas de fortalecimiento”, realizada por Sepúlveda Pérez Fabio Alonso y Arévalo Vera Karina (2006), en esta oportunidad, los autores tenían como objetivo, dar respuesta a una problemática presentada por las microempresas industriales de Ocaña, que si bien en número son pocas, las que existen presentan atraso productivo, por lo que se hace necesario proponer alternativas que logren consolidarlas y fortalecerlas.

Otra investigación enfocada a resolver los problemas de productividad, relacionada con las microempresas de Ocaña, la constituye el “Estudio de los efectos de la competencia regional en las microempresas del subsector calzado de la ciudad de ocaña, buscando identificar la

incidencia sobre estas unidades productivas”, los autores Quintero Ballesteros, Claudia Marcela y Torres Arevalo, Guillermo (2006), donde se detallan los efectos de la competencia regional (Cúcuta y Bucaramanga) en las microempresas del subsector calzado de la ciudad de ocaña; analiza la repercusión económica, comercial, productiva, tecnológica, social y cultural, aplicando la investigación descriptiva y tomando como población los ocho (8) productores y los cuarenta y siete (47) comerciantes del este subsector. Las propuestas de mejoramiento se enfocan a optimizar el perfil competitivo de estas unidades productivas.

Continuando con las investigaciones que han tratado con la problemática de la productividad de las empresas en Ocaña, se puede observar, que Montilla (2010), desarrolla un estudio titulado “Caracterización de la actividad económica empresarial de las sociedades limitadas y unipersonales de la ciudad de Ocaña” en donde muestra los resultados del trabajo realizado alrededor de las sociedades limitadas y unipersonales de la ciudad de ocaña, con el propósito de hacer un análisis situacional que defina en factores relacionados con actividad económica, sucursales, ubicación, entre otros aspectos, de las áreas de producción, mercadeo, contable financiera y talento humano, para así diseñar estrategias de mejoramiento que involucre la identificación de oportunidades de negocios a nuevos proyectos.

Igualmente, los investigadores de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, a través del Grupo de Investigación Gidse, han intentado dar solución a los problemas de productividad de renglones específicos de la economía en Ocaña, aunque no en forma general, sino en empresas o sectores específicos, tal es el caso de la investigación desarrollada por Pacheco y Arévalo (2009), en donde se enfoca en la “Caracterización de las empresas familiares de la ciudad de ocaña Norte de Santander”, aquí identifica cada rasgo particular de las

organizaciones económicas familiares, como aportantes del sustento de las unidades básicas de la sociedad.

En este mismo orden de ideas, Arévalo Ascanio (2009), desarrolla la investigación “Caracterización de la actividad económica empresarial de la ciudad de Ocaña”. Otro de los investigadores que han abordado el problema sobre la productividad de las microempresas en Ocaña es Peñaranda (2009) con el “Análisis financiero de las microempresas de la ciudad de ocaña y propuestas para su mejoramiento”

Jiménez, Domínguez y Martínez, (2009) desarrollaron la investigación “Estrategias y competitividad de los negocios de artesanía en México”, con el objetivo de analizar el efecto de la innovación sobre la relaciones entre estrategias de manufactura-competitividad y estrategias de mercadotecnia -competitividad. Para tal efecto se aplicó un cuestionario a 337 artesanos localizados en Michoacán, el Estado de México, Guanajuato, Puebla, Jalisco, Guerrero, Oaxaca y Veracruz. Las estrategias más utilizadas por los artesanos son las de calidad del producto y el manejo de precios. Los resultados mostraron una relación positiva y directa entre estrategias de manufactura y competitividad y, estrategias de mercadotecnia y competitividad. La innovación como variable no modifica las relaciones encontradas inicialmente, pero el análisis entre dimensiones manifiesta el efecto de la innovación del producto, sobre las relaciones entre el uso de los costos de oportunidad, la flexibilidad en el proceso de producción, satisfacción con el negocio, servicios del intermediario, el prestigio de la empresa y publicidad.

Por su parte, Valera (2008), en la investigación “Interacción competitiva y ciclo de vida sectores en crecimiento frente a sectores maduros” analizó el entorno en que están inmersas las empresas de un sector y que constituye un factor contingencial clave en la interdependencia de las acciones y respuestas que aquellas realizan para lograr ventajas competitivas y, por

consiguiente, una rentabilidad superior. En particular, la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra una industria se considera relevante para entender, en su totalidad, la dinámica de la interacción competitiva por su efecto moderador del suceso competitivo; el ciclo de vida industrial afecta a la forma en que la información contenida en la acción es interpretada y utilizada en la respuesta. Este trabajo muestra empíricamente estas diferencias, considerando la interacción competitiva en sectores en crecimiento frente a sectores maduros.

Igualmente Brenta, (2009) en la investigación “Ciclo de Vida de Empresas dinámicas en Argentina”, analiza si el ciclo de vida de las empresas en Argentina sigue un patrón similar al de sus pares en países desarrollados, en términos de la configuración y duración de sus etapas. Y, como objetivo específico, si este patrón es el mismo o difiere en las empresas dinámicas. La hipótesis principal es que la inestabilidad macroeconómica, asociada a la debilidad institucional y a cambios frecuentes de las políticas, tiende a prolongar la extensión de las etapas del ciclo de vida de las empresas argentinas.

Por otro lado, Valencia y Marín (2013), en su investigación “Factores que influyen en el ciclo de vida de las mipymes en Bucaramanga y su área metropolitana”, pretende identificar los factores que influyen en el ciclo de vida de las Mipymes del área metropolitana de Bucaramanga y cómo estas intervienen en la competitividad de la región. Se aplicó la metodología del grupo focal en una sesión con siete empresarios representativos de los diferentes sectores productivos de la región, con más de 25 años en el mercado. Se logró determinar que las principales causas que influyen en la competitividad de las Mipymes en Bucaramanga son: la inmediatez; la falta de planeación y compromiso; la inexistencia de cultura empresarial y la desorganización del Estado. Estas causas implican que las Mipymes tiendan a desaparecer del mercado.

También, Galán, De Giusti, Solari y Nóbile (2009), desarrollaron la investigación titulada “Dinámica de las empresas pymes de la región. La influencia del contexto en el ciclo de vida”, bajo un marco conceptual que busca comprender la dinámica empresarial y luego se analiza la misma en la región de La Plata. En una primera parte, se explica la incidencia de variables tales como el tamaño y la edad sobre la supervivencia de la empresa. Posteriormente, se analiza como los mercados de factores y condiciones macroeconómicas, dan el marco general del proceso de creación de empresas e influyen en la movilización de recursos necesaria para poner en marcha a las mismas. Luego, se hace una breve mención a la manera en que la creación de empresas repercute sobre el contexto en el que opera, así como que beneficios sociales y económicos que aporta. En una segunda parte del trabajo se analiza la dinámica del nacimiento y muerte de empresas en la ciudad de La Plata en el período 1991 – 2007. Como resultado del análisis se pudo confirmar la relación, entre “edad” y “supervivencia” donde quedó demostrado que a medida que pasan los años, especialmente, los primeros años de vida, aumenta el porcentaje de “supervivencia”. También quedó en evidencia que en los años de alto niveles de desempleos o niveles de pobreza, se producen, una gran cantidad de nuevos emprendimientos. A su vez, se pudo deducir que las empresas en el momento de inicio son más vulnerables al contexto. Finalmente, en la región bajo análisis (La Plata) se observó que, la creación de empresas es una condición necesaria pero no suficiente para el desarrollo económico y social.

Igualmente, con respecto a la vida de las organizaciones, Cardona y Cano (2004) en la investigación sobre el "Ciclo de vida y localización espacial de las firmas en Colombia: algunos elementos para la conceptualización" en el Observatorio de la Economía Latinoamericana manifiesta que la dinámica industrial es expresión del desarrollo, se refleja en el surgimiento y desaparición de firmas y constituye el ciclo de vida de acuerdo con la distribución espacial. Este

artículo hace referencia al estudio de la dinámica de la industria a partir de la conjunción de tres ejes de análisis: la organización industrial, que da cuenta de la estructura del mercado, la combinación de factores productivos y el comportamiento de la firma; la geografía económica como reconocimiento de la importancia del tiempo y el espacio en los procesos económicos y sociales; y la política territorial, como el elemento integrador que materializa las posibilidades para el desarrollo regional y, dentro de éste, el desarrollo de las firmas.

Se puede afirmar que en el tema de estudio “Relación entre los factores de competitividad y el ciclo de vida empresarial” se ha estudiado a lo largo de la historia empresarial, sin embargo, a nivel de Ocaña, se han realizado investigaciones sobre sectores específicos sin haber avanzado mucho respecto a todas las mipymes, presentándose la necesidad de investigar sobre la relación entre los factores de competitividad y el ciclo de vida empresarial de éstas organizaciones en Ocaña. A continuación se ilustra mediante la figura 1, los avances científicos hasta ahora logrados de tal forma que se evidencia la necesidad de conocimiento planteada aquí.

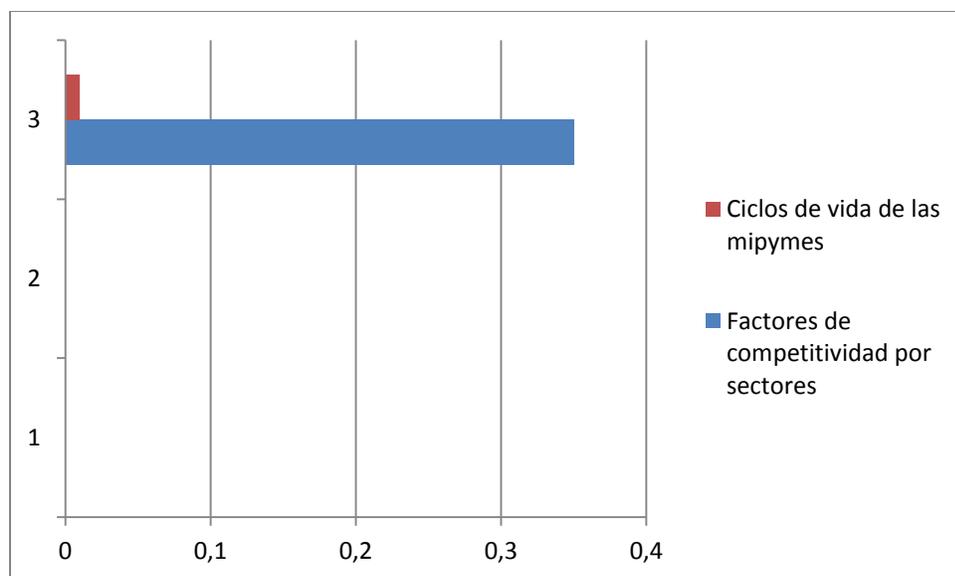


Figura 1. Avances científicos hasta ahora logrados entre los factores de competitividad y el ciclo de vida empresarial de las mipymes en Ocaña, análisis de la autora, producto de la investigación realizada.

La figura 1 muestra los avances científicos hasta ahora logrados entre los factores de competitividad y el ciclo de vida empresarial de las mipymes de Ocaña, evidenciando la necesidad de indagar sobre la relación que existe entre el ciclo de vida de las mipymes de Ocaña y los factores de competitividad. Dichos factores, tal como se aprecia en la figura 1 han sido ampliamente investigados en forma general por la comunidad científica, sin embargo, no en relación con el ciclo de vida empresarial de las mipymes en Ocaña, tema que no ha sido abordado científicamente a la fecha.

Marco Referencial

Marco histórico

A nivel mundial. Las mipymes en las economías desarrolladas. En las economías desarrolladas (OCDE; 2004) las mipymes conforman una porción muy importante de la actividad económica, significando más del 90% de las empresas y generan más de la mitad del empleo que ofrece la actividad economía empresarial. Para la generalidad de estas economías constituyen un factor de gran dinamismo, brindando un componente de competencia, de ideas, productos y trabajos nuevos. Este tipo de empresa jugó un papel importante antes de la crisis que estalló en el 2008 en los procesos de cohesión social en estas sociedades.

La participación de las mipymes en el PIB varía para estas economías, no obstante se puede decir que la participación en promedio se ubica en los alrededores del 50% (ibídem). Participación que está en función del tipo de producción, por lo general es menor en la industria y mayor en el comercio y los servicios.

La función de producción resulta ser diferente para empresas, industrias y sectores, aspecto determinado por la combinación de los factores productivos, aspecto que influye en el tamaño de la planta productiva y por tanto en el tamaño del tipo de empresa. Por ejemplo: en la industria, relacionadas con la producción de químicos, ensamble automotriz, transporte aéreo, comunicaciones y refinamiento de petróleo dominan las grandes empresas; en actividades como de la construcción, la pesca, las confecciones textiles y de generación de productos de carácter artesanal, el tipo de empresa dominante son las mipymes, y en los servicios, existen grandes empresas unidas a la existencia de mipymes; por ejemplo, en el sector turístico mexicano el tipo de empresa predominante es la mipyme, al igual que en algunos segmentos del comercio

mayorista y minorista, los servicios legales y las actividades inmobiliarias; mientras que los sectores de comunicaciones y servicios financieros son manejados por grandes empresas.

El crecimiento de la micro y pequeña empresa, en estas economías, es el resultado de una amalgama de hechos, en donde se hace necesario destacar: los cambios estructurales generados por las fuerzas productivas universales, particularmente en la industria electrónica, que provocaron cambios en la industria de las comunicaciones y los servicios; la caída de 500 grandes empresas en Estados Unidos (EEUU), hecho que se prolongo desde la década de los 70 a la década de los 90, en particular a fines de los años 70, donde los EEUU decide adoptar el paradigma Neoliberal Monetarista por el Keynesianismo.

La puesta en práctica del paradigma Neoliberal Monetarista, debido al tamaño y estructura de personal de la empresa estadounidense, que además generaban productos duraderos y costosos, combinado con el hecho de que en toda su producción se encontraba en un margen de merma, que se traducía en pérdida de recursos financieros y de competitividad, provocaron que en la economía norteamericana perdiera espacios en los mercados internacionales, disminuyendo los niveles de competitividad, mostrando el agotamiento del modelo fordista y taylorista de gran escala.

En Japón, bajo la nueva Filosofía de Juran y Deming de la Calidad Total y el Kaizen, se generó un nuevo paradigma organizacional dentro del espacio económico, permitiéndole dominar nuevos mercados incluyendo el norteamericano, con productos de alta tecnología al alcance de la mayoría de los consumidores. Japón rompió los paradigmas de la organización empresarial e inició un nuevo dominio de mundo de la mano de su producción, usando una estrategia de terceriarización mediante la subcontratación de producción por parte de una Empresa Transnacional a un conjunto de mipymes.

El panorama competitivo de las principales economías comenzó a desarrollar nuevas estrategias para dominar los mercados y ganar nuevos segmentos, generando el sólido crecimiento económico de Japón, Alemania, las nuevas economías Industrializadas de Asia, Canadá y el mismo EEUU. Dos aspectos de importancia se ponen de manifiesto durante la década de los ochenta: a pesar de los niveles de crecimiento, la tasa de desempleo en muchos de estos países eran altas, las políticas de subsidios y de seguros contra el desempleo de solución temporal, evidenciado el agotamiento del estado empresario, y la generación de procesos hiperinflacionario de orden continental y el incremento de la pobreza.

Estos aspectos fueron causales económicas del incremento de la migración de la población de países pobres hacia países desarrollados, hecho que generó, en algunos casos, una población migrante no deseada para las grandes economías. Estos hechos concentraron la atención en el emprendimiento, surgiendo la idea de que cada quien podría construir su fuente de trabajo, la cual fue aceptada e impuso la necesidad al Estado de reformar el marco jurídico institucional para el impulso y desarrollo de las mipymes.

Investigadores, como Fernando Villarán y Hernando de Soto (Villarán, 1993; de Soto, 2000) durante la década de los 80, difundieron la idea de las ventajas que ofrece las mipymes; otros autores como Peter Senge y Peter Drucker señalaban que todos podíamos ser empresarios tan solo identificando una oportunidad de negocio que nos permitiera en el largo plazo crecer y consolidar una empresa.

La concepción de que para ser empresario se necesitaban grandes capitales y espacios físicos de gran envergadura, cambia dentro de los nuevos paradigmas en las escuelas de negocios y con ello cambia el paradigma del prototipo de empresario. Ya no se trataba del hombre cosmopolita con estudios en el extranjero, que vivía en una zona residencial, con buenos

automóviles, bien vestido y de tés blanca; el nuevo paradigma de empresario es un prototipo de hombre común que lucha día a día para ganar nuevos clientes.

La situación en Estados Unidos. Una revisión particular en un mundo global permite inferir generalidades importantes. En los Estados Unidos el 99% de las empresas son MIPYMES, y proveen aproximadamente el 75% de los empleos nuevos netos, que se generan cada año en la economía del país; este tipo de empresa emplea al 50,1% de la fuerza laboral privada.

De acuerdo a análisis realizados la pequeña empresa aporta el 40,9% de las ventas privadas, lo que refleja su importancia. No obstante lo datos indican que en EEUU el 40% de las MIPYMES muere antes de los 5 años, las dos terceras partes pasa a la segunda generación y tan solo el 12% sobrevive a la tercera generación (US Small Business Administration, 2011).

En 1953 el Gobierno de los Estados Unidos creó una agencia para representar a las mipymes, que les permitiera lograr su consolidación y éxito, a partir de un criterio de competitividad. El organismo creado fue la agencia “The U.S. Small Business Administration” (SBA), cuyo objetivo es proveer de servicios a los pequeños negocios para que puedan iniciar, crecer y consolidarse y para su logro, se crearon diferentes áreas, entre ellas: la de financiamiento; la de generación de oportunidades de negocio; la que permite el acceso a los mercados internacionales.

La SBA cuenta con un equipo que trabaja interrelacionado con los empresarios y desempeña un papel decisivo para la creación de un ambiente de negocio, para el desarrollo empresarial. Para el logro de las políticas de la SBA, el Gobierno se asoció con organizaciones del sector privado, sin fines de lucro y con entidades de base comunitaria y religiosa, para poder reconocer el talento, la capacidad y otros recursos que faciliten el crecimiento económico.

La SBA ha logrado que la asistencia técnica a las mipymes las brinden las universidades, mediante una relación academia-sector privado. El resultado no se mide por el número de empresas que son atendidas sino por la cantidad de empresas que generaron empleo y ventas. Este tipo de organización cuenta con más de 1100 centros de desarrollo y en su estructura existe un área independiente considerada la vocera de las MIPYMES, que interactúa con otras entidades del gobierno como es el Congreso y hasta la misma SBA, si no se cumple con las funciones establecidas. Este modelo se sustenta en la característica cultural fundamental del emprendedor en Estados Unidos: la multiculturalidad.

Las necesidades de las mipymes en Estados Unidos, son las mismas que en cualquier otro país: necesitan preparación para abrir mercados, habilidad empresarial y recursos productivos. Constituyen la innovación, resistencia y determinación de los propietarios de las mipymes, el meollo para este tipo de empresa se desarrolle en la economía estadounidense. Las mipymes, para la SBA, amplían la base de participación en la sociedad, crea empleos, descentralizan el poder económico y le permiten a la gente un interés por el futuro; con estas consideraciones estas empresas permiten la estabilidad social y política, y alientan la innovación para fomentar la productividad, aumentando por lo tanto la prosperidad a nivel nacional.

Durante la crisis económica que inició en el 2008, con la finalidad de disminuir el impacto de la situación de las mipymes, por su importancia económica e impacto social, se dispuso de un financiamiento adicional, como banco de segundo piso que subió su garantía de 75% a 90%. (Valdés Díaz de Villegas, 2011). También se establecieron recursos de hasta 35 mil dólares por empresa para que pagaran sus deudas con los bancos. Las medidas adoptadas para las mipymes, fueron el resultado de tres grandes estrategias del Gobierno: la intervención en el mercado monetario (money market); la prohibición, hasta el 2 de octubre del 2009, de

operaciones de venta al descubierto en bolsa, y la compra de deuda de mala calidad de los bancos.

La situación en Japón. En Japón a diferencia de los Estados Unidos, existen un promedio de 9.1 millones de pequeñas empresas que generan 67.2 millones empleos y el promedio de ocupación por empresa es de 7.4 personas. El criterio de clasificación de pequeño negocio en Japón es el número del personal y el capital invertido entrando en esta categoría, las que tienen entre 1 y 300 personas ocupadas. Las cifras estadísticas indican que este tipo de empresas, representa el 99% del total de los establecimientos, el 77% de las fábricas instaladas y el 50,2% de las ventas minoristas y mayoristas del país (Oficina de Estadísticas y Planificación de Japón, 2011). En 1955, durante el período de crecimiento sostenido, se puso en evidencia la importancia de las mipymes en la economía japonesa. Con la elaboración del plan de desarrollo económico se consideró su papel activo papel en la economía nacional, por lo que se las incluyó en las diversas actividades destacadas (por su adaptabilidad a los consumidores, su bajo requerimiento de capital, su adaptabilidad a restricciones al suministro continuo de materia etc.)

Su inclusión en el Plan de Desarrollo condicionó un cambio organizacional significativo, que provocó la elevación de la productividad y la incorporación de tecnología moderna. Estas circunstancias unidas a la importancia de este tipo de empresa, obligaron a considerar un conjunto de medidas para permitir su desarrollo.

De esta forma, desde el inicio de su transformación económica, Japón admitió la importancia de las mipymes. Por consiguiente, desarrolló un proceso de modernización que requirió una orientación y asistencia con el uso de medidas de orden financiero, impositivo, tecnológico y de asesoramiento, concentradas en sectores que prioritariamente se eligieron, independientemente de la industria.

Las mipymes en la Unión Europea. En el caso de la Unión Europea (UE) las MIPYMES, tienen un papel decisivo en la competitividad y en el dinamismo de la economía. Para desarrollar su potencial de crecimiento, la UE desarrolló un proceso de promoción del emprendimiento y la creación de un marco empresarial respetuoso con las pequeñas empresas. En ese contexto las mipymes representan el 99% de las empresas y proporcionan dos de cada tres de los empleos del sector privado, contribuyendo con más de la mitad del total de valor creado en la región. Los datos en Europa, antes del estallido de la crisis señalan, que nueve de cada diez mipymes son microempresas con menos de 10 empleados. Esto muestra claramente que los pilares de la economía descansan en las empresas micro, las que ofrecen al menos trabajo para dos personas, en promedio.(Portal PYME; 2012)

La definición de mipymes en Europa, descansa en la Recomendación 2003/361/CE de la Comisión Económica, que sustituyó a la Recomendación 96/280/CE desde 1 de enero de 2005 (1996, 2003). La revisión tiene en cuenta la evolución de la economía desde 1996 y las lecciones extraídas de la aplicación de la definición. Las empresas que califican como micro, pequeñas y medianas empresas tienen que cumplir con los criterios establecidos por la recomendación y con el número de empleados.

En Europa existen diferencias entre los Estados miembros sobre la conveniencia para el autoempleo. Por ejemplo en Chipre y Grecia, los resultados se muestran por encima de la media de la UE e incluso por encima de los EE.UU. En Eslovaquia, Bélgica, Dinamarca, la República Checa y Suecia, sólo un tercio de la población o menos declara su interés por ser un empresario. Por género, las cifras muestran que el 51% de los hombres tienen una fuerte preferencia por el autoempleo; mientras que en las mujeres la preferencia solo alcanza el 39%, en ambos casos los jóvenes son más proclives al emprendimiento, radicando las causas en: una educación que

promueve el deseo de autoempleo; la ocupación de los padres que constituye otro fuerte indicador de las preferencias laborales de los niños, los datos de la UE indican que el 56% de los hijos de los padres que trabajan por cuenta propia se inclinan por desear trabajar también por cuenta propia, mientras que cuando ambos padres son empleados sólo el 42% de los niños declaran su preferencia por el autoempleo.

Los acontecimientos que hoy presenta la actual crisis europea podría desvirtuar el concepto de emprendimiento hacia el interior de Europa y provocar el surgimiento de unos flujos masivos de la PEA, hacia el autoempleo con fines de subsistencia provocando problemas hacia el interior de la estructura empresarial. La crisis actual puede provocar que el emprendimiento pierda su esencia hacia el interior de la periferia europea.

Aunque en Europa la política con las mipymes, presenta un consenso generalizado a nivel de toda la unión, la interpretación y aplicación en cada país responde a su propia historia y particularidades, un ejemplo es el caso concreto de Alemania, que al finalizar la II Guerra Mundial, inició el proceso de reconstrucción de su economía. En 1949, su Ministro de Economía, el Dr. Ludwig Erhad, implantó un plan económico de varias etapas, dentro de un esquema conocido como "Economía Social del Mercado".

La filosofía del plan se ubicaba dentro de la escuela del neoliberalismo, centrandó la gestión en un esquema altamente competitivo, a través de un orden económico basado en la capacidad expansiva de una empresa privada lo cual implicó una liberación gradual de los controles en el mercado interno. Para este modelo, la lucha competitiva se describió como un proceso de concentración en el cual las empresas buscan una posición creciente en el mercado, a la vez que mejoran su rentabilidad al ir generando "economía en escala", perfeccionamientos técnicos administrativos y reducciones de precio incluyendo el análisis de la Mipimes. En 1952,

se elaboró y aprobó una ley antimonopolio y se constituyó la Oficina de Carteles, que asumió la tarea de vigilar la gestión de las empresas que tienen una posición monopólica u oligopólica en el mercado interno. Como complemento, se elaboró un apoyo integral a las mipymes a través de lo que se conoció como la *Mittelstandspolitik*, adoptándose un compromiso por parte del Gobierno Federal, donde se intervendría en favor de este tipo de empresa para restaurar el equilibrio a través de medidas especiales de asistencia. La sistematización del apoyo a las MIPYMES se concretó en un organismo creado en el Ministerio de Economía, el *Mittelstand*, donde las primeras acciones fueron establecer contactos directos con empresarios y organizaciones privadas involucradas con las pequeñas empresas.

Las primeras investigaciones demostraron que la productividad de las empresas de menor dimensión resultaba ser inferior a la de las empresas grandes. No obstante ello, no era recomendable su eliminación, sino por el contrario, era vital para la economía encarar su superación permitiéndose acceder a las técnicas de organización y a las tecnologías más acordes a su dimensión. Para implementar estas ideas se asignaron líneas de créditos y subsidios para mejorar su posición en el mercado por vía de la racionalización de su actividad.

El análisis de la recuperación de la economía alemana conocida como "milagro alemán", mostró una dedicación planeada al fortalecimiento de las empresas pequeñas, con el objeto de consolidar su accionar, mediante la participación del Estado, facilitando medidas de apoyo en el campo financiero y en los incentivos fiscales. Esta asistencia se realizó a partir del convencimiento previo de que su gestión era relativamente ineficiente -tanto tecnológica como organizacionalmente-, pero con la firme convicción de que resultaban indispensables para equilibrar la economía alemana.

La revisión de las mipymes en Estados Unidos, Japón o la Unión Europea nos permitió detectar la particular atención que estas naciones dedicaron al desarrollo de empresas que se presentan como grandes generadoras de empleo. Es el tiempo ahora, de repasar la situación en nuestra región y en México.

Las mipymes en América latina. En América Latina, el surgimiento de las mipymes, parece producirse por dos vías, principalmente: como empresas propiamente dichas, con una adecuada estructura, que les permita una adecuada gestión empresarial, este tipo de organización es capitalista-intensiva y se desarrolla dentro del sector formal de la economía donde ubican las pequeñas y medianas empresas; y como empresas familiares: caracterizadas por una gestión, orientada a la supervivencia sin prestar demasiada atención a temas tales como el costo de oportunidad del capital, o la inversión que permite el crecimiento. En este contexto, se ubican las microempresas que surgen asociadas al fenómeno del autoempleo como forma de subsistencia.

En su gran mayoría las mipymes en Latinoamérica son organizaciones informales, surgidas de los proceso de atomización social producto de la integración de estas economías al proceso de globalización, con el uso de un paradigma de política económica neoliberal monetarista, sin que se hayan operado cambios profundos en las estructuras competitivas de la actividad empresarial, ni en el marco jurídico institucional que permite el funcionamiento de la actividad económica.

La Organización Internacional del Trabajo señala que el término economía informal hace referencia al conjunto de actividades económicas desarrolladas por los trabajadores y las unidades económicas que, tanto en la legislación como en la práctica, están insuficientemente contempladas por sistemas formales o no lo están en absoluto.

Las actividades de estas personas y empresas no están reconocidas por la ley, si bien operan dentro del ámbito de la ley, ésta no se aplica o no se cumple; o no fomenta su cumplimiento por ser inadecuada, engorrosa o imponer costos excesivos (Tockman, 2002).

El Instituto Libertad y Democracia (2012) define a las mipymes como Empresas Extralegales que tienen como características fundamentales, la ausencia de permisos legales para operar como organización y por tanto faltas de control y organización para su funcionamiento. Estos aspectos permanecen en la realidad latinoamericana y tienden a incrementarse, por el proceso de funcionamiento de los sistemas económicos imperantes en la región (Rosales, 2007).

Durante el 2011, persistió fuertemente la informalidad, estimándose que al menos 50% de la población urbana ocupada se registró en la categoría de empleo informal, lo que implica la existencia de falta de protección social y de acceso a los derechos laborales, con ingresos bajos. Según las estimaciones con datos de 16 países, de un total de 93 millones de personas en la informalidad, 60 millones trabajan en el sector de unidades productivas no registradas oficialmente, 23 millones tienen un empleo sin protección social aunque trabajen en el sector formal, y 10 millones se desempeñan en el servicio doméstico. Por tanto, la proliferación de la microempresa tal como lo muestra el censo del 2009 en México, representan el 95.2% del total de empresas, es decir alrededor de 4 millones 897 mil empresas que emplean 45.6% de la población económicamente activa (PEA), provocan en la región y en particular en México, una confusión entre lo que constituye autoempleo como necesidad para la subsistencia y el emprendimiento económico (Gómez Sabaini y Morán, 2012).

A diferencia de la informalidad, el emprendimiento es un proceso que permite la elaboración de un proyecto que se desarrolla con esfuerzo y hace frente a diversas dificultades, con la resolución de llegar a un determinado punto. Este concepto que permite definir al

emprendedor como aquella persona que identifica una oportunidad de negocio o necesidad de un producto o servicio y organiza los recursos necesarios para ponerla en marcha, en un mecanismo que supone convertir una idea en un proyecto concreto, ya sea una empresa o una organización social, con lo cual se generan e algún tipo de innovación y empleos.

Los datos de la economía mexicana corroboran como el surgimiento de las micro empresas están más relacionada a la informalidad como autoempleo de subsistencia, que al emprendimiento. Desde el año de 1995 hasta el 2010, el 24.37 % promedio por año de la población económicamente activa (PEA) ha laborado menos de 34 horas semanales, por lo que se presenta un nivel de ociosidad, que debe ser atendible. La encuesta de empleo e ingreso, de la Secretaria del Trabajo, muestra de que un gran porcentaje de la PEA está por debajo de la cantidad de horas promedio que se laboran en México. Por consiguiente, es una población que aporta poco al PIB de país, con bajo nivel de productividad y en caso de están inmersos en otras actividades no están recogidas por el sistema de cuentas nacionales.

Si se analiza el porcentaje de la PEA, que labora menos de 15 horas semanales, en nuestra economía, representa un promedio anual de 5.79% anual y la tasa decrecimiento medio anual de este grupo es del 1.87%; mientras que las personas que laboran entre 16 y 34 horas a la semana representan un promedio medio anual de la PEA del 17.07% y tiene una tasa crecimiento medio anual del 2.26% (Valdés Díaz Villegas, 2012).

Los datos son un indicador, que muestran la necesidad de una reforma laboral profunda que provoque un aumento en calidad y cantidad de los niveles de empleo. En la economía nacional sólo el 70.66% de la población económicamente activa tiene un aprovechamiento adecuado. Por tanto el 29.34%, media anual de la PEA del 1995 hasta el 2010, presentan tiempos

de ociosidad que ofrecen una motivación por la economía subterránea, en todas sus versiones (ibídem).

Si bien la cantidad real de personas empleadas en la economía subterránea es difícil de calcular, hecho que se dificulta por la imposibilidad de cruzar variables que permita ofrecer datos más precisos, la media anual de personas que trabajan menos del promedio del 37.21 de horas a la semana en el 2011 es de aproximadamente 13 millones 830 mil personas, que al designarles 4 dependientes promedio por familia, resultaría en alrededor de 55 millones 532 mil personas dependientes de este tipo de actividad casi un 48% de la población del país (Valdés Díaz Villegas, 2012).

Por tanto, México se enfrenta a un mercado laboral de alta heterogeneidad, que puede verse fuertemente afectado cuando se producen importantes crisis económicas y el empleo se castiga, provocando un efecto de crecimiento de la cantidad de MIPYMES informales, que optan por el desempleo, conllevando al crecimiento de la economía subterránea y dentro de ella la informal. De acuerdo a los datos del 2004 y el 2009, el número de empresas en México aumentó 23.9%; sin embargo, su impacto directo en el empleo no ha sido proporcional, al estar sustentado este crecimiento en unidades que emplean 3 personas promedio (ibídem).

Sin embargo, las mipymes en México, a pesar de ser organizaciones que operan en la informalidad en su mayoría, constituyen una parte determinante de la estructura económica del país, por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. Por tanto aunque pueda considerarse contraproducente su informalidad, ellas constituyen un factor generador de ingresos, que tiene incidencia, muy importante, en la demanda de consumo,

jugando su papel como autoempleo de subsistencia, una característica que es un denominador común en el resto de América Latina.

América Latina ha desarrollado una economía informal significativa, ante la aparición de pequeños negocios de subsistencia, en busca de su sustento para afrontar las responsabilidades del diario vivir, hecho que ha frenado el emprendimiento como proceso necesario de autoempleo al limitar el avance tecnológico, además de afectar seriamente a muchos negocios que operan dentro de la formalidad.

El crecimiento de la denominada economía informal, no se agota en la alusión a los vendedores informales en las calles, este tipo de economía pone de manifiesto una tendencia a la “informalización” de la estructura productiva empresarial nacional, producto de la dinámica global y los cambios ocasionados (reingeniería, downsizing, reducción de personal, automatización de procesos, reducción de costos, fusiones, en el caso de las que aún sobreviven) así como de la imposibilidad de asumir los costos de la “formalidad” (impuestos, permisología, registro, contribuciones, costos laborales, decretos de establecimiento de salario mínimo, gastos de funcionamiento, servicios básicos, en el caso de las que al no poder asumir estos costos o cierran, o los evaden abiertamente).

El análisis de importantes países latinoamericanos muestran que los países del Cono Sur (elegidos en la muestra que sigue), presentan un denominador común, no muy diferente del existen en México. A pesar de la disminución de los niveles de desempleo en la región (Ver tabla 1), la existencia de la microempresa informal sigue siendo un problema a excepción de Chile y Uruguay según los datos del Banco Mundial

Tabla 1. Tasa de desempleo en las economías del cono sur.

	Brasil	Chile	Paraguay	Perú	Uruguay
2000	7.1	9.708	7.3	7.847	13.392
2001	11.265	9.867	7.6	9.25	15.192
2002	11.668	9.8	10.8	9.42	16.742
2003	12.3	9.533	8.1	9.422	17.125
2004	11.466	10.017	7.3	9.434	13.317
2005	9.824	9.3	5.8	9.577	12.133
2006	9.968	7.95	6.7	8.542	10.917
2007	9.289	7.008	5.6	8.419	9.233
2008	7.9	7.75	5.7	8.377	7.6
2009	8.083	10.825	6.4	8.387	7.317
2010	6.742	8.15	5.7	7.88	6.667
2011	5.97	7.125	5.6	7.727	5.992

Fuente. Fondo Monetario Internacional

Un breve análisis sobre el desarrollo de las mipymes en Argentina, Brasil, Paraguay y Perú, permite señalar: En Argentina, las mipymes ocupan el 99.5% del empleo de todo el país (Ministerio de Industria, Secretaría de Pyme y Desarrollo Regional, 2012); según el informe del Banco Mundial del año 2007, el sector informal incluía el 11.9% trabajadores asalariados e independientes, todos relacionados con la actividad de la microempresas (el porcentaje de informales aumenta en las empresas de pocos empleados, llegando a un 45% en la de menos de 5).

Brasil cuenta con 4,9 millones de empresas formales y que representan alrededor del 20% del PIB y generan 25 millones de ocupaciones. Más de 4.4 millones de pequeños establecimientos rurales y alrededor de 10,3 millones de establecimientos informales, representan el 8% del PBI, con 60 billones de dólares.

En Paraguay se estima en unos 744 mil mipymes de las cuales 346 mil están ubicadas en las áreas urbanas y unas 398 mil en las áreas rurales, los datos muestran que el 80% de las microempresas son informales.

En Perú, cifras estimadas hasta el año 2004 señalan que las mipymes constituyen el 98.35% de todas las empresas formales a nivel país y tienen ventas anuales menores a 2.720 millones nuevos soles. Las microempresas informales son 185.57 mil y las pequeñas empresas formales son 15 mil 395, lo cual suma un millón 870 mil empresas (Banco Mundial, 2007).

Para la región Centro América y del Caribe, la información del Banco Mundial describe comportamientos análogos, a los del resto de las economías mayores del continente. Los datos, brindados por Rudolf Buitelarr en la CEPAL (2010), indican que la presencia de las mipymes en la estructura económica de América Latina es relevante. Las pequeñas empresas son responsables de entre el 25% y el 40% de la generación de empleo, y de entre el 15% y el 25% del total de la producción de bienes y servicios. No obstante la asimilación del proceso de globalización por estas empresas es limitada. A nivel exportador, las mipymes tienen un papel pequeño, representado entre el 1% y el 3% del total de las exportaciones latinoamericanas (Buitelarr, 2010).

La mipymes en el continente continúa mostrando un vínculo inseparable con el sector informal, esto sin lugar a dudas es el factor que las limita tecnológicamente y las convierte en empresas con una gran vulnerabilidad, en estas condiciones es imposible para este tipo de empresa la búsqueda de economías de escalas crecientes.

Las mipymes en México. Programas recientes para el desarrollo de las mipymes mexicanas. En este país, las mipymes, han ocupado un lugar importante en los planes de desarrollo. En 1976, se propuso apoyo a los pequeños y medianos industriales mediante acciones

concertadas, con el objetivo de impulsar la generación y distribución nacional de tecnología, así como el perfeccionamiento de los procedimientos de otorgamiento de crédito y participación de capital en nuevas empresas. Además, se propuso crear empleos, generar divisas y el uso de técnicas, equipo y materias primas nacionales. En 1977, se estableció que la gran empresa debía apoyar a la pequeña y la mediana industria y que ambas coadyuvarían al desarrollo industrial sin requerir sobreprotección.

A las mipymes, se les permitiría: acceso a tecnologías modernas y disponibilidad de recursos; preparación para el uso intensivo de mano de obra y tecnologías especiales y ofrecer mayor empleo por unidad de producción, y participación en una política que se enfocaría a, dar apoyos crediticios y dotarles de liquidez y capital de trabajo.

El Programa del presidente José López Portillo (1976-1982), pretendió la recuperación industrial por la vía de una mayor productividad de capital y de trabajo que trajeran consigo un gran desarrollo y fueran una fuente auto sostenida de empleo. Para ello, en 1979, se creó la Comisión Nacional de Fomento Industrial (CNFI) y la realización de foros de discusión y concertación que buscaran evitar la indefinición y la burocratización para impulsar el apoyo a la pequeña empresa. La mecánica a seguir consistió en otorgar a las MIPYMES, financiamiento y estímulos fiscales permitiendo a los grandes empresarios canalizar al exterior una mayor proporción de su producción y operar mediante subcontratos con la pequeña y mediana industria. Posteriormente, el Plan Nacional de Desarrollo Nacional de 1982, implementó una política industrial que intentaba promover empleos a través de: la desconcentración territorial de la industria; el desarrollo ramos de alta productividad; la integración de la estrategia industrial para aprovechar los recursos naturales; la articulación de la gran empresa con la mediana y pequeña industria.

En 1983, bajo el gobierno de Miguel de la Madrid (1982-1988) se promovió la creación del Sistema Nacional de Subcontratación, con lo que se buscaba que las empresas paraestatales orientaran su demanda hacia el mercado interno, fundamentalmente en apoyo a casi 85% a las industrias del papel, madera, alimentaria, textil y minería, en un esquema contradictorio con el nuevo proyecto de apertura instaurado a partir del nuevo gobierno. Dentro de ese contexto, el Programa Especial Complementario de Apoyo a la Pequeña y Mediana Minería permitió el establecimiento de cinco plantas de beneficio regional, se apoyó a la producción con 870 millones de pesos y se tomaron medidas para incrementar la capacidad de extracción, refinación y productividad, con el fin de fortalecer su participación en el mercado internacional.

En 1984 se instrumentaron dos nuevos programas de apoyo a empresas con problemas de liquidez, a través del Fondo de Garantía de Inversiones (FOGAIN). Para la realización de estos programas se destinaron en una primera etapa hasta 51 mil millones de pesos con recursos propios y en forma complementaria Nacional Financiera destinó 10 mil millones de pesos. Durante este periodo también se destinaron recursos especiales de FOGAIN para ampliar el presupuesto del Programa de Asistencia Técnica a Pequeños y Medianos Productores (PAPMI). En el avance obtenido en este programa, se indicó en 4,105 proveedores incorporados, que permitió la generación de 71,582 empleos. En 1985, la política de fomento industrial otorgó prioridad a la pequeña y mediana industria, durante ese año, esas empresas recibieron asistencia técnica, estímulos fiscales y recursos financieros. Se creó el Programa Integral de Desarrollo de la Industria Mediana y Pequeña, otorgándose apoyos mediante convenios de colaboración.

En el Sexenio del Presidente Carlos Salinas de Gortari (1988-1994), las mipymes en el país representaban 119 mil 914 empresas, que demandaban un millón 591 miembro de la PEA. Estos establecimientos representaban el 98%, del total de establecimientos de transformación y

absorbían más del 50% de la mano de obra del sector, a demás de aportar el 44% de la producción de la industria manufacturera, proporción que equivalía al 12% del PIB. Bajo este contexto se desarrolla conjuntamente con las Cámaras Empresariales el Programa para la Modernización y el Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana (PMDI) para promover los instrumentos y acciones en apoyo a este tipo de empresas (González López, 2008).

En 1997, bajo la orientación del entonces Presidente Ernesto Zedillo Ponce de León (1994-2000) y en cumplimiento a su Programa de Política Industrial y Comercio Exterior, se inició la conformación de la Red Nacional de Centros Regionales para la Competitividad Empresarial, cuyo objetivo era atender a las MIPYMES. El objetivo de esta red fue dar información, asesoría, diagnóstico y alternativas de solución a las necesidades empresariales, funcionando 21 centros que proporcionaron servicios a 4900 empresas. Además se promovió el Programa Integral de Promoción del Uso de Tecnologías Informáticas para las MIPYMES con el propósito de promover el uso de herramientas informáticas e incrementar la competitividad. Como resultado de este programa, 2 000 empresas adquirieron equipo de cómputo. En el sexenio, se continuó con el esquema de empresas integradoras con el objeto de elevar la competitividad de la mipymes. Se firmó el Convenio de Cooperación Institucional entre la SECOFI y los fideicomisos instituidos en relación con la agricultura (FIRA), mediante el cual se asesoraron proyectos de empresas integradoras de los sectores agrícolas, pecuarios y piscícolas.

De acuerdo a lo expuesto en el “III Informe del Gobierno Federal” del Gobierno de Felipe Calderón Hinojosa (2006-2012), para lograr los objetivos de la mipymes propuesta por la ley, la Secretaria de Economía se constituye en la máxima responsable de poner en operación cinco programas nacionales -uno para atender a cada segmento empresarial-, los cuales se

integran por 33 programas institucionales que en conjunto ofrecen a cada segmento soluciones a sus necesidades específicas para impulsar la productividad y competitividad de las mipymes.

A nivel nacional. En Colombia existen limitaciones en términos de información para hacer seguimiento al comportamiento de las mipymes, considerando que la información del DANE derivada de la Encuesta Anual Manufacturera está disponible desde 1990 al 2001 y la Encuesta Anual de Comercio y la Encuesta Anual de Servicio están desde 1995 al 2001.

Igualmente, según María Angélica Arbeláez, en su libro “las mipymes en Colombia: diagnóstico general y acceso a los servicios financieros, de Fedesarrollo, manifiesta que la información de la Supersociedades presenta una diferencia significativa en número de empresas con relación a la información anterior y está disponible entre 1995 y 2002 solo para el sector de Industria. Fedesarrollo por su parte realiza desde 1979 una encuesta de opinión empresarial entre 1100 empresas con un promedio de respuesta de 33%.

No obstante, con las limitaciones de información sobre los antecedentes de las mipymes en Colombia, varios autores han venido evaluando el desempeño de las mipymes, muchos de los cuales se centran en la definición de sus características, evolución de algunas variables o condiciones de algunas de sus operaciones como es el caso del financiamiento, el cual en la mayoría de los casos no cubre periodos posteriores a los años 90 (Dávila C, 1998).

| En el caso de Colombia, donde hay grandes limitaciones de información en este campo, se estima que las empresas de menor tamaño, agrupan un 91,3% sólo en el sector manufacturero; las cuales generan cerca del 42% del empleo industrial y realizan un poco más del 20% de las exportaciones industriales (DANE, 2001)

Es de destacar como regularmente al hablar de empresas de menor tamaño se hace referencia a las mipymes, las cuales son estructuras productivas muy pequeñas consideradas

como de subsistencia, se ven enfrentadas a limitaciones más fuertes en cuanto a capacidad de inversión, adaptación y asimilación de tecnología, de organización, mano de obra calificada y en general de enfrentar el nivel de competencia que imponen los mercados globales, lo que en países con una débil institucionalidad significa vulnerabilidad como empresas formales y tendencia hacia la informalidad. Esto significa que las empresas muy pequeñas solo pueden sobrevivir en este nuevo ambiente si logran una organización tal (asociatividad, operación en redes por ejemplo) que compense las dificultades antes mencionadas, o buscan su consolidación y tiendan a superar esta condición micro.

Según el Censo General de 2005, la estructura empresarial colombiana está conformada principalmente por mipymes, las cuales en su conjunto son la principal fuente de empleo del país.

A nivel geográfico se presenta una alta concentración de empresas de todos los tamaños, en la que se evidencia la existencia de importantes brechas de desarrollo entre las regiones. Cinco departamentos concentran el 79% de las grandes empresas y el 62% de las mipymes del país. Bogotá tiene el mayor número de mipymes con el 22,8%, las grandes de la capital conforman el 36,1% de las empresas. Antioquia posee el 13,5% de las mipymes del país y las grandes el 17,9% de las empresas de esa región. Valle posee el 9,6% de las mipymes del país y las grandes el 9,2 % de las empresas de esa región. Cundinamarca posee el 6,3% de las mipymes y las grandes el 7,3 % de las empresas de esa región. Santander posee el 5,9% de las mipymes y las grandes el 3,5 % de las empresas de esa región. Atlántico posee el 4,2% de las mipymes y las grandes el 5,2 % de las empresas de esa región. El resto del país posee el 37,8% de las mipymes y las grandes el 20,8 % de las empresas.

Las microempresas en su mayoría son establecimientos que ocupan menos de 5 empleados y se dedican principalmente a desarrollar actividades del sector comercio (especialmente del comercio al por menor) y del sector servicios. Esta composición sectorial no ha cambiado significativamente en relación con la registrada en 1990.

De acuerdo con el Censo Multisectorial de 2005, 49.9% de las microempresas se dedican a actividades del sector comercio, siendo la principal actividad el comercio al por menor (47.3%). El sector servicios agrupa el 39.1% de las microempresas, mientras que la industria tiene una participación de 11. %. Entre las características más relevantes de las Microempresas, se destacan: sus altos niveles de informalidad, sus bajos niveles de asociatividad, la estrechez de los mercados a los que dirigen sus productos, el bajo nivel tecnológico y de formación de sus recursos humanos, y el limitado acceso al sector financiero.

Los altos niveles de informalidad en las microempresas se reflejan en el elevado porcentaje de empresas que no pagan impuestos (53.5%); que no llevan registros contables (42%) y que no tienen registro mercantil (45%). Según FEDESARROLLO (2007), estos niveles de informalidad son mayores entre menor sea el tamaño de las empresas. Esos altos índices de informalidad en las prácticas empresariales de las microempresas reflejan su baja capacidad para llevar a cabo actividades rentables y con potencial de expansión que les permita cubrir los costos de operar en el sector formal de la economía.

Por otro lado, el mercado en el que operan es bastante limitado, y su articulación con otras empresas es débil. Un alto porcentaje de esas empresas vende sus productos y servicios en nichos de mercado locales, principalmente a consumidores de bajos ingresos, donde los requisitos de calidad, precio y volumen son poco exigentes.

Además, el hecho de que sus principales clientes sean directamente los consumidores, no les genera incentivos para formalizar su actividad, como sí sucede cuando son proveedoras de otras empresas de mayor tamaño.

De igual forma, el acceso de las microempresas a la tecnología es restringido y prima la utilización de máquinas y equipos de tecnologías atrasadas, así como el uso de recurso humano semicalificado y no calificado.

Finalmente, tienen un acceso limitado al sector financiero. El apalancamiento que usan los microempresarios al momento de iniciar su negocio proviene principalmente de los ahorros acumulados por la familia y de los ingresos de trabajos anteriores (72%). Los préstamos de amigos y familiares, constituyen otra importante fuente de financiación (16%), mientras que los bancos y las financieras tan solo representan el 5% y las ONG el 4%. El limitado acceso a fuentes de financiamiento formal, se explica en parte porque para las microempresas es muy difícil satisfacer los requisitos que el mercado formal impone (garantías, documentación etc.) y porque las condiciones de los créditos no se ajustan a sus requerimientos.

Según el estudio Doing Business, Colombia ha avanzado de manera importante en la simplificación de los trámites asociados a la puesta en marcha de un nuevo negocio. Así, mientras que en 2003 se requerían 19 procedimientos para empezar un nuevo negocio, hoy son necesarios 13. De igual manera, desde 2003 los costos como porcentaje del ingreso per cápita, se han reducido de 29% a 20%. Estos avances se deben en parte, a la implementación de los Centros de Atención Empresarial.

Sin embargo, aún es necesario mejorar los otros trámites que el empresario debe llevar a cabo para abrir su negocio, como la inscripción de los empleados a la seguridad social, al ICBF y a las cajas de compensación, entre otros. Además de lo anterior, las mipymes presentan una serie

de características que limitan su desarrollo, entre las que se destacan: su baja capacidad de innovación, el bajo uso de tecnologías de información y comunicaciones (TICs), los problemas para la comercialización de sus productos y la obtención de insumos, y la limitada participación en el mercado de la contratación pública.

A nivel local. Ocaña se ha posicionado en el contexto regional como una de las zonas económicas más importante del departamento Norte de Santander. “De igual forma, Ocaña está organizada administrativamente en 6 comunas” en las cuales no se ha profundizado en la identificación y definición de políticas e instrumentos para promover su desarrollo económico. (Arévalo, 2011).

A pesar de la realización de estudios locales sobre las empresas de Ocaña, estos no han tenido continuidad con el fin de conocer como es la evolución y cuál es su situación actual, razón por la cual existe un vacío de conocimiento que nos lleva a interrogarnos sobre cuáles son las características que posee la actividad económica empresarial de la ciudad de Ocaña en cuanto a número de empresas de la localidad, las actividades económicas de mayor importancia, el tamaño de las firmas, el empleo generado, entre otros aspectos (Arévalo, 2011).

Según Arévalo, las microempresas representan el 96% del total de las empresas; mientras que las empresas pequeñas y medianas representan 3% y 1%, respectivamente. En Ocaña, el tejido empresarial se encuentra altamente atomizado, siendo la microempresa su piedra angular. Las empresas orientan una parte significativa de su producción a atender demandas de su zona de influencia local o regional, siendo relativamente generalizado el hecho de que sus principales clientes se ubiquen en su propia área de localización.

Marco Teórico.

Para la elaboración del marco teórico se presentan las principales teorías que sustentan la investigación, incluyéndose el modelo teórico de las cinco fuerzas de Porter, en conceptos como: Poder de negociación de los proveedores, de los clientes, amenaza de nuevos competidores y de los productos sustitutos. Igualmente, se tienen en cuenta las teorías y los modelos sobre el ciclo de vida de las empresas.

Modelos del ciclo de vida organizacional. Los modelos de ciclo de vida organizacional, son modelos con origen entre los años de 1960 y 1980 (aproximadamente) aunque su primer precedente como concepto se dio a conocer por Kenneth Buldingen en 1950 (Ionescu y Negrusa, 2007:5). Perényi y Selvarajah (2010:3) resaltan que han existido tres olas relativas al tema: primero referente al desarrollo del concepto (antes de los años 80); posteriormente, el segundo (entre los 80's y 90's) que busca una re-conceptualización basada en investigación empírica; y finalmente la tercera (encontrándose vigente) enfocada a las diferentes opciones metodológicas de investigación; así como enfoques más específicos de estudio y aplicación.

La primera ola sobre propuestas de modelos de ciclo de vida organizacional. Nació en los años 60's del siglo anterior; Smitch, Mitchell y Summer (1985: 801) mencionan que Chandler introdujo las etapas de un modelo de ciclo de vida; posteriormente más autores se fueron sumando para el estudio y propuesta del tema. Levie y Lichtenstein (2008: 10), plasmaron en una línea de tiempo 32 modelos antes de 1980 (aproximadamente los modelos que corresponden a dicho periodo), en cuyas propuestas el número de etapas varía desde 3 hasta 11. Básicamente estas propuestas fueron de tipo teórico, para posteriormente dar paso a las aportaciones con sustento empírico. Considerando esta primera etapa como la pionera, la mayoría de los modelos propuestos no toma de sustento otro modelo de Ciclo de vida

organizacional; o bien lo hacen de manera limitada; o simplemente toman en consideración otros modelos como el caso de Kroeger (1974) y James (1973) al retomar el modelo de ciclo de vida del producto (citado por Levie y Lichtenstein, 2008: 63).

Revisando algunos ejemplos de propuestas de la primera etapa; en 1963, Mc Guire (1963) propuso un modelo de cinco etapas de desarrollo económico, las etapas son: pequeña empresa tradicional, planeación para el crecimiento, despegue o salida de condiciones existentes, conducir hacia la administración profesionalizada y mercado de producción masiva por difusión de objetivos e intereses en beneficio de la sociedad. Por su parte, Ronald y Bruce (1964) realizaron un modelo enfocado en el desarrollo de la complejidad organizacional, la variables retomadas por el modelo son: tamaño, el número de productos y al cobertura del mercado, estos autores determinaron tres etapas: la primera, una unidad de administración sin especialización de las partes de la organización; la segunda, una unidad de administración con parte funcionales; y finalmente, múltiples unidades operativas, tales como las divisiones.

Posteriormente, en 1969, Steinmentz propuso un modelo de cuatro etapas consecutivas, el autor manifiesta que la empresa al avanzar tiene que atravesar una crisis previa, es decir una crisis propia de la etapa anterior. La primera llamada supervisión directa, en la cual, la administración directa está a cargo de dueño; después la etapa llamada supervisando la supervisión, en ella se busca la expansión y el crecimiento, la pretensión es aprender de la administración profesional; la tercera etapa llamada control indirecto, en dicha etapa se busca iniciar la delegación a directores clave, así como hacer frente al exceso de personal; y por último, la organización divisional, la cual cuenta con la estructura organizativa y los recursos para seguir siendo viable.

Otros modelos dentro de este oleaje son los “modelos nodo de origen” que Levie y Lichtenstein (2008: 13) identificaron; es decir aquellos que fueron de sustento relevante para la construcción de otros modelos más. Dichos modelos fueron propuestos por Christensen y Scott (1964), Geiner (1972), Lippitt y Schmidt (1977) y Normann (1977). Ionescu y Negrusa (2007: 10) mencionan que los modelos tanto de Greiner como de Lippitt y Schmidt son modelos enfocados a las crisis, resultado de la evolución de la organización.

Christensen y Scott (1964), Scott (1970). Scott indica tres estadios de crecimiento. Este autor diferencia cada una de las etapas en función de las variables de estructura de la organización, figura del dueño-fundador y gerentes, toma de decisiones, diversificación del producto, grado de estrategia, evaluación y recompensa. Es importante resaltar que esta clasificación no va en función del tamaño, sino más bien por el grado de complejidad de la organización.

En el primer estadio nombrado como sencillo; la organización es en gran parte la actuación de una persona, es una empresa pequeña dirigida por sus dueños fuertes y débiles, la empresa es ante todo reflejo de la personalidad, conocimiento y de recursos económicos de su fundador. Por lo general se enfoca en un solo producto o una línea de productos limitada, donde la mayoría de los empleados trabajan bajo la supervisión directa de un dueño-director.

El siguiente estadio es el integrado, en el cual la empresa multifuncional opera con una sola línea de productos; su personal está provisto de directores profesionales, la toma de decisiones está centralizada sobre líneas funcionales. Los presidentes de las empresas dedican gran parte de su tiempo a coordinar las actividades funcionales; se intenta la especialización y el crecimiento y se consigue ante todo a través de la diversificación geográfica.

Finalmente el tercer estadio, el diversificado; en él la empresa cuenta con una línea de productos, existe mayor diversificación de sus mercados, investiga por nuevos productos y más

oportunidades, semiautomatizada y contiene una estructura bien definida.

En el estudio elaborado por Greiner (1972), el autor establece que las complicaciones actuales se deben a las malas decisiones del pasado y no a la dinámica actual de los mercados, para ello se requiere identificar las etapas por las cuales atraviesa la organización. En cada una de ellas aparecerán un periodo de evolución acompañado de estabilidad y crecimiento y al final del mismo una revolución que significa cambio, es decir una crisis.

El modelo establece cinco dimensiones clave; la edad, el tamaño de la organización, los estadios de evolución, los estadios de revolución y el índice de crecimiento de la industria. Greiner, establece cinco fases de crecimiento y cada una de ellas debe estar caracterizada por un estilo gerencial dominante, así mismo al final de cada etapa evolutiva aparece una revolución producto de estilo gerencial presente y que debe ser resuelto antes de pasar a la siguiente etapa. El modelo de Greiner se centra principalmente en la figura que gestiona dentro de la organización y su estilo de dirección el cuál es resultado de una revolución previa. A diferencia de otros autores, Greiner establece las etapas en relación al estilo de dirección; creatividad, dirección, delegación, coordinación y colaboración, cada una de ellas acompañada de su crisis.

Lippitt y Schmidt (1977). En su modelo propuesto, Lippitt y Schmidt argumentan que una organización se encuentra en mejor posición de hacerle frente a una crisis conociendo la etapa de desarrollo por la que atraviesa, que conociendo el número de empleados o el tamaño del mercado. Considerando así la etapa de desarrollo como la fase por la que atraviesa una organización a lo largo de su ciclo de vida, en el caso del modelo en comento, la organización atraviesa por tres etapas de desarrollo: nacimientos, juventud y madurez y cada una de ellas establecen dos crisis críticas predecibles, así mismo pronostica los resultados en caso de que las crisis se resuelvan correcta y o incorrectamente.

Este modelo establece que para poder resolver las crisis en cada etapa no sólo se requiere de los conocimientos del dirigente, sino más bien la empresa demanda de ciertas prácticas de la dirección que no son constante durante su desarrollo; es decir, que van cambiando conforme realiza la transición entre etapa y etapa. A manera de síntesis, el modelo de Lippitt y Schmidt, establece como los principales objeto de estudio las variables de objetivo de la organización, principal precaución, cuestiones clave, conocimientos, habilidades y aptitudes del dirigente.

Normann (1977). El estudio elaborado por Hedman y Kaling (2003) retoma a Normann al describir el concepto de negocio, para los cuál distinguen tres componentes:

El medio ambiente externo, sus necesidades y su valorización; la oferta de la compañía; y los factores internos como la estructura organización, recursos, el conocimiento y capacidades, sistemas de, los valores.

En esta misma etapa aparecieron autores enfocados en el estudio de la fase de declive, tal es el caso de David A. Whetten y Jeffrey D. Ford; haciendo referencia que en dicha etapa aparecen con más frecuencia los conflictos interpersonales, la baja moral y alta rotación. Así bien Whetten, hace referencia a cuatro fuentes de deterioro de la organización: la atrofia, la vulnerabilidad, pérdida de la legitimidad, y la entropía del medio ambiente. La atrofia está relacionada con la falta de capacidad de respuesta y adaptación, y esta puede aparecer en cualquier etapa de vida. Mientras que la vulnerabilidad se presenta en las primeras etapas de la empresa derivado de la falta de conocimientos administrativos más que técnicos del dueño-fundador. Por su parte, la pérdida de legitimidad hace referencia a elementos básicos de la existencia de la empresa, traducidos en una misión y visión creíble y adoptada. Finalmente, la entropía del medio ambiente, esta fuente de deterioro obedece a la erosión del entorno de la organización (Ionescu y Negrusa, 2007:13).

Modelos que re-conceptualizan el ciclo de vida organizacional, en una segunda ola. En años subsecuentes de los años 80's, se realizaron análisis empíricos sobre el ciclo de vida organizacional a cargo de Curchill y Lewis (1983), Hank, Watson, Jansen y Chandler (1993), Kazanjian y Drazin (1989), Miller y Friesen (1984), Quinn y Cameron (1983), Scott y Bruce (1987), Mitchell y Summer (1985). Dichos autores se enfocaron en estudios empíricos, y algunos de ellos retoman a la PYME.

Levie y Lichtenstein (2008: 63) vislumbraron el mayor grueso de propuestas de modelos entre los años 80 y 90. En este periodo se comenzaron a realizar estudios con aplicación y evidencia empírica en las organizaciones; así no es de extrañar que entre los autores destaquen profesores y consultores de empresas. En este apartado se revisarán dos propuestas; modelos de cinco etapas de Chrchill y Lewis, modelo de Adizes.

Modelo de cinco etapas. Los autores Chrchill y Lewis (1983) determinaron el modelo de cinco etapas para pequeñas empresas, dichos autores mencionan que estas unidades son distintivas en tamaño y capacidad de crecimiento y que son caracterizadas por su acción independiente, diferente estructura organizacional y diferentes estilos de dirección. Este modelo nació en razón a la crítica de anteriores modelos que se limitan a establecer que una empresa debe crecer y pasar por todas las etapas o morir en el intento; no logran captar la importancia de las etapas tempranas de origen o crecimiento y/o se limitan a determinar el tamaño en gran parte a las ventas anuales o al número de empleados, ignorando otros factores.

Así bien los autores en función de diversos procesos como la experiencia, la investigación empírica y la revisión de literatura, determinaron el modelo de 5 etapas: existencia, sobrevivencia, éxito, take off y recurso de madurez. Las variables consideradas son: estilo de

dirección estructura organizacional, extensión de sistemas formales, objetivos estratégicos y participación del propietario.

En la etapa de existencia el reto consiste es generar un empresa con viabilidad comercial, es decir que existan el número suficiente de clientes para poder colocar el producto y generar flujos. Consecuentemente la etapa de sobrevivencia busca alcanzar una cierta estabilidad financiera que permita invertir en activos desgastados por la operación sin olvidar el capital de trabajo y el recurso para futuro crecimiento.

La siguiente etapa, llamada etapa de éxito está dividida en dos sub-etapas. La primera III D y la segunda III G. La sub-etapa III D es una etapa de decisión pasiva, es decir el dueño decide plantarse en ella; su objetivo, es mantenerse sin la búsqueda de un aplico crecimiento. Por otro lado, la sub-etapa III G, por lo contrario de la III D, el objetivo por alcanzar es el crecimiento, por lo tanto en dicha etapa se concentran recursos para un futuro desarrollo. Los autores lo consideran el primer intento de estrategia de crecimiento.

Posteriormente aparece la etapa de take-off. En dicha etapa, el reto a resolver es encontrar la clave para un rápido crecimiento, comenzando a considerar fuentes de financiamiento para dicho propósito. Para el fundador el reto es la correcta delegación. Finalmente la etapa de recurso de madurez, en esta etapa el desafío se encuentra en el equilibrio del control financiero derivado del rápido crecimiento y la flexibilidad, resultado del espíritu emprendedor. Lo interesante del modelo de cinco etapas, es que es aplicado para las pequeñas empresas, tomando en consideración un camino multivariante.

Perényi y Selvarajah (2010:2) hacen resaltar sobre el interés en el estudio de la PYME a partir de este periodo y extendiéndose hasta la actualidad, mencionando diversos trabajos empíricos de tipo cualitativo y cuantitativo, resaltando las investigaciones de Mc Mahon (2001),

Hanks, Watson, Jasen y Chandler (1993), Lester, Parnell y Carraher (2003), Müller (1999), Salamonné Huszti (2006) y Massey, Lewis et al. (2006).

Model de Adizes (1988). Consultor de empresas a nivel internacional, Adizes estableció diversas etapas del ciclo de vida de las organizaciones. Courtship -previo al nacimiento-, Infancy, Go-go, Adolescence, Prime y Aging -como proceso de deterioro con sub-etapas considerando la Aristocracia, Recriminación y Burocracia-. Dicho autor establece que el debido conocimiento de ellas permitirá tomar mejores decisiones para alcanzar los siguientes niveles de evolución. “Los ciclos de vida organizacional son definidos por la interrelación de flexibilidad y control. No están definidas por una empresa, la edad cronológica, ventas o activos, o el número de empleados. El objetivo es alcanzar la etapa Prime”. (Adizes, 1988: 3). Las variables consideradas por el autor son el papel del fundador, experiencia y memoria de la organización, los objetivos, la orientación, la toma decisiones, la planeación, la organización, los sistemas y controles, el rendimiento y razones de muerte en cada etapa.

El autor establece una etapa previa a la operación, en el que se planea la creación de la unidad económica – Courtship-, posteriormente aparece la primera etapa de existencia de la organización, la infancia, en ella el empresario debe estar totalmente pendiente de la organización estableciendo el papel de “todólogo”; la principal amenaza es esta etapa es la falta de liquidez y el desinterés del dueño-fundador.

En la etapa de Go-go, la empresa comienza a generar efectivo, fruto de la aceptación del mercado; sin embargo este indicador aún no muestra una unidad estable, toda vez que las ventas no son planeadas, predecibles y por lo tanto no son controladas; entre las amenazas que resalta el autor es la confianza excesiva del dueño-fundador o la muerte del mismo sin planeación de sucesión.

La tercera etapa, la etapa de la adolescencia, es una fase de reajustes organizativos y de búsqueda de identidad de la organización; debido al incremento de operaciones y actividades, así como el número de personal, el dueño no tiene la capacidad para continuar con su papel de todólogo. Así bien, es la etapa en que existen reajustes organizacionales y de ideales; por lo que la principal amenaza recae en la lucha de poderes entre los tradicionales y los innovadores; esta situación puede agotar la empresa y disminuir su competitividad hacia el exterior.

Posteriormente, la etapa Prime, es decir la cúspide del desarrollo de la empresa donde los cambios realizados en la organización han sido adoptados de manera exitosa pero sigue existiendo un espíritu de flexibilidad; es decir es la etapa de equilibrio entre el control y la flexibilidad. La amenaza en dicha etapa es la falta de innovación y reinención; pues de lo contrario pasará a la siguiente etapa de deterioro, el Aging.

Después de una recopilación y análisis de modelos, en 1990 Hank concluye en su investigación doctoral, que teóricamente la vida de una organización está dividida en cinco etapas generales: inicio, expansión, consolidación, diversificación y declive (Lester y Parnell, 2003, p. 341); característica relativamente soportada por los estudios empíricos a los que hacen referencia Lester y Parnell (2003) pues se establecen la tendencia de división de etapas entre cuatro y cinco etapas.

Modelos propuestos del siglo XXI del Ciclo de vida organizacional, un tercer oleaje. Para el año 2003 Lester y Parnell (2003) propusieron un nuevo modelo universal de cinco etapas: existencia, sobrevivencia, éxito, renovación y declive; considerando los antecedentes de estudios teóricos y empíricos. El objetivo del trabajo, identificar las características de las etapas de vida y relacionarlas con la estrategia –estudio en el que participaron 242 gerentes de empresas-, finalmente los resultados arrojaron que las características de las etapas de vida se

pueden diferenciar por la situación que involucra el tamaño de la empresa y la naturaleza del ambiente; la estructura organizacional y el estilo de toma de decisiones. Y de manera afirmativa se identificaron combinaciones específicas respecto a dicha etapas y la estrategia; entre las que relucen la introducción, la diferenciación, el control del segmento, la disminución de costos, entre otros.

Posteriormente al análisis realizado por Levie y Lichtenstein (2008), aparecieron otros modelos; entre ellos, en Taiwan se presentó un modelo por Kuang- Cheg Wang (2006), autor que agrega la variante de cinco elementos naturales en combinación con las cinco etapas de desarrollo. En función de la combinación de elementos se desprenden el nivel de: nueva visión, competitividad, organización, aprendizaje e innovación; considerándolos a estos como actividades primarias. Para el mismo año, Hoy (2006), estableció el modelo de 4 etapas, nacimiento, crecimiento, madurez y muerte tomando en consideración el papel de la familia; pues el exponente retoma variables como el fundador, otros miembros de la familia, empleados clave, la industria y la segmentación del mercado.

Liao (2006) por su parte, estableció un modelo que él mismo modificó retomando otros modelos cercanos a esa investigación, en dicho modelo se establecieron 4 etapas : etapa de concepción/desarrollo, donde no existe estructura ni procedimientos formales cuya actividad es únicamente por el fundador; etapa de comercialización, desarrollo de sistemas y estructura más allá del desarrollo del producto; etapa de crecimiento, crecimiento de ventas y empleados e iniciando la especialización; y etapa de estabilidad, donde se estudia la generación de nuevos productos, el posicionamiento en el mercado y búsqueda de nuevas oportunidades. Una de las más importantes aportaciones de Liao (2006), es que establece a las etapas de concepción y

crecimientos como etapas de desorden que permiten la evolución a dos etapas de orden; es decir la comercialización y la estabilidad.

En Costa Rica, se propuso un modelo a partir de Greiner (1972), Adizes (1994), Clinfford (1994), Dodge (1994), Joan Mount (1993) y Mintzberg (1997); en el que se establecen 5 niveles utilizando siete variables: rol del emprendedor, enfoque de la gestión, rol de los recursos humanos, estructura, sistemas, ventas e indicadores financieros e infraestructura (Leiva, 2006: 40).

Con el mismo interés de estudiar el desarrollo de las empresas, Diambeidou, François, Gailly, Verleysen y Wertz (2008) establecen a través de un estudio longitudinal, que el proceso de crecimiento puede ser interrumpido en decir no es lineal -a diferencia de los estudios transversales como lo afirman dichos autores-. Estos autores identifican cuatro posibles etapas de inicio agrupadas en: semillas, estrellas, boutiques y preguntas; para posteriormente establecer una propuesta multidimensional de crecimiento. Es importante mencionar que la principal aportación de los estudios longitudinales fue precisamente puntualizar que la evolución de las organizaciones no sigue una misma línea, pues existen ramificaciones que dirigen hacia otros destinos.

Años consecutivos, Bayer (2011) retoma los modelos de Liao (2006), Lester, et al. (2003), Cameron y Whetten (1981), Smith, Mitchell y Summer (1985) y Greiner 1998; para hacer una alineación, implantando así cuatro etapas, pero además retoma la propuesta de Liao al establecer dos etapas de orden y dos de desorden, explicando que el declive es una etapa de desorden, que bien solucionado se convierte en una nueva existencia, para así convertir cíclico al modelo.

Años más tarde, Shirokova (2009) en su trabajo titulado “Organisational life-cycle: The characteristics of developmental stages in Russian companies created from scratch”, encuentra evidencia empírica de la ubicación de empresas Rusas en el ciclo de vida, toda vez que se estableció 3 estados; inicio, crecimiento y formalización (Shirokova, 2009).

Jones (2011) por su lado, realizó un estudio cualitativo de LCO, pero enfocado a las PYMES, básicamente el autor retomó los modelos y autores clásicos, para determinar 4 fases: Start-up Excitement, Steadying the Ship, Business Consolidation y Business for the Long Haul, cada etapa es descrita junto con su “Plateau”, es decir su crisis de cambio.

De las últimas evidencias sobre dicho tema, Décaro (2012) estableció un modelo para pequeñas empresas de servicios en un municipio mexicano, para ello se rediseñó tomando en consideración a Scott; Lippitt y Smicht, Greiner y Adizes. Estableciendo así 4 etapas de crecimiento y en cada etapa una posibilidad de declive. Así bien, Décaro (2012) presenta cuatro etapas: Iniciación, crecimiento, juventud y madurez; mencionando una quinta etapa llamada renovación, considerándola como la parte final de la madurez y el inicio de un nuevo nivel de desarrollo -el autor deja como suspensivo para próximas investigaciones-. Además de establecer las etapas, se exponen dos posibles rutas, una que le permite llegar a la siguiente etapa evolutiva o nivel según sea el caso, y la otra hacia la muerte. Las variables que determinan el nivel de desarrollo del modelo propuesto son: papel del fundador, objetivos organizacionales, estructura organizacional, posición financiera y diversidad del producto o servicio.

Retomando los tres periodos históricos de estudio del tema, el modelo de ciclo de vida organizacional -para todo tipo de empresa- ha concretizado respecto al número de etapas, así como de categorías y variables para identificar cada etapa. Tomando en considerando que el trabajo propuesto por Levie y Lichtenstein (2008: 10) analiza una gran cantidad de modelos que

se manifestaron en las tres etapas, los autores mencionan que la concordancia de etapas resalta en 3, 4 o 5 etapas. Mientras que las categorías más retomadas por los modelos son: resultados, características del dirigente, estructura organizacional, estrategias, sistemas y problemas.

Teoría del Ciclo de vida de las organizaciones. Según Leiva Bonilla (2006), en su investigación sobre el Ciclo de vida y las etapas de desarrollo de las Pymes, expone el modelo, el cual equivale al sendero evolutivo transitado por la empresa a través de su existencia. Dicha ruta inicia desde los primeros pasos de la firma y culmina en sofisticadas formas de gestión de conglomerados empresariales. Los autores más relevantes que han analizado este tema utilizan distintas variables como indicadoras de dicho sendero evolutivo, por ejemplo: antigüedad de la empresa, el número de empleados, el tamaño en ventas de la empresa, el papel del emprendedor, la combinación entre flexibilidad y control, el ambiente competitivo entre otros.

Así mismo, Larry Greiner (1972), en la revista “Evolution and revolution as organizations grow”. Harvard Business Review, Julio-Agosto, 1972, siendo el pionero en este tema, utiliza un modelo de cinco factores: edad de la empresa, tamaño de la organización (medido en número de empleados y nivel de ventas), fases de evolución (entendidas como prolongados períodos de tiempo en los cuales no ocurren transformaciones importantes en las prácticas de las empresas), fases de revolución (períodos de tiempo en los cuales si ocurren cambios significativos en las prácticas empresariales) y finalmente tasa de crecimiento de la industria (en general el contexto competitivo en el cual se involucra).

En este marco analítico, Greiner propone un modelo compuesto por cinco etapas en las cuales las firmas atraviesan diferentes fases, intercalando períodos de crisis y calma (evolución y revolución en los términos descritos) y en las cuales mediante ciertas habilidades o competencias la firma puede ir evolucionando.

Bajo otra óptica, Ichak Adizes (1994) en su libro, “Ciclos de vida de la organización: cómo y por qué crecen y mueren las organizaciones y qué hacer al respecto”, propone un modelo de Ciclo de vida organizacional compuesto de nueve etapas divididas en tres fases generales, empresas en crecimiento, empresas que nacen por segunda vez y maduran así como empresas que envejecen.

Asimismo define que las empresas atraviesan durante cada una de esas etapas problemas normales y anormales, los cuales son la clave para la transición entre etapas y la supervivencia de la firma. Vale señalar que Adizes utiliza una constante analogía entre el desarrollo de una persona y el de una empresa, inclusive dando nombres como noviazgo, infancia o adolescencia a algunas de las etapas por las cuales atraviesa una organización. En este modelo el desplazamiento de una empresa a través del ciclo de vida está dado principalmente por la mezcla entre flexibilidad y control que exista dentro de la organización.

Con un enfoque más supeditado al volumen de ventas, Eric Flamholtz e Ivonne Randle, (1998) en su libro “Cambiar el juego: las transformaciones organizacionales de primer, segundo y tercer grado”. exponen un modelo en el cual el ciclo de vida es un componente más de un modelo superior, el de “la pirámide del éxito empresarial”, la cual a su vez descansa en cuatro pilares: definición de negocio, sistemas, tamaño y ambiente.

Dentro de este modelo de pirámide, el concepto de ciclo de vida se asocia al tamaño, dándose que una empresa puede tener siete distintos tamaños: Nueva empresa, Expansión, Profesionalización, Consolidación, Diversificación, Integración, Declinación / revitalización.

Acorde a este modelo los cuatro elementos deben estar en concordancia para que la empresa sea exitosa. Si por alguna razón no lo están la organización experimentará lo que los autores denominan “dolores de transformación organizacional”.

Es de esta forma como los modelos descritos, tal como se indicó, hacen uso de diversas variables para calificar el proceso evolutivo de una empresa, desde que es un emprendimiento impulsado por una persona o grupo de ellas hasta una empresa consolidada e incluso en algunos enfoques viviendo “la eterna juventud”.

A partir de estos modelos, más algunos revisados en menor escala como los de Clifford et al (1994); Dodge et al (1994); Joan Mount et al (1993), así como Mintzberg (1997) se generó uno nuevo con las siguientes características, según Leiva Bonilla (2006). Este modelo se compone de siete variables, a saber: Rol emprendedor; Enfoque de gestión; Rol de los recursos humanos; Estructura. Sistemas; Ventas e indicadores financieros; Infraestructura.

Las fases del modelo son:

1. La empresa surge y pone a prueba su oferta en el mercado.
2. La empresa percibe que su oferta es aceptada y empieza a crecer.
3. La empresa alcanza un crecimiento importante y debe profesionalizarse.
4. La empresa se consolida mediante profesionalización y como organización.
5. La empresa empieza a mostrar signos de envejecimiento.

Algunas condiciones de estas etapas son: no son lineales, es decir pueden presentarse idas y regresos; una empresa no se ubica en una etapa solamente, puede ser que algunas variables estén en distintos puntos; la firma no tiende al envejecimiento, es decir puede existir la eterna juventud; la empresa aunque va acumulando conocimientos no tiene un crecimiento natural, es decir no es asunto de años, empresas muy viejas pueden seguir siendo de etapa 1 y algunas muy jóvenes podrían llegar a etapa 4 muy rápido.

Igualmente, en la tesis de grado de maestría titulado Metodología para la mejor administración de los Recursos Humanos en la gestión de empresas de servicio en etapa de maduración (Broggi, 2010) considera que la empresa tiene un ciclo de vida dividido en fases, cada una de estas fases no tiene ni una duración ni un punto de llegada explícito, sino que cada empresa se posiciona en una de ellas cuando planifica sus estrategias.

Generalmente, las empresas adecuan las mismas al momento del ciclo de vida en el cual consideran que se encuentran: Iniciación, Crecimiento, Maduración y Obsolescencia.

Toda organización inicia su ciclo de vida, debido al esfuerzo para crear empresas, donde el individuo es el centro sobre el cual gira este proceso (Learned, 1992; Andrés, García y Fuente, 1996; Amill, 2003) y, a su vez, es el factor habitualmente más escaso (Amill, 2003), sin él sería imposible desarrollar la puesta en marcha de una empresa. Y es que para crear una empresa se requiere de un sujeto que considere como posible la realización de la innovación (Schumpeter, 1963; Shaver y Scott, 1991; Naffziger, Hornsby y Kuratko, 1994), reconozca oportunidades de negocio existentes en el entorno (Begley y Boyd, 1987; Bhave, 1994; Kirzner, 1995; Shane y Venkataraman, 2000) y, además, debe poseer la motivación suficiente (Shaver y Scott, 1991; Naffziger, Hornsby y Kuratko, 1994) para aprovechar esas oportunidades de empresa de gran valor para la economía y la sociedad (Kirzner, 1995; Shane y Venkataraman, 2000).

Además, como Guzmán (1994:197) indica, el empresario “es particularmente relevante cuando el escenario de análisis está compuesto en un alto grado por pequeñas y medianas empresas, y dentro de éstas, a su vez, por un alto porcentaje de microempresas, donde la figura del empresario constituye el factor esencial y determinante de la evolución de la unidad productiva”. Y precisamente este es el escenario empresarial español; pues España posee un

tejido empresarial donde predominan las microempresas y adolece de un tejido suficientemente denso de pequeñas y medianas empresas (Guzmán, 1994; Llopis, 2004).

EL modelo de las cinco fuerzas de Porter. Este modelo es el que se tiene en cuenta para el desarrollo de la presente investigación, el cual consigna que la rivalidad en los mercados es bueno para los consumidores. Obliga a las empresas a proporcionar un servicio de calidad superior o simplemente se enfrentaran a la ruina financiera. La teoría de las cinco fuerzas de Michael Porter (Porter M. , 1980), es un modelo para la gestión empresarial y para la gestión económica que se enfoca en la rivalidad entre las empresas en un mercado específico. Al igual que el análisis de la cadena de valor y el análisis FODA, este modelo es útil para la planificación estratégica de la empresa.

Consideraciones generales de la teoría de las cinco fuerzas de Porter. Según Richard E Caves (Richard, 1987), la teoría de las cinco fuerzas de Porter es un modelo de análisis complejo de la competencia empresarial en un mercado. La variable dependiente, es decir la variable que será explicada, es la intensidad de la rivalidad entre las empresas. Las variables independientes, es decir las fuerzas que explican la rivalidad, se reducen a cuatro:

Poder de negociación de los proveedores; poder de negociación de los clientes; amenaza de nuevos competidores; y amenaza de productos sustitutos.

Todas estas variables finalmente van a integrarse para explicar y entender la intensidad (o falta de ella) de la competencia y la rivalidad empresarial en un mercado determinado.

Características del modelo de las cinco fuerzas de Porter, según (Oster, 1994), los consumidores pueden fácilmente sustituir un tipo de producto por otro (alcohol en lugar de antidepresivos, por ejemplo), las empresas van a competir más intensamente para mantener a los

clientes. Si los compradores tienen una gran capacidad de negociación (es decir si ellos están bien organizados), entonces podrían llegar a establecer los términos de las transacciones.

Otro buen ejemplo es la empresa multinacional Walmart. Walmart podría llegar a fijar las condiciones para la producción de insumos básicos debido a que compran en gran volumen y garantizan un gran mercado para todos los proveedores que cumplen con sus normas. Por lo tanto la rivalidad entre los proveedores de Walmart se volvería intensa. En el caso contrario si los productores tienen el poder, pueden aumentar los precios fácilmente. Por ejemplo, si las materias primas están en manos de unos pocos proveedores (digamos el trigo), los proveedores podrían forzar a aquellos que necesitan el producto a una intensa rivalidad para un buen negocio. Por último, si existen altas barreras a la entrada en un mercado específico, entonces la rivalidad se reduce, ya que los nuevos competidores tendrán gran dificultad para entrar. Cuando las ganancias suben, más competidores entran en el mercado. Cuando los beneficios bajan, ocurre lo contrario. Esta es la dinámica básica en que todas estas fuerzas trabajan juntas para determinar la naturaleza de la competencia.

Función de la teoría de las cinco fuerzas de Porter dentro de una empresa. Este enfoque presentado por Porter (Michael, 1991), expone las principales variables que determinan los niveles de competencia entre las empresas. Un administrador puede entonces establecer esquemáticamente estas variables con el fin de llegar a una decisión racional sobre la reducción de costes o la comercialización de nuevos productos. Es una manera muy racional para los gerentes para tomar decisiones, y los diferentes tipos de empresas tendrán entonces diferentes enfoques de marketing para determinados mercados.

Interpretación del modelo de las cinco fuerzas de Porter. En la teoría de las cinco fuerzas de Porter (Peteraf, 1993), el concepto real es que las empresas no son iguales dentro de un

mercado. Muchas veces estas fuerzas difieren de la realidad y tienen una interpretación mucho más compleja. Si una industria está protegida por una patente, por ejemplo, entonces la rivalidad se reduce y los beneficios (y el control del mercado) suben. Si, por ejemplo, las patentes de las compañías farmacéuticas para un nuevo tratamiento para la depresión, entonces los gerentes se moverán rápidamente para tomar la mayor cantidad del mercado como sea posible. Una vez que la patente expira, la estrategia se vuelve muy diferente.

Por lo tanto el análisis competitivo de una empresa debe ser mucho más amplio, los beneficios del modelo de las cinco fuerzas de Porter, es que trata de entender el mercado como una compleja mezcla de factores reales y tangibles, y no como un grupo de fuerzas matemáticas tan queridas para los economistas profesionales y los estadistas. El enfoque de Porter a la competencia y la rivalidad entre las empresas pasa por un análisis cualitativo, lo cual es muy importante a la hora de tomar decisiones.

Cómo aplicar el modelo de las cinco fuerzas de Porter en una Negocio. El modelo de las cinco fuerzas fue desarrollado en 1979 por Michael Porter, un estratega muy aclamado y profesor de la Escuela de Negocios de Harvard. El modelo se utiliza para identificar y analizar las fuerzas que afectan a una industria. Según el modelo, las empresas deben evaluar las oportunidades y amenazas que plantean los actuales competidores, los potenciales competidores, la disponibilidad de productos sustitutivos en el mercado, y el poder de negociación de sus clientes y proveedores.

Rivalidad. Lo primero que tenemos que hacer para analizar la rivalidad del mercado es determinar la posición de la empresa en comparación con sus competidores. Para ello, debemos medir la competitividad a través de cuota del mercado abarcada y la penetración en este.

En segundo lugar debemos comparar los precios de los productos, la tecnología, las innovaciones y la calidad de los productos de sus competidores. Esto dará una noción de si el mercado tiene una baja rivalidad entre las empresas o una alta rivalidad.

También es importante desarrollar estrategias de marketing y publicidad para sus productos. Esto asegurará que más gente conozca nuestros productos lo cual puede ayudarnos a obtener una ventaja competitiva.

Amenaza de nuevos competidores. Este punto se refiere a las barreras de entrada. En el modelo de las cinco fuerzas de Porter las barreras de entrada tienen que ver con el grado de dificultad con que una nueva empresa puede entrar al mercado. Para este punto es importante revisar las políticas gubernamentales de un mercado específico. El gobierno a veces plantea restricciones a la entrada de nuevos actores en el mercado a través de concesión de monopolios y actuando como regulador. También es importante saber acerca de las patentes y las licencias requeridas para entrar en determinada línea de negocio. Comprender los procedimientos en el desarrollo y la adquisición de ellas para determinar el nivel de dificultad de entrar en la industria (Peteraf, 1993).

Teniendo en cuenta el punto de vista del nuevo participante se calcula las economías internas de escala, lo cual permite determinar la cuota de mercado que se puede esperar como nuevo competidor. Lo anterior revela si es rentable entrar en ese mercado.

El poder de negociación de los proveedores. En este punto se analiza las relaciones existentes con nuestros proveedores de materias primas y mano de obra. También, se debe analizar cuál sería el escenario en caso de que aumenten los precios de sus bienes o se nieguen a suministrarnos. (Peteraf, 1993).

Igualmente, es ideal hacer un análisis para determinar los costos asociados al hacer un cambio de proveedor. Para esto se construye una matriz que considere los costos adicionales – o ahorros – involucrados en hacer el cambio. (Peteraf, 1993).

El poder de negociación de los compradores. Es muy importante conocer bien a los clientes y saber por ejemplo cómo reaccionan a los cambios de precios, y predecir los efectos potenciales en caso de ajustar el precio de su producto. (Peteraf, 1993).

La amenaza de sustitutos. Para estar al tanto de los productos sustitutos es muy importante hacer un estudio a fondo y evaluar su propensión a encontrar sustitutos para sus productos principales. No estaría demás evaluar la calidad de los productos que pueden ser sustituidos para su producto. (Peteraf, 1993).

Marco Conceptual

A continuación se explica cada uno de los conceptos seleccionados para sustentar los planteamientos realizados en el presente trabajo de grado.

Ciclo de vida organizacional. El ciclo de vida organizacional permite comprender las transformaciones que experimenta una organización como resultado natural de su crecimiento y desarrollo durante su existencia. Una concepción muy explícita acerca del ciclo de vida organizacional es la siguiente: “las organizaciones nacen, crecen y, al final, mueren”.

Etapas del desarrollo del ciclo de vida. Según Richard L. Daft (2005) cada vez que una organización ingresa a una etapa en el ciclo de vida se modifica su funcionalidad. El entorno interno genera nuevas necesidades de cambio en todos los sentidos: estructura, procesos, estrategias etc. De igual manera, las demandas del entorno externo también cambian.

Cada etapa del desarrollo de las organizaciones conlleva nuevas necesidades y, por tanto, se modifica también la influencia del ambiente externo. En la medida en que una empresa evoluciona, el ambiente externo exige más. Las organizaciones deben desarrollarse de la mejor forma posible y cada vez más rápido para pasar con éxito de una etapa a otra.

Para distinguir el desarrollo de las organizaciones se sugieren cuatro etapas:

- Etapa empresarial
- Etapa de colectividad
- Etapa de formalización
- Etapa de elaboración

Etapa empresarial. Esta etapa se puede comparar con la primera etapa del desarrollo humano.

Cuando un ser humano nace, requiere de toda la atención y ayuda de sus padres para seguir creciendo y poco a poco, con el tiempo, podrá ser autosuficiente. De igual manera, en sus inicios, una organización necesita cimentar sus bases. Sus fundadores deben estar involucrados en el desarrollo y dedicar un esfuerzo exhaustivo para que su empresa logre funcionar por sí misma.

Para identificar esta etapa se pueden señalar las siguientes características:

- Todos los esfuerzos se destinan a establecer en el mercado, los productos o servicios que la organización ofrece.
- Los fundadores o dueños participan generalmente de manera directa y dedican sus esfuerzos en actividades de producción y venta.
- En cuanto a sus procesos internos, la organización no está formalizada es decir, aún no establece una estructura organizacional respaldada en reglamentaciones, políticas y procedimientos documentados oficialmente.

- La supervisión y el liderazgo se ejercen por parte de los fundadores, emprendedores o dueños.
- Las jornadas de trabajo son extensas, ya que las necesidades de supervivencia son fuertes (al igual que un recién nacido que requiere todo el tiempo de sus padres para sobrevivir en sus primeros meses de vida).

Como en cualquier proceso de cambio y desarrollo existen momentos críticos. Estos momentos suponen necesidades especiales para lograr con mayor posibilidad de éxito, la transición de una etapa a otra. La crisis de cada etapa señala los puntos clave para afrontar nuevos retos, vencer obstáculos y crear condiciones de desarrollo organizacional.

Respecto a la **etapa empresarial**, el momento de crisis surge, entre otros aspectos, con la necesidad de liderazgo. En la medida en que la organización crece, el mayor número de empleados genera problemas y demanda nuevas necesidades. Asimismo, en este momento de crisis, los fundadores o dueños se enfocan principalmente en los asuntos de administración y se origina la necesidad de deslindar responsabilidades en líderes capaces de continuar coordinando actividades de producción, venta y dirección de personal. De igual manera, los fundadores, y ahora los directivos, se ven en la necesidad de rediseñar la estructura organizacional para adaptarla a una nueva etapa.

Etapa de colectividad. Cuando una organización logra solucionar la necesidad de liderazgo comienza el reto de hacer extensivos los propósitos y objetivos al personal. Algunas de las principales características de esta etapa son:

1. Se cristaliza la división del trabajo.
2. Resulta necesario establecer departamentos regulados por una jerarquía de mando donde se definan puestos y funciones, los cuales se orientan a trabajar en función de los objetivos o metas.

3. El personal se identifica con los objetivos oficiales de la organización (la misión) y trabajan arduamente en función de estos objetivos.
4. Predomina la comunicación informal, es decir, aún no se formaliza por medio de reglamentos, políticas y sistemas de control; aunque comienzan a surgir algunos sistemas formales.
5. Los miembros de la organización sienten el crecimiento, es decir, se están desarrollando junto con la organización y se consideran parte de un grupo que trabaja para asegurar ese desarrollo.

Retomando la comparación de las etapas del ciclo de vida organizacional con las etapas del desarrollo humano, la etapa de colectividad se asemeja con la juventud temprana o adolescencia. En este momento, la organización se orienta a formalizar sus procesos para madurar su estructura y afrontar de mejor manera nuevos retos y necesidades.

El momento de crisis en esta etapa surge con la necesidad de autonomía. El personal, administradores de rango inferior y subordinados, quienes han adquirido experiencia y seguridad a partir del resultado de sus esfuerzos, comienzan a sentir limitaciones en la toma de decisiones debido a la función que ejerce la jerarquía de mando, donde las responsabilidades, decisiones y acciones se centran en niveles de autoridad superior.

Al igual que un adolescente que comienza a buscar autonomía y la posibilidad de expresar sus ideas y capacidades, al momento de sentir límites por parte de la autoridad que ejercen sus padres, reacciona generalmente con actitudes de resistencia. Por su parte, los altos directivos también muestran cierta resistencia a ceder responsabilidades, quizás por mantener la seguridad de que las cosas funcionen bien, ya que fue por medio de su visión y liderazgo como se ha logrado mantener la organización hasta esta etapa.

En este momento, si los altos directivos de la organización quieren superar con éxito la etapa de colectividad, deben encontrar mecanismos que les permitan continuar controlando a los

diversos departamentos, pero sin ejercer una supervisión directa, es decir, delegar a sus administradores de área o gerentes responsabilidades y oportunidades en la toma de decisiones para que éstos, a su vez, se apoyen de las capacidades y la participación de sus subordinados.

Cuando un adolescente asimila que sus padres le están brindando confianza y reconocen en él la capacidad de tomar con responsabilidad sus decisiones, el joven desarrolla habilidades, actitudes y aptitudes de verdadera autonomía, lo que le permitirá adquirir madurez para afrontar vivencias más complejas que requieren decisiones más difíciles de tomar.

De forma semejante, en la organización, los directivos deben delegar responsabilidades y brindarle confianza a la gente que coordina las acciones de la empresa para que el personal se sienta capaz de hacerlo con verdadero compromiso y con sentido de eficacia.

Etapas de formalización. Cuando una organización se encuentra en esta etapa es porque se distingue en sus operaciones una característica específica: la formalización de los procesos. Hasta este punto se ha logrado establecer reglas, políticas, procedimientos y sistemas de control sustentados en documentos oficiales.

En otras palabras, se burocratiza. Por el motivo anterior, las comunicaciones dejan de ser informales y se tornan menos frecuentes y menos directas; se formalizan. La mayor parte de la información se transmite por medio de documentos, que adquieren un carácter oficial.

Algunas características de esta etapa son: a. Los altos directivos se preocupan por asuntos de estrategia y planeación y delegan responsabilidades de operación a los mandos medios. b. La comunicación es menos frecuente y más formal. c. Se agregan especialistas a las operaciones de la organización como apoyo externo. d. Se crean grupos de productos u otras unidades descentralizadas para mejorar la coordinación. e. Se incorporan sistemas de motivación para los ejecutivos para asegurar su eficacia. f. Se agregan incentivos y recompensas para asegurar el

rendimiento laboral. g. La presión que supone la implementación de sistemas de control interno y las demandas de una estructura formalizada ejerce presión sobre los mandos medios.

Con la implementación de sistemas de control, programas, procedimientos formales y mecanismos de supervisión y coordinación, viene la burocratización de los procesos internos. Por tanto, surge la necesidad de incrementar la documentación en las operaciones de la organización. Esta medida genera que las comunicaciones se tornen menos estrechas entre los mandos medios con su grupo de trabajo, y viceversa. En concreto, lo que sucede se considera de carácter oficial y debe estar por escrito.

Etapa de elaboración. En este momento la burocracia que caracteriza a la etapa de formalización parece alcanzar su límite. Algunas características de la etapa de elaboración son:

1. El control social y la autodisciplina reducen la necesidad de controles formales adicionales.
2. Los administradores aprenden a trabajar dentro de la burocracia sin agravarla.
3. Los sistemas formales se pueden simplificar y sustituir con equipos de administradores y fuerzas de tareas.
4. Para alcanzar la colaboración es frecuente que se formen equipos de todas las funciones o divisiones de la compañía.

En concreto, al llegar a esta etapa las organizaciones deben renovarse. El hecho de llegar a esta etapa supone que la empresa ha operado a través de muchos años, quizás más de diez. Entonces surge un nuevo momento de crisis, lo que algunos teóricos organizacionales denominan: revitalización. Retomando la comparación con el desarrollo de una persona, se puede decir que la etapa de elaboración se asemeja con la etapa de madurez de un ser humano. Al igual que una persona madura necesita mantenerse lo más sano posible y revitalizar energías; en la etapa de elaboración, la organización presenta períodos de declinación, los cuales deben alertarla para renovarse en sus operaciones.

Es en esta etapa cuando se pueden tomar decisiones sumamente radicales para que la organización permanezca con vida. Tal vez los cambios de altos directivos con nuevas ideas funcionan en estos momentos. Por tanto, la sugerencia para los directivos que ubican a sus organizaciones en esta etapa se orienta a la idea de establecer renovaciones periódicas que les permitan innovar sus procesos y permanecer vigentes.

En resumen, las etapas del ciclo de vida organizacional representan transiciones que conllevan cambios organizacionales. En la medida en que las organizaciones evalúen sus características, factores internos y externos generarán mejores posibilidades de adaptación y éxito en cada una de las etapas por las que atraviesan. Respecto a lo anterior, Daft (2005) menciona que es necesario que una organización considere la etapa de desarrollo del ciclo de vida en la que se encuentra para adaptar el diseño de la estructura organizacional y crear mejores oportunidades de desarrollo organizacional.

Competitividad. Según Ivancevich, John M. (Ivancevich, 1997) 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.

Factores que determinan la competitividad. En el artículo “El desafío de la competitividad industrial” de la Revista de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe Cepal, número 51, de diciembre de 1993 (Buitelaar, 1993) indican que “las empresas se hacen competitivas al cumplirse dos requisitos fundamentales: primero, estar sometidas a una presión de competencia que las obligue a desplegar esfuerzos sostenidos por mejorar sus productos y su eficiencia productiva; y, segundo, estar insertas en redes articuladas dentro de las

cuales los esfuerzos de cada empresa se vean apoyados por toda una serie de externalidades, servicios e instituciones. Ambos requisitos están condicionados a su vez por factores situados en el nivel macro (contexto macroeconómico y político-administrativo) y en el nivel meso.

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.

Competitividad e Innovación. Para los Integrantes del Departamento de Economía Aplicada de la Universidad de Valencia en España, en el año 2005 (Coll-Serrano, 2005) en su investigación sobre Competitividad e Innovación en la Micro y Pequeña Empresa en las Comarcas de l'Horta de la provincia de Valencia señalan que a partir de su definición elaborada sobre competitividad se puede comprender que ésta ha estado vinculada, según épocas, a diferentes aspectos. La calidad ha constituido durante largo tiempo el paradigma de la competitividad y, al igual que ella, el foco de atención para obtener la competitividad se ha desplazado desde la gestión de producción, al marketing, la dirección estratégica, la gestión de los recursos humanos, la gestión del conocimiento, la gestión de nuevas tecnologías, etc. Todas y cada una de las parcelas mencionadas han ido ocupando su espacio como las claves, en diferentes épocas, para llegar a ser competitivos. En esa evolución, al igual que con la calidad, los que no han sido capaces de alcanzar un estándar han sido sucumbiendo, y siempre para los

que sobrevivieron surgió un reto nuevo. Reto, superación, y nuevamente, otro reto. (Cárdenas Dávila, 2011)

Según Cárdenas Dávila (2011), en su artículo, afirma que de la diversidad de información que se encuentra sobre competitividad, sobre todo en la web, de las múltiples maneras de enfocar el tema de acuerdo a cada situación, sector, nivel y ante la ausencia de una enumeración concreta en los diversos autores, se pone de manifiesto que son muchos los factores que inciden en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas, pero se podría señalar las siguientes, como las más importantes.

Capacidades Directivas. La competitividad más que cualquier otra cosa depende de las personas; de sus actitudes ante los retos, de sus habilidades, de sus capacidades de innovar, de su intuición y creatividad, de saber escuchar y comunicarse con otros, de hallar y usar información, de planear y resolver problemas, de trabajar individualmente y en equipo, de aprender a aprender, responsabilidad y tenacidad, valores y sensibilidad social.

En las empresas se debe cambiar de patrones, de pensamiento y de comportamiento, es decir, emplear lo que afirma Thomas Samuel Kuhn: el cambio de paradigmas. Cambiar nuestras formas de liderizar grupos de individuos y negocios, de gerenciar procesos, de pensar-sentir-actuar, cambiar las cosas por medio de la creatividad, cambiar puntos de vistas, de encontrar nuevos enfoques para ver las cosas con otros ojos. Así las empresas podrán adaptarse rápidamente a los cambios de la sociedad. La actitud no basta, la acción es esencial, el aprendizaje no se da hasta que el comportamiento no haya cambiado.

Los directivos desempeñan un papel crucial en las empresas, y sobre ellos recae la responsabilidad de elegir entre las distintas opciones estratégicas y además en la mayoría de los casos son las que las implementan, por tanto se hace necesario un amplio conocimiento de los

recursos y capacidades de sus empresas y de su entorno competitivo. El nivel de educación se relaciona de forma positiva con la capacidad del directivo para realizar elecciones estratégicas de acuerdo con las exigencias del entorno, con su propensión a generar e implantar soluciones creativas a los problemas de la empresa e, incluso, con su nivel de productividad. Las empresas que cuenten con directivos con un mayor grado de formación alcanzarán mayores niveles de éxito.

Calidad en la Producción o Prestación de Servicios – Diferenciación. El ser competitivo hoy en día significa tener características especiales que nos hacen ser escogidos dentro de un grupo de empresas que se encuentran en un mismo mercado buscando ser seleccionados. Es diferenciarnos por nuestra calidad, habilidades, cualidades, capacidad de cautivar, de seducir, de atender y asombrar a los clientes, con nuestros bienes y servicios, lo cual se traduce en un generador de riquezas.

Lograr la conformidad del conjunto de características y atributos de un producto con las necesidades y expectativas del comprador representa otro de los factores necesarios para competir, el cual también determina decisivamente la reputación o imagen de la empresa en el mercado. Aunque a corto plazo pueden suponer fuertes inversiones, a medio y largo plazo reducen costos, atraen clientes y empleados satisfechos y mejoran la productividad y los resultados de la empresa.

Ventajas Competitivas (costo-calidad). No basta competir, es necesario lograr ventajas competitivas. Pues las empresas competitivas serán aquellas capaces de ofrecer continuamente productos y servicios con tributos apreciados por sus clientes. A este conjunto de características que distinguen al producto de una empresa de sus competidores se denominan ventajas competitivas. Lo único seguro acerca de éstas es su dinamismo, los mercados pueden cambiar

sus exigencias o la tecnología de la empresa puede verse desplazada por las de la competencia. Sin una empresa no invierte en mantenerlas, remozarlas, tarde o temprano estará condenada a perderlas.

Existen dos categorías de ventajas competitivas: de costos y de valor. Las ventajas de costos están asociadas con la capacidad de ofrecer a los clientes un producto al mínimo costo. Las ventajas competitivas de valor; por su parte, están basadas en la oferta de un producto o servicio con atributos únicos, discernibles por los clientes, que distinguen a un competidor de los demás.

Recursos Tecnológicos. Dentro de los recursos tecnológicos se incluye el stock de tecnologías, la experiencia en su aplicación (know-how) y los medios humanos, científicos y técnicos para su desarrollo.

Para afrontar los abundantes desafíos del entorno y poder adaptarse a las exigencias de los clientes, las empresas deben examinar cuidadosamente las mejoras que pueden introducir tanto en sus productos o servicios como en sus procesos. Para ello deberán incorporar o desarrollar activos tecnológicos que les permitan posicionarse por delante de su competencia. Aquellas empresas que sólo realicen nuevas inversiones cuando comprueben que los competidores obtienen buenos resultados –o bien no posean información fiable de la posición tecnológica de las empresas rivales– estarán abocadas al fracaso.

El desarrollo de activos tecnológicos, requiere tiempo y dinero. Por lo que los directivos deben planificar cuidadosamente las inversiones en nuevas maquinarias y procesos, y asegurar en sus recursos humanos las competencias necesarias para su manejo.

Innovación. No se puede implantar patrones competitivos o cualquier otro que se detecte como factor crítico de éxito del negocio, debido a que el mercado es cambiante. Por eso muy

unido a los recursos tecnológicos aparece el de innovación. El éxito de las empresas también se asocia al desarrollo de nuevos productos, servicios o procesos que permitan responder a las necesidades de los clientes, adaptarse a los cambios en el entorno o mejorar las oportunidades para alcanzar los objetivos de la empresa. Tres son los pilares sobre los que se asienta la innovación: el directivo, los trabajadores y la cooperación con otras empresas.

Tiende a emplearse como sinónimo de innovación el término invención; y no es lo mismo inventar que innovar. Puede existir uno independientemente del otro. Schumpeter ideó la teoría de la innovación como el medio capaz de explicar el desarrollo económico y al analizar el cambio tecnológico diferenció invención e innovación (En el Diccionario de la Real Academia puede leerse: Inventar es descubrir algo nuevo o no conocido. Innovar es alterar algo, introduciendo novedades). Para Schumpeter la invención se refiere al descubrimiento realizado en el terreno científico-técnico, pudiendo permanecer durante un largo tiempo o para siempre en esta esfera sin trascender a la esfera económica; en tanto que la innovación se produce cuando una invención es introducida a la esfera económica. El primero se refiere a la creación de nuevos inventos, en tanto que el segundo supone la aplicación de la invención a nuevos productos o procesos de producción y su aplicación a usos comerciales o industriales.

Recursos Comerciales. Los procesos comerciales, orientados al mejor conocimiento del mercado y de los clientes, son un medio muy importante de mejora del rendimiento económico, de la fidelización de clientes y, de la diferenciación de la competencia. Para ello se necesita contar con profesionales de marketing adecuados a las necesidades; realizar campañas destinadas a fortalecer la marca; poder acceder a todos los canales de distribución.

Recursos Humanos-Capacitación Laboral. Para lograr el éxito competitivo, las empresas deben establecer los mecanismos que permitan atraer candidatos cualificados, retener y motivar a

los actuales empleados y establecer fórmulas que los ayuden a crecer y desarrollarse dentro de la empresa.

La escasa capacidad para atraer y retener personal cualificado, se debe fundamentalmente a la menor posibilidad de ofrecer incentivos salariales. Para paliar este problema, los bajos salarios pueden complementarse con fórmulas alternativas de retribución adaptadas a cada individuo, por medio de la flexibilidad horaria, los planes de formación o la participación en la gestión, entre otros. El limitado acceso a procesos formativos de capital humano, obstaculiza el aumento de la productividad. Esta situación se traduce en un bajo nivel de competitividad del sector y repercute en una limitada capacidad sectorial para generar empleo productivo de mayor remuneración e ingresos para una alta proporción de la población.

Recursos Financieros. El mantenimiento de buenos estándares financieros es uno de los aspectos relevantes para alcanzar el éxito competitivo en las empresas de menor tamaño. La debilidad de los balances en este tipo de empresas hace necesaria una correcta y minuciosa planificación financiera a corto plazo que evite una la falta de liquidez. Asimismo, que habitualmente el poder de negociación con entidades de crédito sea inversamente proporcional al tamaño de la empresa hace necesario primero, un alto conocimiento de la oferta financiera y una especial atención a los fondos propios. Además, resulta vital constituir reservas o fondos que permitan la disminución de los costes financieros. Por último, también es necesario que se aprovechen las ayudas oficiales existentes (subvenciones a la explotación, subvenciones de capital, bonificaciones fiscales, subvenciones de puntos de interés, etc.), las cuales tratan de paliar este peor acceso a las fuentes de financiación ajenas.

Cultura. Con este término se hace referencia al conjunto de hábitos, creencias, expectativas y valores compartidos por todos los miembros de la organización. La cultura guía el

comportamiento de las personas que forman parte de la empresa; sienta las bases de los procedimientos; y ayuda a mantener la cohesión interna. Las empresas que posean fuertes valores culturales lograrán que sus trabajadores tengan claro cuál es su misión, qué deben hacer y qué se espera de ellos, a quién delegar en caso necesario y, lo que es más importante, cómo actuar ante situaciones imprevisibles.

Del mismo modo, en este punto sobre los factores determinantes de la competitividad resulta también de suma importante mencionar a Carlos Slim Helu, el segundo hombre más millonario en todo el mundo, de raíces libanes, nacido en México, próspero empresario mexicano que ha resumido en un decálogo la fórmula para lograr el éxito empresarial a través de la competitividad de sus empresas, en el cual se puede ver los factores antes desarrollados, el cual es como sigue:

1. Estructuras simples, Organizaciones con mínimos niveles jerárquicos. Desarrollo Humano y formación interna de los funcionarios, flexibilidad y rapidez en las decisiones. Operar con las ventajas de la empresa pequeña que son las que hacen grandes a las grandes empresas.
2. Mantener la austeridad en tiempos de vacas gordas fortalece, capitaliza y acelera el desarrollo de la empresa así mismo evita los amargos ajustes drásticos en las épocas de crisis
3. Siempre estar activo en la modernización crecimiento, capacitación, calidad, simplificación y mejora incansable de los procesos productivos. Incrementar la Competitividad y Productividad. Reducir gastos y costos guiados siempre por las más altas referencias Mundiales. Compararse con los mejores siempre como si fuéramos atletas.
4. La empresa nunca debe limitarse a la medida del propietario ni del administrador. No sentirnos grandes en nuestros pequeños corralitos y hacer la mínima inversión en activos no productivos.

5. No hay reto que no podamos alcanzar trabajando unidos, con claridad de objetivos y reconociendo los instrumentos.
6. El dinero que sale de la empresa se evapora por eso hay que reinvertir las utilidades.
7. La creatividad empresarial no solo es aplicable a los negocios si no también la solución a muchos de los problemas de nuestros países.
8. El optimismo firme y paciente siempre rinde sus frutos, no euforia ni un optimismo fantasioso.
9. Todos los tiempos son buenos para quienes saben trabajar y tienen con que hacerlo.
10. Nuestra premisa es siempre el tener presente que nos vamos sin nada que sólo podemos hacer las cosas en vida y que el empresario es un creador de riqueza que la administra temporalmente.

Sin embargo, según Cárdenas Dávila (2011), para medir la competitividad también se puede recurrir a los factores utilizados para medir la competitividad de países, pues siguiendo a Porter, si el sistema de las empresas puede ser utilizado en el sistema de los gobiernos de los países, entonces los factores de medición de competitividad de éstos puede ser adaptado a las empresas, más aún si consideramos que la competitividad se gesta en las empresas y no en los países donde éstas se ubican, pues no son los países sino las empresas las que compiten entre sí, y el éxito de los países se sustentan en el éxito de sus respectivas empresas y determina que un país sea más competitivo que otro.

Cárdenas Dávila, afirma que hay diferentes modelos explicativos de la ventaja competitividad de la naciones, sin embargo las mediciones más conocidas a nivel de países de la competitividad incluyen las reportadas por el Foro Económico Mundial (FEM) que utiliza el Índice de Competitividad Global y el Internacional Institute for Managemet Development (IMD). Los indicadores que utilizan se basan en datos duros y en encuestas de opinión que miden una serie de variables asociadas con la capacidad de los países de generar valor.

Por último, Cárdenas Dávila, sobre la competitividad, manifiesta que el anuario de competitividad del IMD tiene una gran reputación, sirve como herramienta de consulta en sectores importantes y es considerado por muchos como el informe más serio y completo sobre competitividad a nivel internacional. El índice de competitividad desarrollado por el IMD es de fuente obligatoria de referencia a nivel mundial y por eso para esta investigación tomare al IMD como referencia para medir la competitividad de la MYPE. Los factores de competitividad en el análisis del IMD son:

- a) Desempeño Económico, incluye: Economía Doméstica, Comercio Internacional, Inversión Internacional, Empleo, Precios.
- b) Eficiencia del Gobierno, incluye: Finanzas Públicas, Política Fiscal, Marco Institucional, Legislación para los Negocios, Marco Societario.
- c) Eficiencia de los Negocios (Sector Privado), incluye: Productividad Gerencial, Mercado Laboral, Finanzas, Practicas Gerenciales, Actitudes y Valores, Impacto de la Globalización.
- d) Infraestructura, incluye: Infraestructura Básica, Infraestructura Tecnología, Infraestructura Científica, Infraestructura Salud y Medio Ambiente, Educación.

Marco geográfico

La investigación se desarrolla en la ciudad de Ocaña, Norte de Santander, la cual está localizada a 206 km de Cúcuta y fundado en 1570, su temperatura promedio es de 21°C. Ocaña está situada a 8° 14' 15" Latitud Norte y 73° 2' 26" Longitud Oeste y su altura sobre el nivel del mar es de 1.202 m. La superficie del municipio es 460Km², los cuales representan el 2,2% del

departamento. La Provincia de Ocaña tiene un área de 8.602 km². Posee una altura máxima de 2.065 m sobre el nivel del mar y una mínima de 761 m sobre el nivel del mar. (Alcaldía, 2014).

Entre el grupo de heroicos guerreros que por orden del gobernador de Santa Marta Don Pedro Fernández del Bustos, partieron de esa ciudad, en los primeros días del mes de abril de 1570 para explorar las cabeceras del Río Magdalena, era conocido el nombre del capitán Francisco Fernández de Contreras. Fue pues, sin duda alguna, el fundador de Ocaña uno de los compañeros de aquel que respondía al nombre de Gonzalo Jiménez de Quesada.

Su espada adiestrada en mil combates luchó por la reducción de los Chibchas y con incalculables y temerarias hazañas estampó su nombre glorioso entre el cuadro glorioso de los fundadores de la ciudad de Santa Fe en tanto que su vigorosa juventud paladeaba el triunfo. Más tarde, al lado de Don Ortún Velasco de Velásquez y de Don Pedro de Orsúa, aparece Fernández de Contreras, también de la legendaria e histórica ciudad de Pamplona. Su reconocido valor bien, pronto lo acreditó entre sus compañeros y, entonces, se le nombra jefe de la expedición que vino a culminar con el glorioso establecimiento de Ocaña.

Ocaña fue fundada el 14 de diciembre de 1570. Sucedió pues, que el día 26 de julio de 1570, el capitán Francisco Fernández de Contreras, seguido de sus tenientes y soldados, entre los cuales que se distinguían Juan Lorenzo, Diego Páez de Sotomayor, Gaspar Barbosa de María y otros más que junto a él y bajo las ordenes de Don Pedro de Ursua, habían conquistado y fundado Pamplona. En nombre de la majestad de Don Felipe II tomó posesión de las tierras de Hacaritama, cuyos habitantes avisados de la cercanía de los españoles, se presentaron en paz y no poco sorprendidos del ceremonial y la pompa guerrera con la que el capitán había querido rodear la fundación de la nueva ciudad. En el año 1573, ya por los continuos ataques indígenas, ya por el deseo de aproximar (4 kilómetros) un poco la ciudad al puerto (Gamarra), o

posiblemente por las inundaciones que, en épocas de invierno sufrían aquellas tierras, se efectuó el traslado de Ocaña al sitio que actualmente ocupa, y desde entonces aquellos valles bañados por el río Algodonal o Catatumbo, fueron bautizados como " Llano de los Alcaldes". Además de ostentar desde el año de 1575 el título de ciudad, conferido por Real Cédula del soberano de España; de figurar como capital de cantón primero y después de la provincia de su mismo nombre, con asiento del Gobernador de Seccional y de la Cámara Legislativa al decretarse por el congreso de 1849 una nueva división territorial, Ocaña fue una de las primeras ciudades que le cupo en suerte recibir al Libertador Simón Bolívar (1813), cuando se iniciaban en la Nueva Granada las campañas libertadoras; ocupa igualmente sitio preferente por haber sido Capital de la República (15 de abril de 1824) y por ser escogida para la reunión de la Gran Convención en 1828. (Alcaldía, 2014).

Marco Legal

Descripción de la Política Nacional de Competitividad y Productividad. En el marco del Sistema Nacional de Competitividad, la Comisión Nacional de Competitividad (CNC) estableció el 13 de julio de 2007 aprobó los lineamientos generales, que se resumen en una visión, un marco conceptual y unos pilares de acción para la política nacional de competitividad y productividad.

La visión de la política nacional de competitividad y productividad citado por el Ministerio de Industria y Comercio de Colombia, dice que: “En 2032 Colombia será uno de los tres países más competitivos de América Latina y tendrá un elevado nivel de ingreso por persona, equivalente al de un país de ingresos medios altos, a través de una economía exportadora de bienes y servicios de alto valor agregado e innovación, con un ambiente de negocios que incentive la inversión local y extranjera, propicie la convergencia regional, mejore

las oportunidades de empleo formal, eleve la calidad de vida y reduzca sustancialmente los niveles de pobreza” (Comercio, 23 de junio de 2008).

El marco conceptual establece que el objetivo de la política de competitividad es lograr la transformación productiva del país. Un país puede aumentar el valor de su producción por tres vías: produciendo más (aumentando la productividad), produciendo mejor (aumentando la calidad) o produciendo nuevos productos (transformación productiva). Aunque, en general, ninguno de esos tres frentes puede ser despreciado, Colombia debe hacer un esfuerzo relativo mayor en el tercero, para que su salto en el desarrollo pueda llegar a ser más significativo.

Por último, los pilares generales o ejes estratégicos aprobados para la política nacional de competitividad y productividad son: (1) desarrollo de sectores o clúster de clase mundial, (2) salto en la productividad y el empleo, (3) formalización empresarial y laboral, (4) fomento a la ciencia, la tecnología y la innovación, y (5) estrategias transversales de promoción de la competencia y la inversión.

Así mismo, se plantearon los planes de acción para alcanzar los objetivos implícitos en cada uno de los cinco pilares previamente definidos. En este sentido, se plantean 15 planes de acción en diferentes áreas de trabajo de la competitividad como son: (1) sectores de clase mundial, (2) salto en la productividad y el empleo, (3) competitividad en el sector agropecuario, (4) formalización empresarial, (5) formalización laboral, (6) ciencia, tecnología e innovación, (7) educación y competencias laborales, (8) infraestructura de minas y energía, (9) infraestructura de logística y transporte, (10) profundización financiera, (11) simplificación tributaria, (12) TIC, (13) cumplimiento de contratos, (14) sostenibilidad ambiental como factor de competitividad, y (15) fortalecimiento institucional de la competitividad. (CONPES 3527 – Política Nacional de Competitividad y Productividad, Pág. 5).

Cada uno de estos planes de acción es liderada por un ministerio o entidad responsable del nivel nacional y tiene unos ejes estratégicos y objetivos específicos que en conjunto equivalen a más de 350 acciones o decisiones de política pública a implementar en todo el país.

Cada plan está dividido en dos partes, avances y retos, la primera describe los logros más importantes que se han alcanzado y la segunda incorpora las nuevas acciones a seguir. Estos nuevos retos provenientes de cuatro fuentes: a) aspectos relevantes para el fomento de la competitividad que fueron incluidos en los planes de acción del CONPES 3527 y que aún están en proceso de ejecución; b) propuestas de políticas del Consejo Privado de Competitividad, consistentes con la estrategia establecida en el CONPES 3527 y cuya incorporación como “nuevos retos” fortalece la estrategia ya establecida; c) iniciativas transversales y pertinentes emanadas desde las Comisiones Regionales de Competitividad durante la formulación de sus Planes Regionales y el ejercicio de depuración y priorización de proyectos de desarrollo productivo realizado durante finales de 2009 y comienzos de 2010; y d) acciones de fortalecimiento de la competitividad detectadas como tales por las diferentes entidades y que están o serán incluidas en sus planes estratégicos sectoriales y, a su vez, requieren acciones de articulación y coordinación entre varias entidades.

Los Principios de la política nacional de competitividad son: Focalización sectorial. Focalización regional Política activas sectoriales (en el pasado la lógica era el modelo cepalino, actualmente se piensa en una vinculación entre el gobierno y el sector privado). (Concertación público – privado – sociedad civil. Evaluación y rendición de cuentas 75).

Con la política nacional de competitividad y productividad no se van a seleccionar sectores de manera unilateral, no se trata de políticas industriales para favorecer sectores ganadores, no se trata de subsidiar sectores, no se trata de diferenciar gravámenes, se trata es de

impulsar una política integral y transversal que promueva la competencia entre sectores, partiendo de una propuesta fundamental como lo es la transformación productiva para así producir más de lo mismo, mejor y más rápido de lo mismo y producciones nuevos productos y servicios de alto valor agregado y utilización de conocimientos de punta.

Es importante mencionar que la política nacional de competitividad y productividad, retomó elementos básicos de la Agenda Interna de Competitividad y Productividad del País, que resultó a su vez de integrar las respectivas agendas internas de competitividad y productividad que formularon los diferentes departamentos del país. Así mismo, el Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010, Estado Comunitario: desarrollo para todos, recogió en el capítulo 4 la política nacional de competitividad y productividad y la considera la columna vertebral de la estrategia de crecimiento propuesta en este Plan Nacional de Desarrollo.

Una característica fundamental de la política nacional de competitividad y productividad es su propósito articulador, que trata de incorporar dentro del marco común de la competitividad una gran variedad de políticas gubernamentales, algunas de las cuales, por derecho propio, pueden conducir a un documento Conpes. De esta manera, el esfuerzo consiste en que las políticas públicas sean diseñadas teniendo en cuenta, entre otros criterios, su impacto sobre la competitividad del país. (CONPES 3527 –Política Nacional de Competitividad y Productividad, Pág. 9).

Los Ejes problemáticos a resolver por la Política Nacional de Competitividad y productividad son:

Mediciones de la competitividad como las mencionadas en la descripción del problema central, permiten identificar los siguientes ejes problemáticos que impiden que Colombia sea

más competitiva, los cuales están citados en la Página 15 CONPES 3527 – Política Nacional de Competitividad y Productividad.

1. Poca sofisticación y baja agregación de valor en los procesos productivos.
2. Baja productividad y capacidad de generación de empleo en los sectores formales. 76
3. En particular, baja productividad del sector agropecuario.
4. Altos niveles de informalidad empresarial y laboral.
5. Bajos niveles de innovación y de absorción de tecnologías.
6. Poca profundidad y sofisticación del mercado financiero.
7. Deficiencias en la infraestructura de transporte y energía.
8. Baja calidad y poca pertinencia de la educación.
9. Estructura tributaria poco amigable a la competitividad.
10. Rezago en penetración de tecnologías de información y en conectividad.
11. Degradación ambiental como limitante de la competitividad.
12. Debilidad de la institucionalidad relacionada con la competitividad.

Seguimiento Realizado a la Política Nacional de Competitividad y Productividad.

Finalmente, el Congreso de la República expidió la Ley 1253 de 2008 “por la cual se regula la productividad y competitividad”. Esta norma, que eleva al rango de ley el Sistema Nacional de Competitividad, exige el mantenimiento de una Política Nacional de Competitividad y Productividad, ordena al CONPES realizar un informe sobre la situación en materia de competitividad al inicio y al final de cada periodo de gobierno, y exige la articulación de la Política Nacional de Competitividad con el Plan Nacional de Desarrollo.

En el mismo año (2008) mediante el CONPES 3527, se formuló la Política Nacional de Competitividad y Productividad con un horizonte de 25 años, con el objetivo de mejorar la

productividad de las empresas y aumentar la competitividad de bienes y servicios en los mercados externos, fortaleciendo el sector productivo y generando un mayor valor agregado, incluyendo el concepto de transformación productiva como uno de sus ejes centrales. (CONPES 3668 – Informe de seguimiento a la Política Nacional de Competitividad y Productividad Pág. 12 a la 15)

En síntesis, el informe de seguimiento a la política nacional de Competitividad y productividad solicitado por la Ley 1253 de 2008 se presentó mediante el documento CONPES 3668: Informe de seguimiento a la política nacional de Competitividad y productividad.

En dicho informe se le hace seguimiento a 13 de los 15 planes de acción, Contenidos en el CONPES 3527. Se evalúa el avance de la política desde su incidencia en la economía global y desde la verificación de los avances de cada uno de los 15 planes de acción que fueron establecidos en el Conpes 3527 de 2008, con el fin de promover la competitividad en el país en 5 puntos básicos: el desarrollo de sectores o clúster de clase mundial; la promoción de un salto en la productividad y el empleo; el aumento de la formalización empresarial y laboral; el fomento de la ciencia, la tecnología y la innovación; y la creación de estrategias transversales de promoción de la competencia y la inversión.

La revisión del grado de cumplimiento de los planes de acción, resultó en el planteamiento, por cada plan, de nuevos retos y acciones, con el fin de permitir al país avanzar con mayor velocidad en competencia y en un mejor ambiente de negocios frente a otros países. Entre los nuevos retos que surgen del informe están, por ejemplo, profundizar en la internacionalización de la economía mediante acuerdos comerciales y de inversión; mejorar la reglamentación de la Ley de Convergencia Contable; incorporar la asociatividad empresarial y el desarrollo de clúster a la política de desarrollo productivo regional; e incentivar la inversión del

sector productivo en Ciencia, Tecnología e Innovación mediante el fácil acceso a beneficios tributarios.

Igualmente el Conpes 3668 definió nuevos retos para cada uno de los planes de acción de la política nacional de competitividad y productividad; y estableció dos nuevas líneas de acción para mejorar la competitividad en Colombia: fortalecer el sistema institucional (Sistema Nacional de Competitividad) y hacer un acercamiento a la implementación local de esta política, a partir de las planeaciones formuladas por cada región (Planes Regionales de Competitividad).

El documento Conpes 3668 hace también énfasis en la necesidad de estudiar mecanismos alternativos de financiamiento para las iniciativas de desarrollo productivo departamental y regional, que permitan aumentar la oferta y la flexibilidad de los instrumentos de desarrollo empresarial disponibles a escala local y que además, puedan incluirse dentro de la vigencia presupuestal 2012. Igualmente, el documento invita a incorporar a la discusión pública nuevos desafíos en materia de competitividad, como estimular la formalización laboral y empresarial mediante una Ley Pro formalización de trámites y procesos sencillos; garantizar una mayor inversión en ciencia, tecnología e innovación mediante nuevos mecanismos de inversión del sector privado en CTI y nuevas alianzas entre academia, centros de investigación, instituciones técnicas y sector productivo; mejorar la calidad de la educación y la cobertura de programas técnicos; simplificar la regulación del sector de gas natural; promover la participación de los inversionistas institucionales en la financiación de obras de infraestructura y evaluar las plataformas logísticas en Zonas Francas, entre otras medidas.

La evaluación de la política mostró igualmente, un avance significativo del país en competitividad en los últimos años con respecto a la región y el mundo. El estudio Doing Business del Banco Mundial, que evalúa la facilidad para hacer negocios, otorgó a Colombia en

el 2009 el primer puesto en América Latina y la calificó entre los diez países más reformadores del mundo en tres años consecutivos (Colombia pasó de la posición 66 en el 2006 a la 37 ese año). Igualmente, en el escalafón del Fondo Económico Mundial (FEM) el país mejoró cinco puestos en el mismo año y 6 posiciones en el Anuario de Competitividad Mundial del International Institute for Management Development (IMD) en el 2010.

Pendientes de la Política Nacional de Competitividad y Productividad de Colombia.

Según el CONPES 3668 – Informe de seguimiento a la política nacional de Competitividad y productividad en su página 18, dos años después de formulada la Política Nacional de Competitividad y Productividad, el balance del proceso destaca la necesidad de:

I. Incorporar al arreglo institucional y a las principales líneas estratégicas de la política nacional de competitividad nuevos elementos derivados de la revisión de los Planes de Acción establecidos en el CONPES 3527.

II. Involucrar activamente a las regiones en su implementación, en particular, los desarrollos asociados a la formulación de los Planes Regionales de Competitividad como instrumento de planeación de corto, mediano y largo plazo de la competitividad en el nivel departamental.

III. Incluir los primeros avances de la estrategia definida en los Planes Sectoriales de Negocios del Programa de Transformación Productiva –que, como se verá adelante, constituyen precisamente la implementación del plan de acción No. 1 y 2 del Documento CONPES 3527-.

También se requiere un fortalecimiento institucional del Sistema Nacional de Competitividad y un acercamiento instrumental a la implementación regional de la política de competitividad y productividad enfatizando en las particulares fortalezas y debilidades locales y en la posibilidad de desarrollar iniciativas específicas de desarrollo productivo a ese nivel

administrativo. (Página 3 CONPES 3668 – Informe de seguimiento a la política nacional de Competitividad y productividad.)

Existe a su vez “La necesidad de estudiar mecanismos alternativos de financiamiento de iniciativas de desarrollo productivo a nivel departamental y local por cuanto se ha detectado que los instrumentos de desarrollo empresarial disponibles no son suficientes ni disponen de la flexibilidad necesaria para adecuarse a las particulares necesidades del desarrollo productivo local. Es necesario adaptarlos a los lineamientos de una “nueva política de desarrollo productivo”, esfuerzo que se propone sea incluido en el próximo Plan Nacional de Desarrollo porque su implementación requeriría ajustes presupuestales que no podrán ser incluidos antes de la vigencia 2012. (Página 4 CONPES 3668 – Informe de seguimiento a la política nacional de Competitividad y productividad.)

“El capítulo III (“Nuevos desafíos”) del CONPES 3668 – Informe de seguimiento a la política nacional de Competitividad y productividad se propone a las entidades del Sistema Nacional de Competitividad una serie de iniciativas de política que se considera mejorarían sustancialmente la competitividad nacional y el ambiente de los negocios. Se trata de iniciativas que la Secretaría Técnica del Sistema ha identificado como componentes necesarios de la estrategia de competitividad y, como tales, las propone para ser incluidas en la agenda pública de análisis y evaluación de su pertinencia y conveniencia en la perspectiva de incorporarlas de manera paulatina a la política nacional de competitividad .

Marco Metodológico

Tipo de Investigación

El tipo de investigación a utilizar es la investigación cuantitativa no experimental transversal, de tipo correlacional debido a que el fin de la investigación es describir relaciones entre dos o más variables en un momento determinado, específicamente entre la variable ciclo de vida empresarial con las variables de competitividad como son las capacidades directivas de las mipymes; los factores diferenciación y ventaja competitiva; los factores de innovación, capital humano, infraestructura y financiación. Esta investigación tiene como propósito determinar si individuos con una puntuación alta en una variable también tiene puntuación alta en una segunda variable y si individuos con una baja puntuación en una variable también tienen baja puntuación en la segunda

La investigación presenta un panorama del estado del análisis de los factores que inciden en la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas en Ocaña y su relación con el ciclo de vida más variables en uno o más grupos de personas, en determinado momento, pretendiendo hacer descripciones comparativas entre éstos grupos de organizaciones. (Williams, Grinnell y Unrau, 2005)

Población

La población objeto de estudio está conformada por las 2.876 mipymes registradas en Ocaña, Norte de Santander, según información de la Cámara de Comercio de Ocaña.

Muestra

Teniendo en cuenta los requerimientos de la investigación y el tamaño de la población, se hace necesaria la aplicación de la siguiente fórmula estadística

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

De donde,

n = muestra

N = población dada en el estudio = 3.358

Zc = 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.

$$n = \frac{2.876 (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{(3.358-1) * (0.05)^2 + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5} = \frac{2762,1104}{9,3529}$$

n= 295 mipymes

Procedimiento para el análisis de la información

Tomando como base los aportes de Jacqueline Hurtado (2012), la rama de las matemáticas encargada del análisis de datos en la investigación, es la estadística, aplicada como una herramienta que le permite al investigador agrupar, organizar, analizar, e interpretar resultados, para esto toma como base la fundamentación neológica, es decir, a partir del análisis

mental, el uso de la inteligencia para la construcción del conocimiento con el fin de dar respuestas a los interrogantes formulados al problema de investigación.

Se utiliza una prueba estadística en la investigación, se establece un sistema de relaciones entre los datos orientados a analizar los factores que inciden en la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas en Ocaña y su relación con el ciclo de vida con el fin de generar conclusiones desde sus resultados, como existencia o no entre eventos, variables o información generada desde los grupos de análisis; relacionando los cambios en la magnitud de una variable luego de la aplicación de un tratamiento. En ese sentido, las pruebas estadísticas le suministran las bases para comparar, criterios para referenciar o diferenciar desde el análisis de probabilidades si existe o no diferencias significativas entre grupos.

Técnicas para la recolección de la información

Como técnica de indagación se aplica una encuesta y como instrumento un cuestionario sencillo para identificar los aciertos y requerimientos metodológicos mediante la técnica de recolección primaria que consiste en ir hasta la fuente que objeto de estudio, la cual no ha sido recolectada por terceros, para luego, ser analizada con el propósito de dar respuesta a los objetivos propuestos en la presente investigación.

Para la elaboración de la encuesta, se establece un cuestionario elaborado, teniendo en cuenta los objetivos específicos de la investigación y se aplicará a la muestra objeto de estudio. Los temas que se van a tener en cuenta hacen referencia al ciclo de vida de las mipymes en Ocaña, a las capacidades directivas de las mipymes; a los factores de diferenciación y ventaja competitiva y a los factores (innovación, capital humano, infraestructura y financiación) que inciden en la productividad de las Mipymes en Ocaña.

Para la aplicación de la encuesta se requiere de diez días, con trabajo de ocho horas diarias, de tal forma que se logre recolectar la información de las 295 mipymes en Ocaña; el proceso para validar la encuesta consiste en la aplicación de una encuesta a una muestra piloto conformada por 30 mipymes de tal forma que se pueda establecer las oportunidades de mejora del instrumento.

Procesamiento y análisis de la información.

La información suministrada por los empresarios mipymes de Ocaña que participaron de la investigación se tabuló de acuerdo con la frecuencia de las respuestas y representó a través de figuras de barras con su respectiva tabla, presentado primero el ciclo de vida de las mipymes de Ocaña y posteriormente los factores competitivos como las capacidades directivas; los factores de innovación, capital humano, infraestructura y financiación; y los factores diferenciación y ventaja competitiva. Por último, se establece una relación del ciclo de vida empresarial con cada uno de las variables competitivas.

Procedimiento.

En esta investigación se pretendió analizar los factores que inciden en la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas en Ocaña y su relación con el ciclo de vida. Para este estudio, en primer lugar se elaboró una revisión teórica y posteriormente un análisis descriptivo de todas las variables usadas en la investigación. Posteriormente, se realiza un análisis de varianza (ANOVA), que permite contrastar la significación estadística de la diferencia de medias entre grupos (Pérez, 2005). Cabe mencionar que los anteriores análisis estadísticos se llevaron a cabo con el software estadístico SPSS y el empleo de Microsoft Excel, para el manejo de la base de datos obtenida. Igualmente, fue necesario elaborar un análisis cualitativo de los datos obtenidos de forma cuantitativa.

Ciclo de vida de las mipymes de Ocaña

Para conocer el ciclo de vida de las mipymes de Ocaña, se aplicó una encuesta a los empresarios mipymes de Ocaña, donde a través de varias características dadas, ellos seleccionaban las que identificaban su organización, después se procedió a realizar el análisis y por medio del modelo establecido se estableció en que etapa se encuentra la empresa encuestada.

Las mipymes evolucionan y cambian durante un proceso conformado por diferentes etapas, en las que las características de cada una de éstas, se modifican; teniendo en cuenta que el ciclo de vida organizacional hace referencia a un proceso de evolución natural por el que atraviesan las organizaciones, se analizaron 295 mipymes de la ciudad de Ocaña, indagando sobre cada una de las etapas, a través de un instrumento denominado encuesta, diseñado de tal forma que los empresarios mipyme elegían entre un número determinado de características, las que eran propias de sus organizaciones.

El ciclo de vida organizacional, según Richard L. Daft (2005) menciona cuatro etapas del ciclo de vida: la empresarial, de colectividad, de formalización y de elaboración, en las cuales, las mipymes tienen cambios en su estructura, sistemas de control, innovación y objetivos; permitiendo comprender las transformaciones que experimenta una mipyme como resultado natural de su crecimiento y desarrollo durante su existencia; situación que favorece investigar la relación entre los factores de competitividad y el ciclo de vida empresarial.

A continuación se muestran los resultados de la investigación en relación con el ciclo de vida de las mipymes en Ocaña, producto de las respuestas otorgadas por los empresarios, según la encuesta realizada a 295 de éstos, durante el primer semestre del año 2015.

Al indagar sobre las etapas del ciclo de vida de las mipymes en Ocaña, los empresarios se identificaron con las características de cada etapa del ciclo de vida organizacional, presentando el siguiente resultado, como se muestra en el Cuadro No 1.

Tabla 2.

Etapa del ciclo de vida empresarial donde se ubican las mipymes de Ocaña

Ciclo de vida empresarial de las mipymes en Ocaña		
	Frecuencia	Porcentaje
Etapa empresarial		
Todos los esfuerzos se destinan a establecer en el mercado, los productos o servicios que la organización ofrece.		
Los fundadores o dueños participan generalmente de manera directa y dedican sus esfuerzos en actividades de producción y venta.		
En cuanto a sus procesos internos, la organización no está formalizada es decir, aún no establece una estructura organizacional respaldada en reglamentaciones, políticas y procedimientos documentados oficialmente.	186	63,05
La supervisión y el liderazgo se ejercen por parte de los fundadores, prenedores o dueños.		
Las jornadas de trabajo son extensas, ya que las necesidades de supervivencia son fuertes.		
Etapa de colectividad		
Existe división del trabajo.		
Existen departamentos (ventas, personal, producción, etc.) regulados por una jerarquía de mando donde se definen puestos y funciones, los cuales se orientan a trabajar en función de los objetivos o metas.		
El personal se identifica con los objetivos oficiales de la organización (la misión) y trabajan arduamente en función de estos objetivos.	77	26,10
Predomina la comunicación informal, es decir, aún no se formaliza por medio de reglamentos, políticas y sistemas de control; aunque comienzan a surgir algunos		

sistemas formales.

Los miembros de la organización sienten el crecimiento, es decir, se están desarrollando junto con la organización y se consideran parte de un grupo que trabaja para asegurar ese desarrollo.

Etapa de Formalización

Los altos directivos se preocupan por asuntos de estrategia y planeación y delegan responsabilidades de operación a los mandos medios.

La comunicación es menos frecuente y más formal.

16 5,42

Se agregan especialistas a las operaciones de la organización como apoyo externo.

Se crean grupos de productos u otras unidades descentralizadas para mejorar la coordinación.

Etapa de elaboración

Se incorporan sistemas de motivación para los ejecutivos para asegurar su eficacia.

Se agregan incentivos y recompensas para asegurar el rendimiento laboral.

La presión que supone la implementación de sistemas de control interno

Y las demandas de una estructura formalizada ejercen presión sobre los mandos medios. 9

3,05

El control social y la autodisciplina reducen la necesidad de controles formales adicionales.

Los administradores aprenden a trabajar dentro de la burocracia sin agravarla.

Los sistemas formales se pueden simplificar y sustituir con equipos de administradores y fuerzas de tareas.

Para alcanzar la colaboración es frecuente que se formen equipos de todas las funciones o divisiones de la compañía.

No sabe/ No responde

7 2,37

Total

295 100

Fuente. Encuesta aplicada a empresarios mipymes de Ocaña.

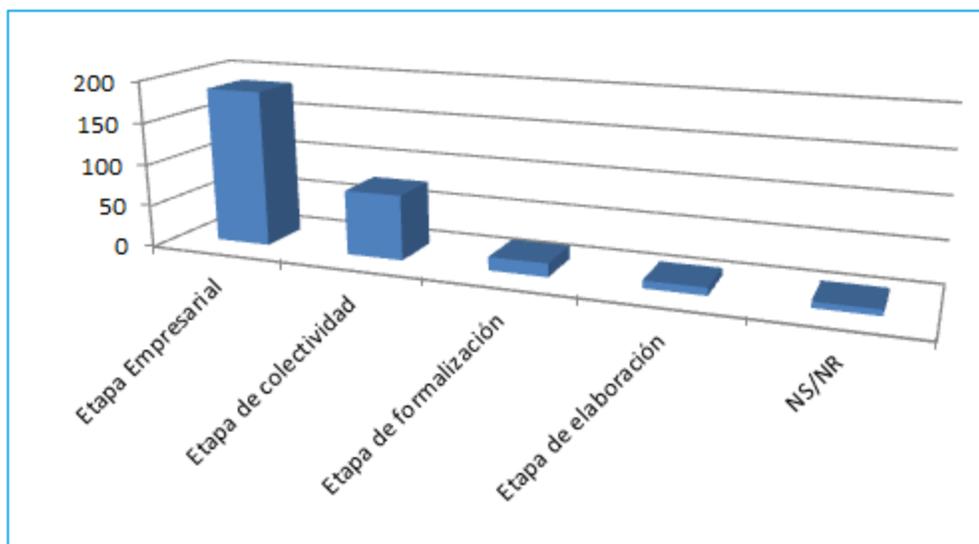


Figura 2. Ciclos de vida empresarial de las mipymes en Ocaña, información suministrada por los empresarios mipymes de Ocaña.

La mayoría de las mipymes de Ocaña, se encuentra en la etapa empresarial, la cual se puede comparar con la primera etapa del desarrollo humano. Estas mipymes, destinan todos los esfuerzos a establecer en el mercado, los productos o servicios que la organización ofrece, contando con una participación directa de sus dueños o fundadores para lograr no solo la producción, sino la venta de su actividad económica.

Se pudo evidenciar que la mayoría de las mipymes que se encuentran en la etapa empresarial, no poseen una estructura organizacional definida, no poseen misión y visión o la desconocen, no está definida la división del trabajo en funciones específicas, no existen procesos internos organizados en reglamentos, políticas y documentos oficiales.

Es importante mencionar que se observó que en las mipymes en etapa empresarial, sus mismos dueños, son los que están al frente de la actividad económica, ejerciendo supervisión y liderazgo contante, para lo cual invierten jornadas de trabajo son extensas, ya que las necesidades de supervivencia son fuertes.

Dentro del comportamiento del ciclo de vida empresarial de las mipymes en Ocaña, se pudo determinar que siguen un ciclo sucesivo de etapas, siendo la segunda, la denominada **etapa de colectividad**, la cual se asemeja con la juventud temprana o adolescencia y se refiere a que la organización se orienta a formalizar sus procesos para madurar su estructura y afrontar de mejor manera nuevos retos y necesidades.

Se determinó dentro de la investigación que en las mipymes que se encuentran en la etapa de colectividad, existe división del trabajo y departamentos definidos, los cuales están regulados por una jerarquía de mando donde se definen puestos y funciones, quienes se orientan a trabajar en función de los objetivos o metas, logrando que el personal se identifique con los objetivos oficiales de la organización (la misión) y trabajen arduamente en función de estos objetivos.

Se observó que sigue predominando la comunicación informal, es decir, aún no se formaliza por medio de reglamentos, políticas y sistemas de control; aunque comienzan a surgir algunos sistemas formales, los cuales aún no están plenamente identificados.

Al grupo de mipymes que se encuentra en esta etapa, el cual es inferior al anterior, le surge la necesidad de autonomía, aunque continúa centrados en los niveles de autoridad las responsabilidades, las decisiones y las acciones, razón por la cual, el personal, administradores de rango inferior y subordinados, quienes han adquirido experiencia y seguridad a partir del resultado de sus esfuerzos, comienzan a sentir limitaciones en la toma de decisiones; no obstante, sienten el crecimiento, es decir, se están desarrollando junto con la organización y se consideran parte de un grupo que trabaja para asegurar ese desarrollo.

Al igual que un adolescente que comienza a buscar autonomía y la posibilidad de expresar sus ideas y capacidades, al momento de sentir límites por parte de la autoridad que ejercen sus padres, reacciona generalmente con actitudes de resistencia. Por su parte, los altos

directivos también muestran cierta resistencia a ceder responsabilidades, quizás por mantener la seguridad de que las cosas funcionen bien, ya que fue por medio de su visión y liderazgo como se ha logrado mantener la organización hasta esta etapa.

Continuando con las etapas del ciclo de vida empresarial, la investigación arrojó que existen muy pocas mipymes que se encuentran en la **etapa de formalización** la cual hace referencia como su nombre lo indica a la formalización de los procesos, estableciendo reglas, políticas, procedimientos y sistemas de control sustentados en documentos oficiales y como consecuencia se burocratiza. Por el motivo anterior, las comunicaciones dejan de ser informales y se tornan menos frecuentes y menos directas; se formalizan. La mayor parte de la información se transmite por medio de documentos, que adquieren un carácter oficial.

Se evidenció en la investigación que en estas mipymes, los altos directivos se preocupan por asuntos de estrategia y planeación y delegan responsabilidades de operación a los mandos medios, para lo cual se agregan especialistas a las operaciones de la organización como apoyo externo, además de crear grupos de productos u otras unidades descentralizadas para mejorar la coordinación de los procesos realizado en la actividad económica que desarrolla las mipymes que se encuentran en la etapa de colectividad.

Concluyendo con el análisis del ciclo de vida empresarial de las mipymes en Ocaña, se observa que sólo nueve de las 295 encuestadas, han logrado ubicarse en la última etapa denominada **etapa de elaboración** la cual supone que la empresa ha operado a través de muchos años, quizás más de diez. Prevalece la burocracia en su mayor expresión.

Las mipymes que se encuentran es esta etapa, incorporan sistemas de motivación para los ejecutivos para asegurar su eficacia, tales como incentivos y recompensas para asegurar el rendimiento laboral.

Se evidenció que debido a su consolidación de la mipyme, se implementan sistemas de control interno, presentan una estructura formalizada, donde los administradores aprenden a trabajar dentro de la burocracia sin agravarla. Se simplifican los sistemas formales y se sustituyen con equipos de administradores y fuerzas de tareas. Por último se observó que en búsqueda del alcance de los objetivos organizacionales, las mipymes en etapa de elaboración, buscan alcanzar la colaboración de su recurso humano mediante la formación de equipos de todas las funciones o divisiones.

Para terminar el análisis del ciclo de vida empresarial de las mipymes de Ocaña, cabe resaltar que un grupo reducido de siete encuestados no respondieron a los requerimientos con respecto a ésta pregunta, se presume que omitieron la información por temor, desconocimiento o simplemente por no querer hacerlo.

Determinación de las capacidades directivas de las mipymes

Información suministrada por los empresarios mipyme de Ocaña.

Para conocer la relación entre los factores de competitividad y el ciclo de vida empresarial, se hace necesario determinar las capacidades directivas de las mipymes en Ocaña, debido a que se constituyen en un factor importante para lograr la productividad y así permanecer exitosamente en los mercados, mediante la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

La alta dirección es la encargada del establecimiento en la empresa de las condiciones necesarias para la creación y mantenimiento de los factores de competitividad. Ésta, facilitará la implantación de diferencias frente a los competidores en el conocimiento, habilidad o innovación de los miembros; aspectos que son determinantes del éxito empresarial (Porter, 1991; Storey, 1994)

Liderazgo como capacidad directiva. Entre las capacidades más relevantes de los empresarios mipyme, se encuentra la esencia misma de éstos, cual es el liderazgo, entendido como la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos (Chiavenato, 2002). Según el Diccionario de la Lengua Española el liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta lo define como las cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos. Ralph M. Stogdill en su resumen de teorías e investigación del liderazgo (Stoner, 1996) señala que existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Por tanto,

Stogdill entiende el liderazgo como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.

El liderazgo es una de las capacidades directivas que todo gerente debe poseer y su importancia radica en que es el gerente quien debe administrar la organización y hacer que todo su equipo desarrolle sus capacidades de tal forma que se logre en equipo, alcanzar los objetivos organizacionales, que a su vez permitirá satisfacer los individuales.

Logar que el recurso humano de la mipyme siga a su líder es un reto que todo empresario debe asumir para alcanzar la productividad de la organización, la cual determinará el tiempo de permanencia en el mercado y el mutuo beneficio tanto para la organización como para la satisfacción de necesidades en la sociedad.

A continuación se muestra la capacidad de liderazgo de las mipymes en Ocaña y se analiza no sólo por medio de tablas y gráficos, sino de manera cualitativa, construyendo visión sobre esta capacidad importante que no puede faltar dentro de las mipymes de Ocaña como factor clave de la productividad de las mismas.

Tabla 3.
Capacidad de liderazgo de las mipymes en Ocaña.

Capacidad directiva de liderazgo	SI	Porcentaje %	NO	Porcentaje %
Comunica una convincente visión de futuro.	62	21,02	233	78,98
Asegura que se cumplan las metas del grupo.	57	19,32	238	80,68
Define claramente objetivos de desempeño asignando las responsabilidades personales correspondientes.	34	11,53	261	88,47
Delega tareas	91	30,85	204	69,15
Comprende las amenazas competitivas	76	25,76	219	74,24
Detecta nuevas oportunidades de negocios.	33	11,19	262	88,81
Comprende rápidamente los cambios de entorno.	31	10,51	264	89,49
Fomenta el aprendizaje y la formación a largo plazo.	23	7,80	272	92,20
Emprende acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás.	13	4,41	282	95,59
Genera en el grupo que lidera, un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso profundo.	29	9,83	266	90,17
PROMEDIO				84,78

Fuente: Encuesta realizada a los empresarios mipymes en Ocaña.

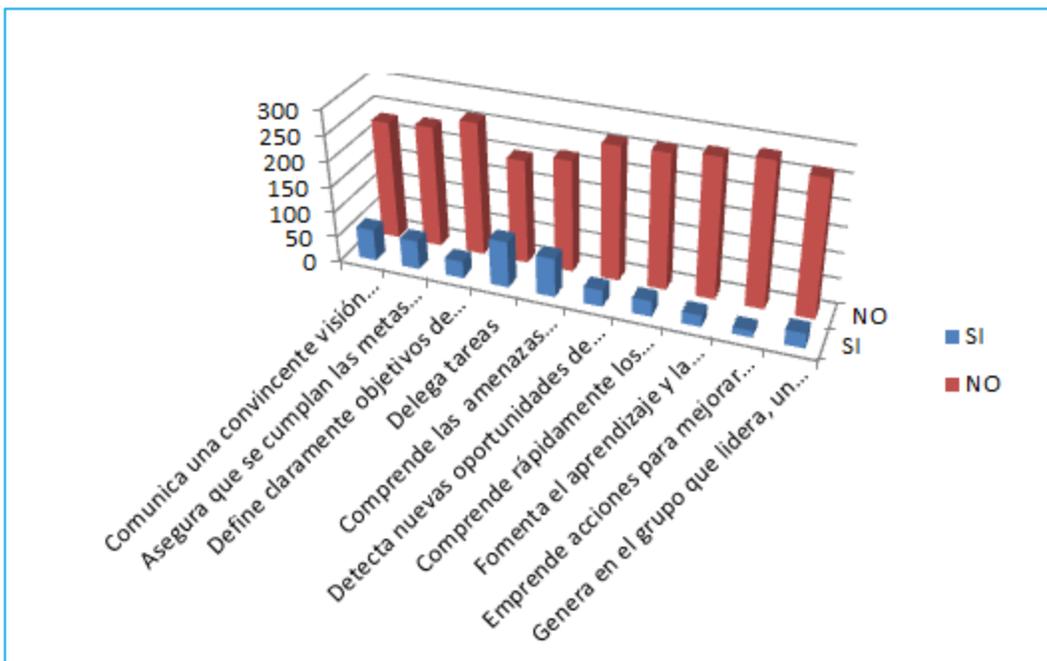


Figura 3. Capacidad directiva de liderazgo, información suministrada por los empresarios mipyme de Ocaña

Para ser buen líder mipyme es necesario comunicar una convincente visión de futuro de la organización a cada uno de los que conformar no sólo el recurso humano, sino a sus clientes y demás miembros del grupo de interés; como se puede observar, de 295 encuestados, sólo 62 manifiestan hacerlo, situación preocupante que incide en la productividad de las mipymes, evidenciando que la mayoría de las mipymes en Ocaña, se dedican a solucionar los problemas que se van presentando, al estilo “bomberos”, es decir, se ocupan apagando incendios que surgen en la empresa, sin una plena visión del futuro, debido a que ellos no poseen una idea clara de lo que quieren de su organización, hasta donde desean llegar, de tal forma que se logre anticipar lo en el futuro se pueda presentar y realizar el proceso de planificación en su organización.

Asegurar que se cumplan las metas del grupo, es responsabilidad de todo buen líder, debido a que tiene relación con la función del proceso administrativo denominada control, en el cual los gerentes o administradores realizan un esfuerzo sistemático orientado a comparar el rendimiento con los estándares establecidos por las organizaciones, y estar en capacidad de

determinar si el desempeño es acorde con las normas. La investigación revela que sólo 57 de los 295 empresarios mipymes se aseguran de que todos los recursos estén siendo utilizados de la manera más efectiva posible siempre en función del logro de los objetivos que la organización ha propuesto; cifra poco representativa, la cual afecta negativamente la productividad de las mipymes en Ocaña.

La productividad se mide por el alcance de los objetivos de la organización razón por la cual se indagó, si los empresarios mipymes, definían claramente objetivos de desempeño asignando las responsabilidades personales correspondientes, a su recurso humano, arrojando como resultado que 34 de los 295 empresarios mipymes realizan procesos de empoderamiento, esto es, dan poder al equipo de trabajo, potenciándolo. Estos resultados evidencian que la mayoría de las mipymes no proporcionan dirección ni define claramente las responsabilidades de su recurso humano, desaprovechando la diversidad de los miembros del grupo de trabajo, por lo tanto no lograr otorgar un valor añadido superior a su empresa.

La productividad de una empresa no depende de cuánto tiempo se invierta, sino en la eficiencia de los empleados, razón por la cual delegar tareas en es inherente a las funciones de un buen líder; cabe resaltar que 91 empresarios mipymes afirman hacerlo, esto es significativo, sin embargo apenas constituye el 31% de la totalidad de la muestra, evidenciando que la mipyme en Ocaña, no utiliza el capital humano para destacar y sobresalir en el mercado, debido a que en su mayoría no está entregando tareas específicas a especialistas y conocedores en el tema.

Según el modelo de las cinco fuerzas desarrollado en 1979 por Michael Porter, las empresas deben evaluar las oportunidades y amenazas que plantean los actuales competidores y los potenciales competidores; razón por la cual se indagó sobre este punto específico a los empresarios mipyme de Ocaña, obteniendo resultados desalentadores, donde tan sólo el 26% de

los encuestados manifiestan comprender las amenazas competitivas, ignorando que tan fácil o difícil le resultará a los nuevos competidores ingresar en el mercado, lo cual puede ocasionar pérdida de participación en la industria a la cual pertenece la mipyme.

El rasgo característico del líder empresarial es su capacidad para identificar y aprovechar nuevas oportunidades de negocio, siendo la necesidad no satisfecha por norma general la esencia de cualquier oportunidad de negocio y por consiguiente de crecimiento en el mercado. Al preguntar sobre ésta capacidad, se obtuvo un resultado precario, con un 11% de empresarios mipyme que logran detectar nuevas oportunidades para penetrar el mercado, afectado negativamente la productividad de las mipymes de Ocaña.

El nivel de estudios del recurso humano mipyme, en su mayoría hace referencia al bachillerato, el pregrado y el posgrado, tal como se ampliará más adelante, sin embargo, como parte del liderazgo de los empresarios mipyme, se investigó específicamente sobre el fomento del aprendizaje y la formación a largo plazo en este tipo de organizaciones, siendo realmente lamentable que sólo el 8% de los empresarios lo hagan, lo cual significa que en la actualidad no se fomenta al interior de estas organizaciones nuevas competencias básicas, ni se evidencia la inversión en el recurso humano. Igualmente, se observa una deuda del estado y de las instituciones de educación superior con las mipymes, debido a que no desarrollan procesos de enseñanza y aprendizaje innovadores, y escasean los sistemas de reconocimiento y valoración del aprendizaje no formal e informal.

Paralelo a lo anterior y en un plano similar se evidenció en la investigación que los empresarios mipyme de Ocaña, en un 96% no emprenden acciones para mejorar el talento y las capacidades de su recurso humano, por lo que falta mejorar las perspectivas de formación para el

trabajo, facilitar el acceso a la información y servicios profesionales en el ámbito local, crear instrumentos sencillos de auto-orientación y mejorar la formación de orientadores y asosores.

Se concluye que la capacidad de liderazgo al interior de cada mipyme en Ocaña es débil, según resultados obtenidos en la presente investigación, capacidad que incide negativamente en la productibilidad de las mismas y en la permanencia en el mercado.

Comunicación como capacidad directiva. Otra de las capacidades necesarias en los empresarios mipyme, la constituye la comunicación con los colaboradores, ésta competencia comunicativa es el conjunto de habilidades que posibilita la participación apropiada en situaciones comunicativas específicas, por lo cual es la labor más complicada que tiene un directivo y, mientras que los empresarios mipymes, no sean plenamente consciente de la necesidad de involucrarse, es muy difícil que se obtengan resultados óptimos afectando la productividad de la organización.

En el cuadro No 5, se muestra el resultado obtenido en la investigación relacionado con la capacidad directiva de la comunicación que poseen los empresarios mipyme de Ocaña; posterior a éste cuadro, se muestra en forma gráfica dichos resultados, acompañados con el análisis cualitativo del mismo.

Tabla 4.
Capacidad directiva de comunicación de los empresarios mipymes de Ocaña

CAPACIDAD DIRECTIVA DE COMUNICACION				
	SI	Porcentaje %	NO	Porcentaje %
Tiene la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva.	87	29,49	208	70,51
Es congruente al expresar sus necesidades personales	73	24,75	222	75,25
Escucha sin prejuizar, siendo objetivo	64	21,69	231	78,31
Es completamente honesto en la retroalimentación que le da a otros, aun cuando es negativa	38	12,88	257	87,12
Cuando da retroalimentación, evita referirse a características personales y se enfoca en la soluciones.	43	14,58	252	85,42
Siempre sugiere alternativas específicas a los individuos motivándolos para compartir ideas.	39	13,22	256	86,78
Adquiere propiedad sobre sus enunciados, usando palabras personales tales como “yo pienso” en lugar de impersonales como “ellos piensan”.	37	12,54	258	87,46
Demuestra interés genuino en el punto de vista de otras personas aun cuando está en desacuerdo con ellos.	41	13,90	254	86,10
Comparte sus ideas y planes.	79	26,78	216	73,22
No domina las conversaciones con otros	18	277,00	277	93,90
PROMEDIO				82,4

Fuente. Encuesta realizada a los empresarios mipymes en Ocaña.

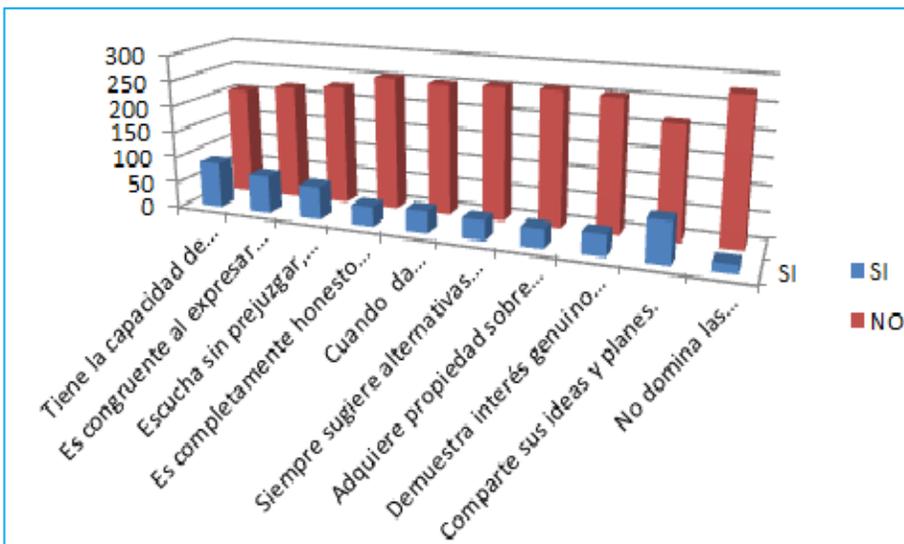


Figura 4. Capacidad directiva de comunicación, información suministrada por los empresarios mipyme de Ocaña.

Al indagar si los empresarios mipymes, tienen la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, se evidenció que el 20% manifiestan tenerla; sin embargo es preocupante el bajo resultado obtenido, teniendo en cuenta que el éxito de los empresarios depende en mucho de la efectividad con que se comunican; dentro del rol ejercido por ellos, dan información, órdenes e instrucciones las cuales deben ser obedecidas para asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales para garantizar la productividad de las mipymes en Ocaña.

Como consecuencia de lo anterior se presentan otros inconvenientes en la comunicación al interior de las mipymes de Ocaña, como lo es el hecho que no ser congruentes al expresar las necesidades personales, sustentado en que sólo el 25% de los encuestados manifiestan hacerlo; es importante transmitir mediante la comunicación exactamente lo deseado, no sólo con las palabras, sino con la expresión corporal, de acuerdo a los objetivos organizacionales de tal forma que se garanticen la productividad de las mipymes.

De otra parte, en el acto de comunicarse es necesaria la acción de escuchar de forma objetiva y sin prejuicios; al preguntar a los empresarios si realizaban este proceso, es lamentable

que el 78% no lo hagan, generando conflictos por lecturas de pensamiento erróneas, enjuiciamiento, comparaciones, eliminaciones de partes escuchadas y otros males que aquejan la salud del grupo de trabajo, generando inconvenientes al interior de las mipymes.

Otro factor importante en la comunicación eficaz y productiva lo constituye la correcta retroalimentación, la cual hace referencia a compartir con una persona o un grupo de ellas, las sugerencias, preocupaciones y observaciones identificadas en algún acto o proceso con el fin de mejorar su funcionamiento; razón por la cual se indagó sobre éste aspecto fundamental obteniendo que 43 de los 295 encuestados, esto es, sólo el 15% cuando da retroalimentación, evita referirse a características personales y se enfoca en la soluciones, apoyándose en este proceso como una de las mejores herramientas para la motivación continua del personal; igualmente sólo el 13% de los encuestados es completamente honesto en la retroalimentación que le da a otros, aun cuando es negativa. No obstante, la mayoría de los empresarios mipymes, no hacen uso de ésta herramienta, ya sea porque no lo tienen por costumbre; porque evitan afrontar a sus colaboradores; han tenido experiencias negativas ante implementaciones erróneas de retroalimentación o simplemente porque no se dan el tiempo para hacerlo.

El recurso humano es fuente de grandes ideas e innovaciones que favorecen el desempeño de las organizaciones, por tal razón, se indagó a los 295 empresarios mipymes a cerca de los espacios que utilizan con su personal para sugerir alternativas específicas motivándolos para compartir ideas, el resultado obtenido es susceptible de mejora, debido a que sólo el 13% realiza este proceso de comunicación, desaprovechando el potencial humano en la consecución de alternativas y en la presentación de las mismas, con el objeto de mejorar la competitividad de las mipymes en Ocaña.

La propiedad al comunicarse es un factor importante para lograr que el recurso humano de las mipymes alcance los objetivos propuestos en la organización, por lo tanto es fundamental adquirir propiedad sobre los enunciados, que le brinden seguridad a los trabajadores y transmitan correspondencia, certeza y seguridad al hablar a título personal, mostrándose como un guía en el cual se pueden fiar y al cual pueden seguir; lamentablemente del total de encuestados 88% no hablan con propiedad y seguridad.

En referencia con la capacidad de los directivos de las mipymes, por último, cabe señalar que los empresarios mipymes, en un 27% comparten sus ideas y planes con el recurso humano, el 14% demuestra interés genuino en el punto de vista de otras personas aun cuando está en desacuerdo con ellos y un 6% no domina las conversaciones con otros. Lo anterior ocasiona, distorsiones, autoritarismo y malestar entre el recurso humano, dificultando, la consecución de las metas establecidas en la organización.

De manera general sobre la capacidad de comunicación de los directivos de las mipymes en Ocaña, se evidenciaron falencias significativas en éste proceso, que disminuyen o afectan la competitividad de las mipymes, debido a la inadecuada forma de comunicarse.

Capacidad directiva de toma de decisiones. Entendiendo la gran responsabilidad de ser directivo de una mipyme en Ocaña, ya que el rumbo que tome una empresa será determinado en gran medida por las decisiones que tomen quienes la dirigen, a continuación se presenta el resultado obtenido en la investigación por medio de análisis cuantitativo mediante las tablas y gráficas y cualitativo mediante la interpretación del mismo, entendiendo la importancia de los directivos, la cual ha aumentado en estos tiempos en que las empresas están en un ambiente más cambiante que nunca.

Tabla 5.
Capacidad directiva de toma de decisiones.

CAPACIDAD DIRECTIVA DE TOMA DE DECISIONES				
	SI	Porcentaje %	NO	Porcentaje %
Llevo una metodología. Defino el problema antes de proponer alternativas, y genero alternativas antes de seleccionar una de ellas.	59	20,00	236	80,00
Defino claramente cuál es el problema. Evito tratar de resolverlo antes de definirlo.	38	12,88	257	87,12
Reúno mucha información antes de tomar una decisión	34	11,53	261	88,47
Trato de obtener información de individuos que serán afectados por la decisión, para determinar sus preferencias y expectativas	21	7,12	274	92,88
Prefiero que las decisiones sean tomadas por consenso	25	8,47	266	90,17
Siempre genero más de una alternativa para la solución del problema en lugar de identificar únicamente una solución obvia.	28	9,49	267	90,51
Divido el problema en pequeños componentes y analizo cada uno de ellos.	32	10,85	263	89,15
Hago muchas preguntas sobre la naturaleza de la decisión antes de considerar maneras de tomarla	75	25,42	220	74,58
Tengo en mente consecuencias a corto y largo plazo cuando evalúo varias soluciones alternativas	69	23,39	226	76,61
Recurro a asesores externos para que me auxilien en la toma de decisiones	12	277,00	283	95,93
PROMEDIO				86,54

Fuente. Encuesta aplicada a los empresarios mipymes de Ocaña

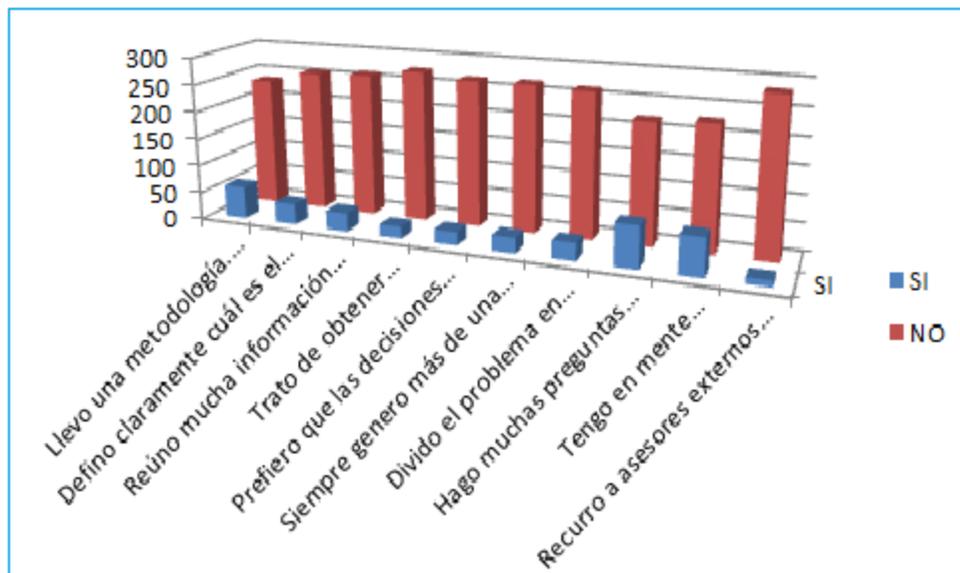


Figura 5. Capacidad directiva de toma de decisiones, información suministrada por los empresarios mipyme de Ocaña.

La toma de decisiones implica la utilización de una correcta metodología que permita al gerente tomar la mejor alternativa, razón por la cual se indagó a los empresarios mipymes para conocer si efectivamente llevan una metodología, en la cual se defina el problema antes de proponer alternativas, para seleccionar la más adecuada; la investigación evidenció que el 80% no la han desarrollado y un 77% no logra definir claramente cuál es el problema, por lo cual muchas veces tratan de resolverlo antes de definirlo. Una de las causas evidenciadas radica en que el 92% no se reúne la suficiente información antes de tomar una decisión.

Los empresarios mipymes en su mayoría no obtienen información de individuos que serán afectados por la decisión, para determinar sus preferencias y expectativas, recayendo en otro error como lo es tomar decisiones de forma aislada, sin hacer consenso y como consecuencia la mayoría de las veces no se genera más de una alternativa para la solución del problema; tampoco las mipymes en Ocaña, recurren a los asesores externos para efectuar el proceso de toma de decisiones, olvidando que en la multitud de consejos hay sabiduría.

El tiempo de permanencia de las mipyes en el mercado, se ve afectado por los errores en que incurren los empresarios a la hora de tomar decisiones, donde el 77% de éstos no tienen en cuenta las consecuencias a corto y a largo plazo al evaluar las distintas soluciones y/o alternativas, debido a que 75% no se toma la tarea de indagar a cerca de la naturaleza de la decisión y el 89% no acostumbra realizar análisis deductivo del problema para tomar una correcta decisión.

Concluyendo sobre la capacidad directiva de toma de decisiones, se observa que por ser empresarios en su mayoría empíricos no poseen una formación en gerencia que le permita desarrollar capacidades directivas como la de tomar decisiones que reduzca la incertidumbre y favorezca la productividad de las mipymes en Ocaña.

El trabajo en equipo como capacidad directiva de los empresarios mipymes en Ocaña. El trabajo en equipo está considerado como una de las claves del éxito de una cualquier organización y para lograr su eficacia es necesario un verdadero líder, unos objetivos claros, recurso humano calificado y competente y una buena interacción con el grupo, basada en la confianza y en la seguridad.

Teniendo en cuenta lo anterior, a continuación se presentan los resultados obtenidos en la presente investigación, analizados de forma cuantitativa y cualitativa.

Tabla 6
Capacidad directiva de trabajo en equipo.

CAPACIDAD DIRECTIVA DE TRABAJO EN EQUIPO				
	SI	Porcentaje %	NO	Porcentaje %
Se de varias maneras de facilitar el cumplimiento de la tarea en el equipo.	63,00	21,36	232	78,64
Se de varias maneras de construir una buena relación y cohesión entre los miembros.	25,00	8,47	270	91,53
Sé cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo	31,00	10,51	264	89,49
Ayudo a los miembros a comprometerse con sus objetivos	29,00	9,83	266	90,17
Motivo que los miembros del equipo se comprometan al éxito de su equipo y a su éxito personal	35,00	11,86	260	88,14
Comparto información con el equipo y propicio la participación	19,00	6,44	276	93,56
Creo una energía positiva siendo optimista y motivando al equipo	43,00	14,58	252	85,42
Llego a un acuerdo con el equipo antes de comenzar con la tarea propuesta	63,00	21,36	232	78,64
Puedo diagnosticar y capitalizar en las competencias fundamentales de mi equipo y en sus fortalezas	12,00	4,07	283	95,93
Los motivo a trabajar con altos estándares y a resultados más allá de las expectativas	68,00	277,00	227	76,95
PROMEDIO				86,84

Fuente. Encuesta realizada a los empresarios mipyme de Ocaña.

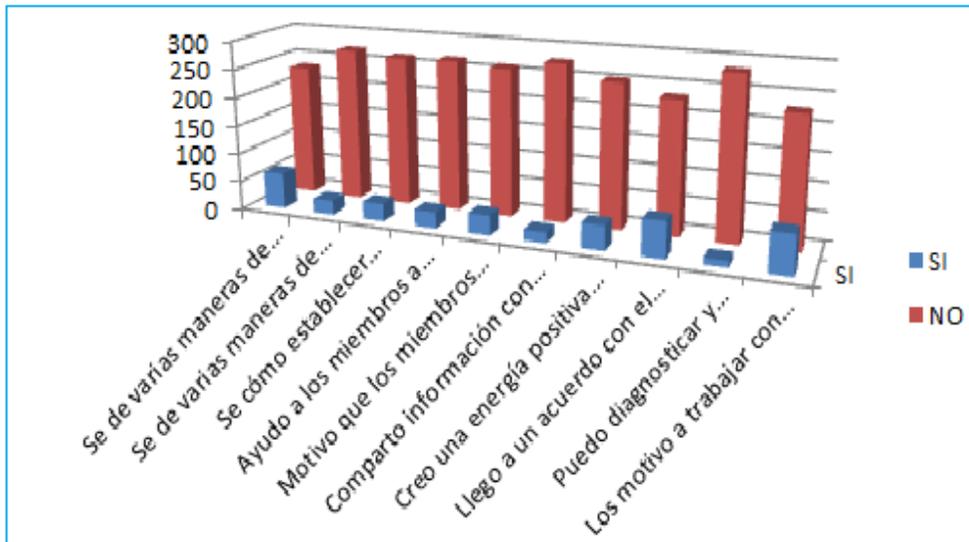


Figura 6. Capacidad directiva de trabajo en equipo, información suministrada por los empresarios mipyme de Ocaña

El 23% de los empresarios mipymes de Ocaña, motiva a los empleados para que trabajen con altos estándares de calidad, de tal forma que los resultados estén más allá de las expectativas, presentado al equipo de trabajo varias maneras de facilitar el cumplimiento de la tarea asignada y en este mismo porcentaje realiza acuerdos con los empleados ante de comenzar con la tarea propuesta. Sería importante para la productividad de las mipymes que estos resultados fueran más favorables, sin embargo, se evidencia en esta investigación como una de las causas por las cuales el ciclo de vida de las mipymes en Ocaña es muy corto.

La anterior situación en vez de mejorar, el panorama es cada vez menos alentador debido a que el 94% de los empresarios mipyme de Ocaña, no comparte información con el equipo ni propician la participación de éstos, siendo una causa el hecho de que como empresarios el 96% no sabe diagnosticar y capitalizar las competencias fundamentales del equipo de trabajo, desaprovechando la potencialidad del recurso humano para aumentar la productividad d su organización.

En otros aspectos que están fallando los empresarios mipymes de Ocaña, hacen relación a que el 91% desconoce la manera de construir una buena relación y cohesión entre los miembros, negándose en un 89% la oportunidad de establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo, evidenciado en que el 90% no ayuda a los miembros a comprometerse con sus objetivos y el 88% no motiva a los miembros del equipo a comprometerse con el éxito tanto organizacional como personal.

Se concluye en relación con el trabajo en equipo como capacidad directiva, que la productividad de la organización se consigue con la ayuda de todos sus miembros. Todos, sin excepción, deben colaborar para poder lograr los objetivos y metas planteados. Por ello es necesario, que la capacidad directiva de trabajo en equipo, esté presente en las mipymes para lograr que todos los miembros se comprometan con la empresa.

Descripción de los factores diferenciación y ventaja competitiva de las mipymes en Ocaña

Michael Porter (1982) identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Entre ellas se encuentra la estrategia de diferenciación.

Esta estrategia consiste en crearle al producto o servicio un valor agregado que sea percibido en todo el mercado como único y deseable. Esto se puede dar al seleccionar uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades.

Para el empresario de las mipymes en Ocaña, es recompensado la exclusividad o el valor agregado del producto, con un precio superior. La diferenciación puede basarse en el producto mismo, el sistema de entrega por el medio del cual se vende, el enfoque de mercadotecnia y un amplio rango de muchos otros factores.

Cuando el empresario mipyme desee utilizar la estrategia de diferenciación debe realizar un atento estudio de las necesidades y preferencias de los compradores, a efecto de determinar la viabilidad de incorporar una característica diferente o varias a un producto singular que incluya los atributos deseados por los clientes que buscan satisfacer sus necesidades.

A continuación se muestra los resultados de la investigación en relación con la diferenciación como estrategia competitiva de las mipymes de Ocaña, para lo cual se les indagó a los empresarios que apreciación tenían con respecto a la existencia de diferencias de su empresa con los competidores y las características específicas que lo hacen diferente de éstos.

Tabla 7
Existencia de factores diferenciadores de las mipymes de Ocaña

Existencia de diferencias de la empresa con los competidores		
Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	186	63,05
No	38	12,88
Ns/Nr	71	24,07
Total	295	100,00

Fuente. Encuesta realizada a los empresarios mipyme de Ocaña.

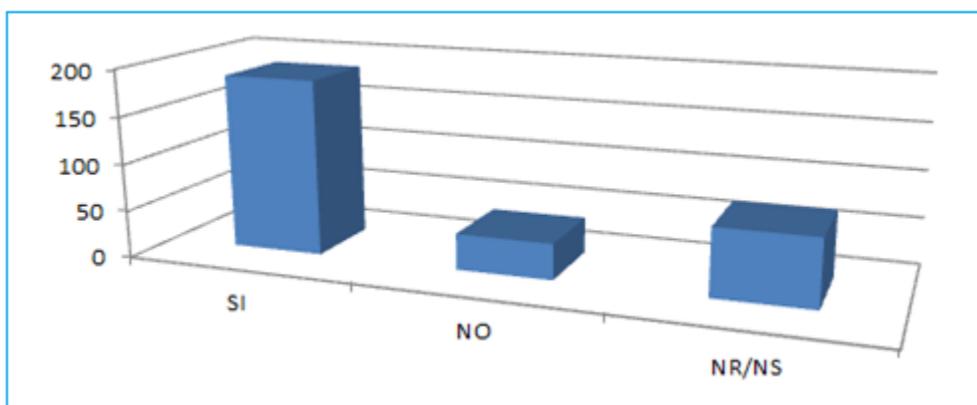


Figura 7. Existencia de diferencias competitivas entre las mipymes, información suministrada por los empresarios mipyme de Ocaña

Las mipymes de Ocaña, muestran una actitud positiva frente a la importancia de la diferenciación de sus productos y servicios; un 63% de los encuestados, manifiestan que sus empresas son diferentes a las de la competencia, mientras que un 13% dicen ser iguales; sin embargo, es preocupante que el 24%, un número importante, no sabe o se abstuvo de responder frente al tema, bien sea porque no tiene conciencia del mismo o porque en realidad sabe si es diferente.

Tabla 8
Características de las mipymes de Ocaña, que las hacen diferente de sus competidores

Características de la empresa que lo hace diferente de sus competidores	SI	Porcentaje %	NO	Porcentaje %
Precios bajos	76	25,76	219	74,24
Calidad en el producto	68	23,05	227	76,95
Obtención de lealtad de los clientes	57	19,32	238	80,68
Logística interna	7	2,37	288	97,63
Logística externa	11	3,73	284	96,27
Capacidad para atender las necesidades del cliente	24	8,14	271	91,86
Innovación	36	12,20	259	87,80
Imagen	23	7,80	272	92,20
Exclusividad	37	12,54	258	87,46
Servicios complementarios	6	2,03	289	97,97
Liderazgo por costos bajos	8	2,71	287	97,29

Fuente. Encuesta realizada a los empresarios mipyme de Ocaña.

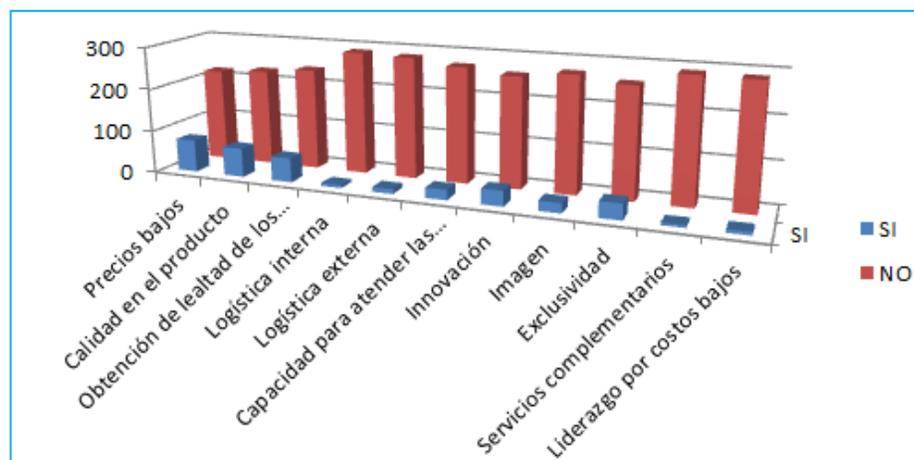


Figura 8. Características de la empresa que lo hace diferente de sus competidores, información suministrada por los empresarios mipyme de Ocaña

Para ampliar el panorama en referencia a la diferenciación de las organizaciones, se establecieron una serie de categorías en las que cada empresario de las mipymes de Ocaña, analizó en que consideraban que su empresa era diferente, como las posibilidades de respuesta son tan amplias e importantes, se distribuyó en dos grupos para facilitar su análisis de tal forma que se realizara de forma completa y profunda.

Se observó que este factor de productividad es poco aplicado en las mipymes de Ocaña, quienes en su gran mayoría manifestaron no poseer diferencias significativas, oscilando entre un 2% y un 26% los que señalan alguna característica diferenciadora. Particularmente son los precios bajos, la calidad en el producto, la obtención de la lealtad de los clientes las características más significativas, seguidos por la exclusividad, la innovación y la imagen.

Tabla 9

Otras características de la empresa que lo hace diferente de sus competidores

Otras características de la empresa que lo hace diferente de sus competidores	SI	Porcentaje %	NO	Porcentaje %
Recurso humano	37	12,54	258	87,46
Desarrollo de tecnología	38	12,88	257	87,12
Infraestructura de la empresa	39	13,22	256	86,78
Marketing y ventas	40	13,56	255	86,44
Servicio al cliente	41	13,90	254	86,10
Profundidad en la relación con los clientes.	42	14,24	253	85,76
Orientación al cliente	43	14,58	252	85,42
Estatus	44	14,92	251	85,08
Ubicación	45	15,25	250	84,75
Atributos del producto	46	15,59	249	84,41
Sistemas de promoción y publicidad	47	15,93	248	84,07

Fuente. Encuesta realizada a los empresarios mipyme de Ocaña.

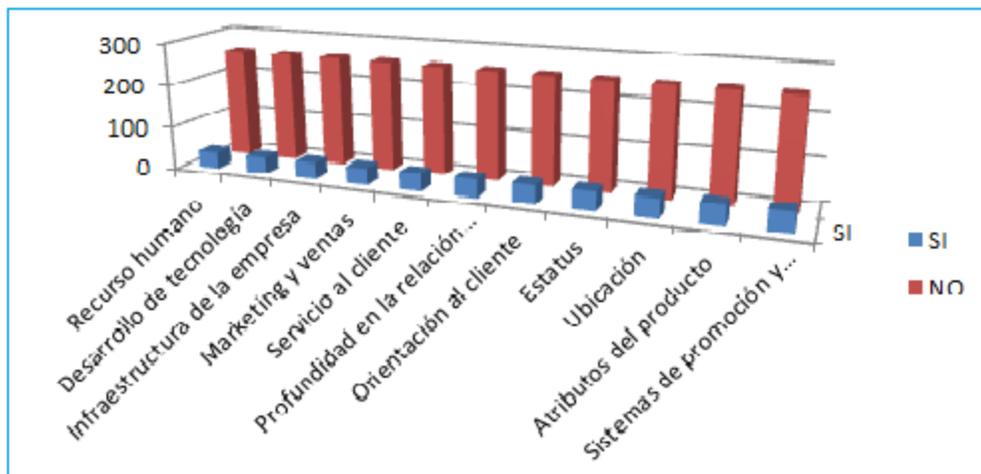


Figura 9. Características de la empresa que lo hace diferente de sus competidores, información suministrada por los empresarios mipyme de Ocaña

En relación con otras características que hacen diferente de la competencia a cada mipyme en Ocaña, se observa bajo nivel de diferenciación, oscilando entre 13% y un 16%, mostrando un comportamiento homogéneo y similar entre éstas, según respuesta de los empresarios, por lo que se puede afirmar que son escasas las mipymes que logran impartir a sus organizaciones valor agregado mediante la diferenciación.

Dentro de estas características se puede mencionar que el recurso humano, el desarrollo de tecnología, la infraestructura de la empresa, el marketing y ventas, el servicio al cliente, la profundidad en la relación con los clientes, la orientación al cliente, el estatus, la ubicación, los atributos del producto y el sistemas de promoción y publicidad, son las más utilizadas para diferenciar las organizaciones de la competencia.

Es importante resaltar que según la respuesta de los encuestados, las mipymes de Ocaña, carecen de características que lo diferencien y distinguen de la competencia, situación que los hace vulnerables en el mercado limitando su tiempo de existencia al afectar la productividad de las mismas.

Descripción de los factores innovación, capital humano, infraestructura y financiación que inciden en la productividad de las Mipymes en Ocaña

La competitividad de las mipymes en Ocaña, está directamente relacionada con los factores de productividad como lo son la innovación, el capital humano, la infraestructura y la financiación. Estos factores son grandes fuentes de generación de riqueza y valor en las organizaciones debido a que permiten que las mipymes se adapten a los continuos cambios y a las exigencias de su mercado.

Teniendo en cuenta la importancia que estos factores revisten para las mipymes de Ocaña, se les preguntó a los empresarios a cerca de éstos, obteniendo los resultados que a continuación se describen.

Tabla 10
Existencia de apoyo a los procesos de innovación por parte de la dirección

Existencia de apoyo a los procesos de innovación por parte de la dirección		
Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	218	73,90
No	61	20,68
Ns/Nr	16	5,42
Total	295	100,00

Fuente. Encuesta realizada a los empresarios mipymes de Ocaña.

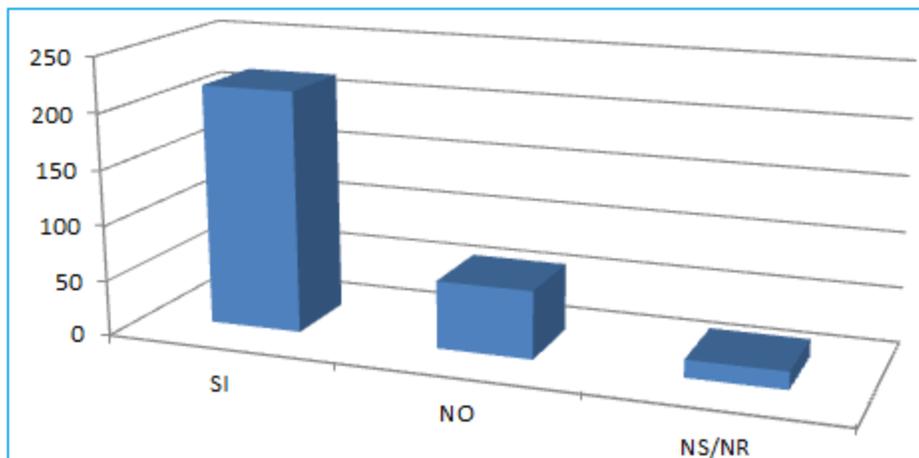


Figura 10. Apoyo para la innovación por parte de la Dirección, información suministrada por los empresarios mipymes de Ocaña

Innovación. La innovación aunque necesaria, no es un proceso sencillo, sino que implica complejidad y riesgo, sin embargo no están reservadas solo a grandes empresas, sino que se puede realmente realizar, aún con volúmenes bajos de inversión. Se requiere que los directivos de las mipymes de Ocaña, cultiven las competencias esenciales que la diferencian del resto, reconozcan las oportunidades del entorno, asuman riesgos de la evolución y el cambio, para generar la innovación en sus organizaciones. De acuerdo con la investigación realizada, se pudo constatar que 74% de los empresarios apoyan los procesos de innovación al interior de sus organizaciones, aportando valor agregado a sus productos y/o servicios. Cabe resaltar que el 21% de los encuestados afirman lo contrario y un 6% no sabe o no responde acerca del apoyo a la innovación.

Capital humano. Idalberto Chiavenato (2002), considera que las organizaciones exitosas logran sus objetivos mediante la gestión del talento humano y el desarrollo del capital intelectual; son las personas quienes proveen conocimientos y capacidades, convirtiéndose en un elemento básico de la eficacia organizacional; por lo tanto, deben ser vistas como socias de la organización.

Las personas no son solo recursos, sino también sujetos activos, inteligentes, con habilidades y destrezas necesarias para la competitividad de la empresa, que toman decisiones, emprenden acciones e innovan. Por ende, es posible considerar para el éxito organizacional procesos de gestión humana como: admisión, compensación, desarrollo de personas, mantenimiento estas y su monitoreo.

Por lo tanto, es de gran importancia mejorar el clima organizacional y las comunicaciones para lograr calidad en el trabajo, propiciar el desarrollo de los trabajadores, aumentar su productividad, los rendimientos, la calidad en el trabajo y la salud de los trabajadores.

Debido a lo anterior, se indagó a los empresarios de las mipymes de Ocaña, acerca de capital humano que poseen, logrando hacer una caracterización del mismo, en aras de observar como éste factor, afecta la productividad de las mipymes. A continuación se relacionan los resultados obtenidos, respecto a este importante factor.

Tabla 11.
Nivel de estudios de sus empleados en relación con el número de salarios que devengan

Nivel de estudios de sus empleados en relación con el número de salarios (en SMMLV) que devengan.					
Número de Salarios mínimos, legales vigentes (SMMLV).	Ninguna	Primaria	Bachillerato	Pregado	Posgrado
1 a 2	27	56	1322	1234	13
2 a 3	0	18	328	638	58
4 a 5	0	0	123	82	29
Más de 6	0	0	5	8	17
TOTAL	27	74	1778	1962	117

Fuente. Encuesta realizada a los empresarios mipyme de Ocaña.

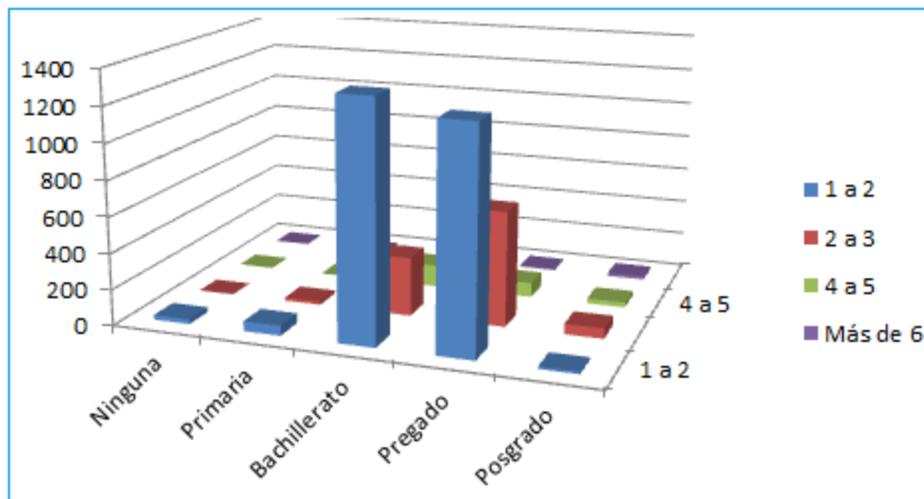


Figura 11. Nivel de estudios de los empleados y salarios devengados, información suministrada por los empresarios mipymes de Ocaña

Nivel de formación y salarios devengados. El nivel de estudio del capital humano de las mipymes en Ocaña, en su mayoría son bachilleres que devengan entre 1 y 2 salarios mínimos mensuales vigentes, seguido por un grupo igualmente importante como los son aquellos quienes ostentando un título de pregrado, devengan igualmente entre 1 y 2 salarios mínimos legales vigentes, estableciéndose un nivel de ingresos igual que al de los bachilleres, superado sólo por 638 empleados profesionales en pregrado que obtienen recursos entre 2 a 3 salarios mínimos, cifra que representa el doble de los que siendo bachilleres devengan este mismo salario.

No obstante, esta relación cambia con los que devengan de 4 a 5 salarios mínimos, observándose un mayor número de bachilleres (123) que obtienen estos ingresos en comparación con 82 de éstos con título profesional.

Igualmente se observa que el capital humano de las mipymes en Ocaña, con título de posgrado, es relativamente escaso, sólo 117 de ellos; de los cuales la mayoría (52) devengan entre 2 a 3; así mismo, 29 empleados devengan de 4 a 5, otro grupo de 17 registran el mayor ingreso y 13 obtienen ingreso entre 1 a 2 salarios mínimos legales vigentes.

Cabe resaltar que 56 empleados con un nivel educativo de primaria, devengan entre 1 a 2 salarios mínimos, mientras que 18 trabajadores logran captar de 2 a 3 salarios. Por último, es prudente mencionar que en las mipymes de Ocaña, aún se encuentran trabajadores sin ninguna formación académica, como lo evidencia la encuesta realizada que arroja un número de 27 empleados en ésta condición.

Tamaño de la mipyme. Otro de los aspectos importantes del capital humano de las mipymes en Ocaña, lo constituye el tamaño de la mipyme, relacionado con el número de empleados que éstas poseen. A continuación se relacionan los resultados obtenidos en la presente investigación.

Tabla 12
Tamaño de las mipymes

Número de empleados	Total Activos
01 y 10	217 Activos inferiores a inferior a quinientos (500) smlv
11 y 50	69 Activos entre 501 y 5000 smlv
51 y 200	9 Activos entre 5001 y 30.000 smlv
Total	295

Fuente. Encuesta realizada a los empresarios mipymes de Ocaña.

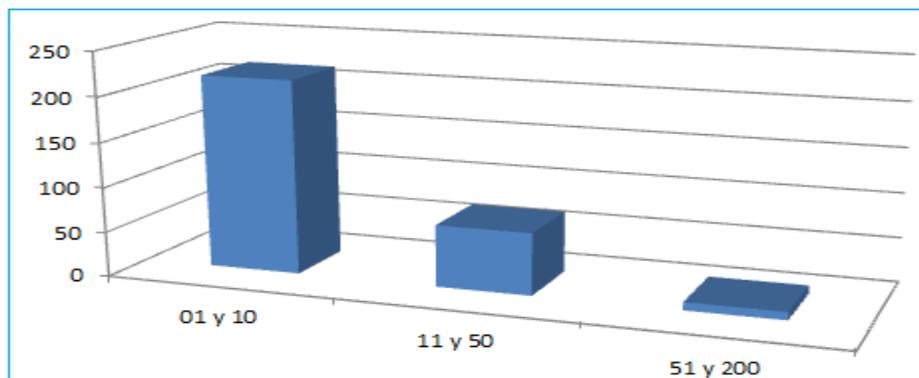


Figura 12. *Tamaño de la mipyme, información suministrada por los empresarios mipymes de Ocaña*

El tamaño de la mipyme, mide la capacidad operativa de ésta, a lo largo del proceso de producción: diseño, venta y posventa para ofrecer un conjunto de atributos que permitan satisfacer de manera competente las necesidades de los clientes, y que diferencian su actividad de los rivales en el mercado.

Analizando los resultados de la investigación, se evidencia que del total de las mipymes encuestadas, en un 74% corresponden a microempresas que poseen entre 1 a 10 trabajadores con unos activos inferiores a inferior a quinientos (500) salarios mínimos legales vigentes; mientras que el 23% corresponden a pequeñas empresas, con activos entre 501 y 5000 salarios mínimos legales vigentes y; sólo el 3% son medianas empresas con activos entre 5001 y 30.000 salarios mínimos legales vigentes.

En relación con la productividad, como son las microempresas, las que más hacen presencia en Ocaña, se deben implementar estrategias de asociación entre ellas para producir en mayor cantidad y con calidad; igualmente, es conveniente que los microempresarios formen cadenas productivas que le permitan tener mayor ventaja competitiva no sólo en el mercado regional, sino en el nacional e internacional.

Infraestructura física. La existencia de una infraestructura física adecuada para el desarrollo de la actividad económica es fundamental en la productividad y competitividad de las mipymes de Ocaña, razón por la cual se indagó a cerca de la suficiencia de la misma, presentándose los resultados que a continuación se detallan.

Tabla 13
Suficiencia de la infraestructura física de la mipyme

Suficiencia de la infraestructura física de la mipyme		
Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	74	25,08
No	216	73,22
Ns/Nr	5	1,69
Total	295	100,00

Fuente. Encuesta realizada a los empresarios mipymes de Ocaña.

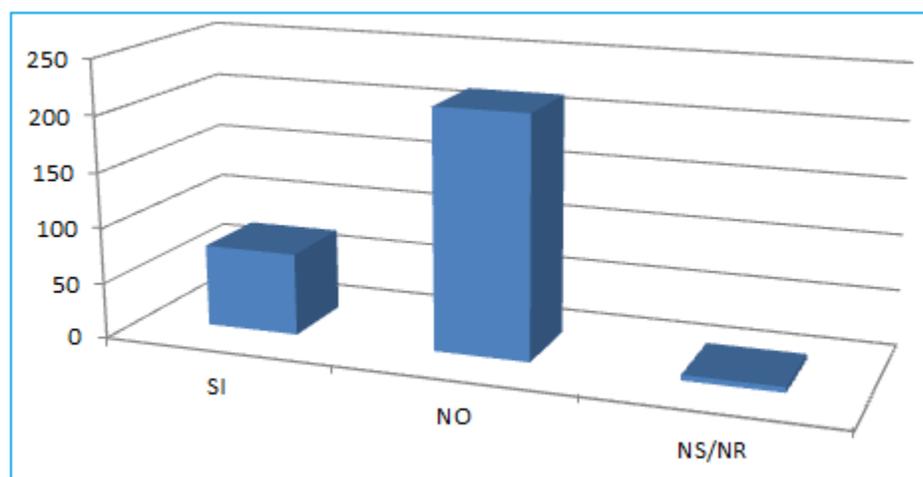


Figura 13. Suficiencia de la infraestructura física, información suministrada por los empresarios mipymes de Ocaña

La infraestructura de las mipymes en Ocaña, reconocen la necesidad de ampliación y de crecimiento, se observa que 73,2% de los encuestados así lo manifestaron, que no es suficiente la infraestructura física que poseen para el desarrollo de su actividad económica, lo cual tiene dos connotaciones, la primera en relación a su significancia de permanencia en el mercado, crecimiento y desarrollo y la segunda en relación a la escases de recursos para hacer posible este

crecimiento en miras de alcanzar la competitividad en el mercado cada vez más agresivo, en constante cambio y globalizado. Es necesario manifestar que el 26,8% de las mipymes manifiestan que su infraestructura es suficiente para el desarrollo de su misión organizacional.

Sectores económicos de las mipymes en Ocaña. El desarrollo económico se realiza a través de los diferentes sectores, de acuerdo a las características físicas, económicas y culturales propias de las comunidades políticamente organizadas, con el objeto de satisfacer las necesidades de su grupo de interés con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales, que al lograrlo, se garantiza la competitividad y permanencia en el mercado, razón por la cual es importante conocer los sectores económicos en que se desarrollan las mipymes en Ocaña, por lo tanto, a continuación se describen los resultados obtenidos en la presente investigación.

Tabla 14
Sector al que pertenecen las mipymes de Ocaña

Sector al que pertenece las mipymes de Ocaña		
Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Servicio	52	17,63
Manufacturero o Industrial	34	11,53
Comercial	209	70,85
Total	295	100,00

Fuente. Encuesta realizada a los empresarios mipymes de Ocaña

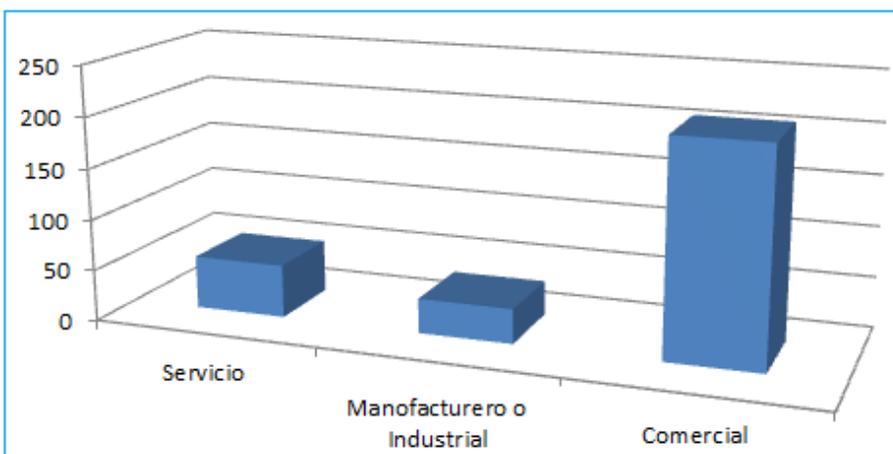


Figura 14. Sector al que pertenecen las mipymes de Ocaña, información suministrada por los empresarios mipymes de Ocaña

La investigación realizada, ratifica que la vocación del municipio de Ocaña es la comercial, donde el intercambio de bienes y servicios en un 71% constituye la primera actividad más importante no sólo del municipio, sino de las mipymes de Ocaña, Norte de Santander, producto de las características propias de esta región del país, funcionando como epicentro de las actividades. En este orden, el sector servicios, con el 17,6% ocupa el segundo lugar entre las actividades económicas desarrolladas por las mipymes de Ocaña; por último, el sector manufacturero o industrial, revisten una importancia para el desarrollo económico y aunque sólo el 11,6% de las mipymes encuestadas pertenecen a éste sector, hacen presencia en Ocaña y contribuyen socioeconómicamente a elevar el nivel de vida de los habitantes de Ocaña.

Igualmente a continuación se presenta la distribución sectorial a la cual se realizó la encuesta para conocer la relación entre factores de competitividad y el ciclo de vida empresarial, de las mipymes en Ocaña. A continuación se detalla cada sector (Industrial, Comercial y de Servicios).

Tabla 15
Actividades más representativas de la industria

Actividades más representativas de la industria	Frecuencia	Porcentaje
Productos metálicos	6	17
Productos minero no metálicos	3	9
Prendas de vestir	12	38
Alimentos y bebidas	4	11
Muebles y otras industrias	7	21
Cuero, calzado y marroquinería	1	2
Actividades de edición e impresión	1	2
Total	34	100%

Fuente. Encuesta realizada a los empresarios mipymes de Ocaña

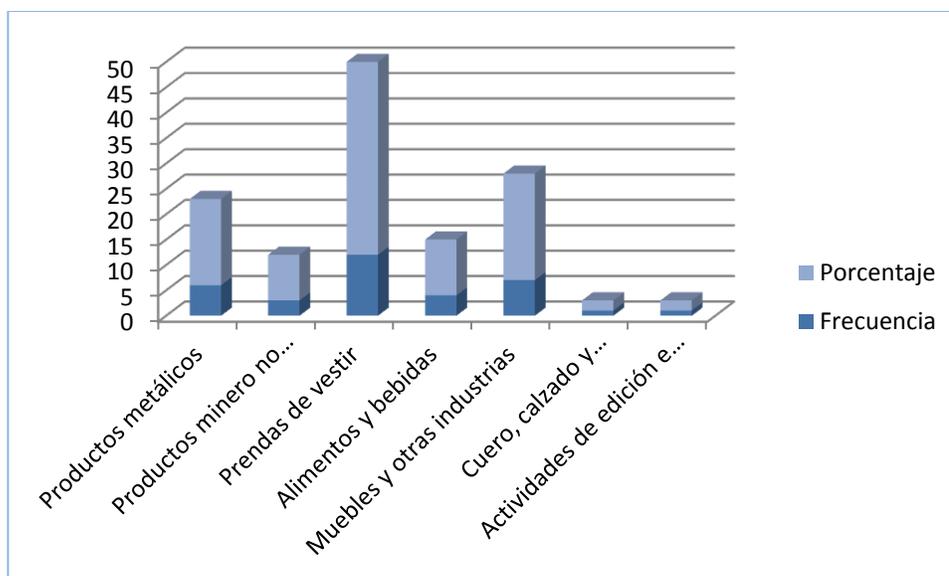


Figura 15. Actividad dentro del sector Industria al que pertenecen las mipymes de Ocaña, información suministrada por los empresarios mipymes de Ocaña

En Ocaña, en relación el sector industria, las actividades más representativas de las mipymes se centran en la confección de prendas de vestir, contando con un gran número de estos empresarios; en su orden, se destaca otra actividad como lo es la producción no sólo de muebles, sino, de otras industrias manufactureras dentro de las que se encuentran las artesanías. Otras unidades productivas que se destacan en la industria hacen referencia a los productos metálicos; alimentos y bebidas; mineros no metálicos; actividades de edición e impresión; calzado, cuero y marroquinería.

Tabla 16
Actividades más representativas del comercio

Actividades más representativas del comercio	Frecuencia	Porcentaje
Prendas de vestir	55	26
Artículos de uso doméstico	46	22
Ferretería, cerrajería y productos de vidrio	44	21
Productos farmacéuticos, de perfumería y de tocador	8	4
Alimentos y bebidas	56	27
Total	209	100

Fuente 15. Encuesta realizada a los empresarios mipymes de Ocaña

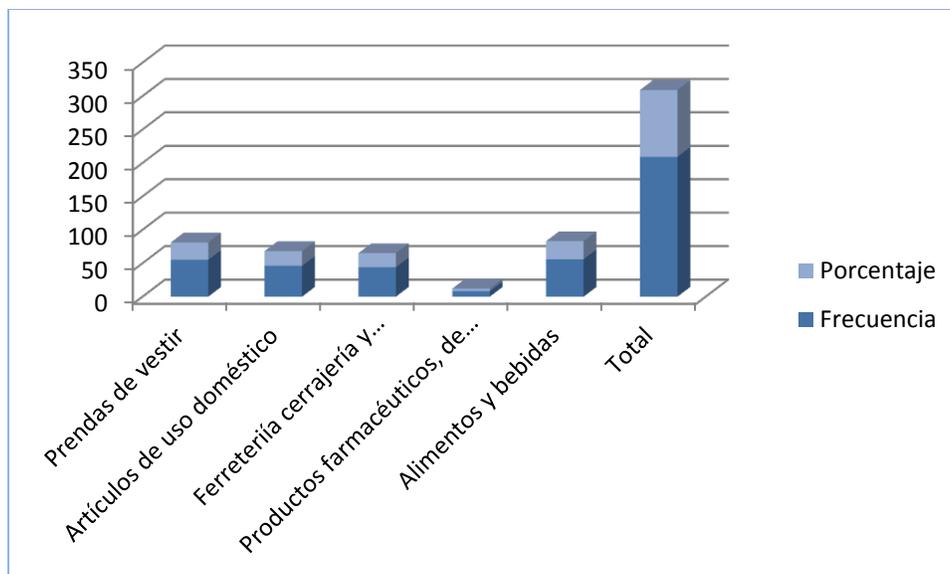


Figura 16. Actividad dentro del sector Comercio al que pertenecen las mipymes de Ocaña, información suministrada por los empresarios mipymes de Ocaña

El comercio constituye el sector más representativo de Ocaña y en consecuencia la mayor parte de las mipymes, pertenecen a éste sector, datos constatados por la investigación adelantada por la universidad del Rosario, titulada "Ocaña le apuesta a la internacionalización", donde infieren que la vocación productiva de "Ocaña a nivel municipal, se concentra principalmente en el desarrollo de actividades comerciales y de servicio.

Dentro de los productos que más se comercializan se encuentran las prendas de vestir; los alimentos y bebidas; artículos de uso doméstico; ferretería, cerrajerías y productos de vidrio; y los productos farmacéuticos de perfumería y de tocador. Razón por la cual, se tuvo en cuenta mipymes que desarrollaran dichas actividades para realizar la presente investigación.

Tabla 17
Actividades más representativas del sector servicio

Actividades más representativas del sector servicio	Frecuencia	Porcentaje
Hoteles y restaurantes	16	31
Publicidad	6	12
Informática	12	23
Asesoramiento empresarial	10	19
Arquitectura e ingeniería	8	15
Total	52	100

Fuente 17. Encuesta realizada a los empresarios mipymes de Ocaña

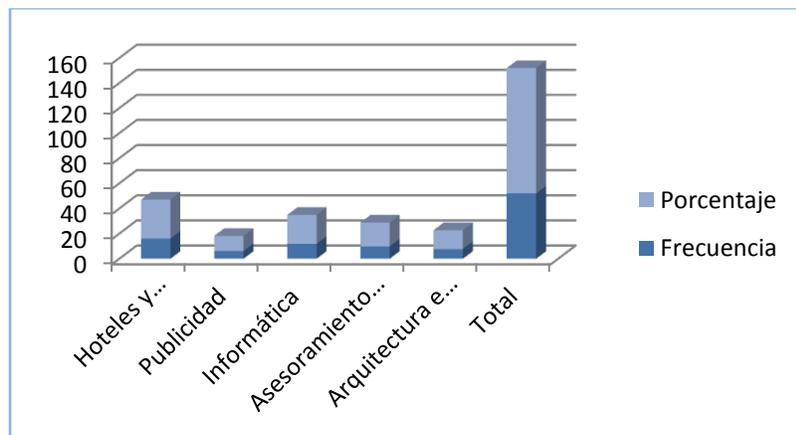


Figura 17. *Actividades más representativas de las mipymes de Ocaña, información suministrada por los empresarios mipymes de Ocaña*

Dentro de los sectores que sobresalen en Ocaña, en un segundo orden de importancia se encuentra el sector servicio, razón por la cual, se en la investigación mipymes como hoteles y restaurantes; informática asesoramiento empresarial; actividades de arquitectura e ingeniería; y mipymes dedicadas a la publicidad.

Otro factor que influye en el ciclo de vida de las mipymes de Ocaña, lo constituye la antigüedad o permanencia en tiempo en le mercado, por lo tanto, se indagó a estos empresarios sobre el tiempo que posee su organización desarrollando su actividad económica en el mercado,

por lo tanto a continuación se detallan rangos de años en los que se encuentran las mipymes de Ocaña.

Tabla 18
Antigüedad de la mipyme en años

Antigüedad de la mipyme en años Ítem	Frecuencia	Porcentaje
01 y 05 años	172	58,3
06 y 10 años	63	21,3
11 y 20 años	25	8,5
Más de 20 años	35	11,9
Total	295	100

Fuente. Encuesta realizada a los empresarios mipymes de Ocaña

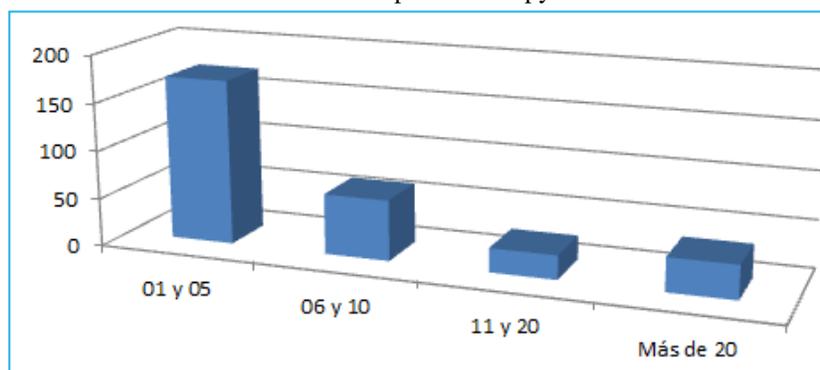


Figura 18. *Antigüedad de la mipyme de Ocaña, información suministrada por los empresarios mipymes de Ocaña*

La productividad de las mipymes se refleja en el tiempo de permanencia en el mercado, razón por la cual se indagó a los encuestados sobre los años de existencia teniendo en cuenta rangos entre cinco años en cada categoría; a continuación se describen los resultados obtenidos en la presente investigación.

Comportamiento similar al que se presenta en las mipymes nacionales, se observa en las de Ocaña, donde el 58,3% manifiestan que tienen entre uno y cinco años de permanencia en el mercado, mientras que 21,3% tiene una vida de existencia entre seis y diez años; por otra parte, en un porcentaje mucho menor, esto es, el 8,5% logran permanecer entre once y veinte años en el

mercado; por último cabe mencionar que son escasas las mipymes de Ocaña que tienen una existencia de más de veinte años como lo refleja el 11,9% de éstas.

Tabla 19
Actitud estratégica de la mipyme

Actitud estratégica de la mipyme	Frecuencia	Porcentaje
Si	167	56,61
No	52	17,63
Ns/Nr	76	25,76
Total	295	100,00

Fuente. Encuesta realizada a los empresarios mipymes de Ocaña

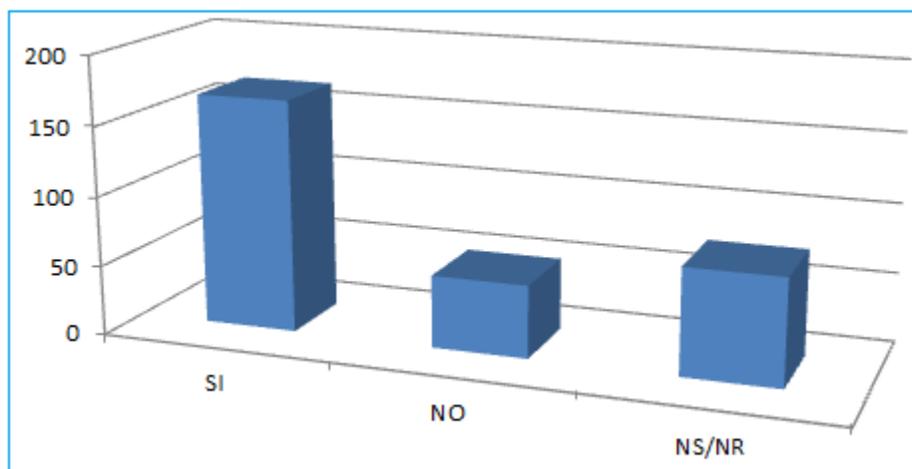


Figura 19. Actitud estratégica de la mipyme de Ocaña, información suministrada por los empresarios mipymes de Ocaña

Para analizar la competitividad de las mipymes de Ocaña, se hace necesario indagar sobre la actitud estratégica que posibilita agregar valor a los productos y/o servicios que se ofertan con el fin de ganar valor y lograr ser competitivos.

Los empresarios mipymes encuestados en Ocaña, manifiestan en un 56,6% que su organización posee una actitud estratégica que le permite alcanzar los objetivos y así ser competitiva en el mercado, mientras que el 17,6% reconocen no tenerla; sin embargo, existe un porcentaje importante de empresarios que no saben si la poseen. Debido a lo anterior, es clave

analizar a través de las acciones estratégicas si realmente las mipymes en Ocaña, realizan procesos de éste tipo.

Tabla 20

Acciones estratégicas que realizan la mipymes de Ocaña

Acciones estratégicas que realizan la mipymes de Ocaña	SI	Porcentaje %	NO	Porcentaje %	Ns/Nr	Porcentaje %
Introduce nuevos productos al mercado	178	60,34	94	31,86	23	7,80
Penetra nuevos mercados	63	21,36	226	76,61	6	2,03
Utiliza tecnologías novedosas	54	18,31	232	78,64	9	3,05
Poder centralizado en pocas personas	219	74,24	49	16,61	27	9,15
Formalización de la empresa (funciones, reglas, responsabilidades)	64	21,69	217	73,56	14	4,75
Perciben beneficios en la innovación	85	28,81	179	60,68	31	10,51

Fuente. Encuesta realizada a los empresarios mipymes de Ocaña

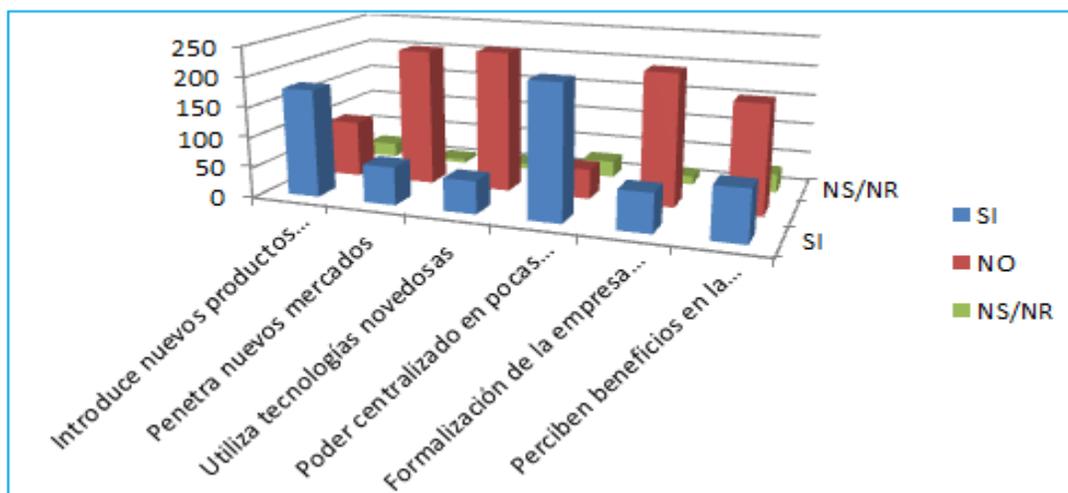


Figura 20. Acciones estratégicas de las mipymes de Ocaña, información suministrada por los empresarios mipymes de Ocaña

El poder centralizado en pocas personas, es una de las características distintivas de las mipymes que puede contribuir a la aplicación de estrategias diferenciadoras de las organizaciones en el mercado cada vez más globalizado y competitivo, así lo demuestra la presente investigación donde la mayoría de los encuestados, el 74.2% manifiestan que esto los hacen diferente de las demás empresas debido a que son ellos mismos los que se ocupan de sus

clientes, proveedores y demás grupo de interés, ocasionando un producto o servicio de calidad. Cabe anotar que el 16.2% de los encuestados manifestaron que no tenían el poder centralizado en ellos y el 9,2% realmente no saben o no respondieron a esta pregunta.

Introducir nuevos productos al mercado, es la acción estratégica que en su orden, más realizan los empresarios mipymes de la ciudad de Ocaña, donde aproximadamente un 60.3% lo hace, contrario al 31.9% que no y al 7.8% que no sabe o no responde. En relación con los beneficios que los empresarios perciben de la innovación, son muy escasos, en donde el 60.7% aseveran no percibirlos y el 10.5% no saben o no responden; aunque el 28.8% manifiestan que la innovación trae beneficios para su organización.

En relación con las otras acciones estratégicas de las mipymes es importante mencionar que un 21% los empresarios manifestaron tener organizaciones formalizadas en las cuales han logrado penetrar nuevos mercados; por último, el 18,3% de los empresarios, afirman utilizar tecnologías novedosas en sus procesos administrativos y productivos.

Tabla 21

Nivel de endeudamiento de la mipyme de Ocaña

Nivel de endeudamiento de la mipyme		
Item	Frecuencia	Porcentaje %
Ninguna	69	23,39
Bajo	94	31,86
Medio	65	22,03
Alto	54	18,31
Ns/Nr	13	4,41
Total	295	100,00

Fuente. Encuesta realizada a los empresarios mipymes de Ocaña

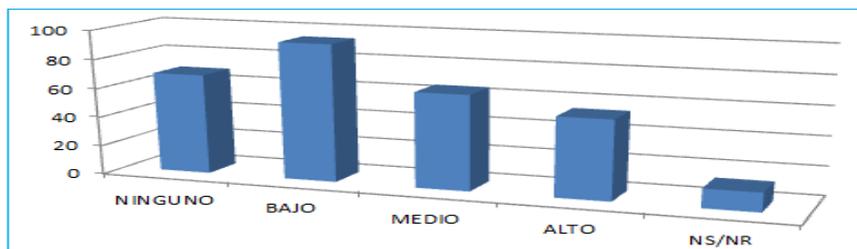


Figura 21. Nivel de endeudamiento de la mipyme de Ocaña, información suministrada por los empresarios mipymes de Ocaña

El nivel de endeudamiento en las mipymes de Ocaña, registra un comportamiento promedio en donde se puede observar que los empresarios acuden al crédito para apalancar sus operaciones, en casi todos los niveles, siendo el nivel bajo con un 31.9%, el que se presenta en este tipo de empresas, seguido por el medio con un 22% y el alto con un 18,3%. Cabe resaltar que un 23.4% de los encuestados manifiestan no estar endeudados.

Tabla 22
Créditos de las mipymes con entidades financieras

Créditos de las mipymes con entidades financieras		
Item	Frecuencia	Porcentaje
Si	161	54,58
No	39	13,22
Ns/Nr	95	32,20
Total	295	100,00

Fuente. Encuesta realizada a los empresarios mipymes de Ocaña

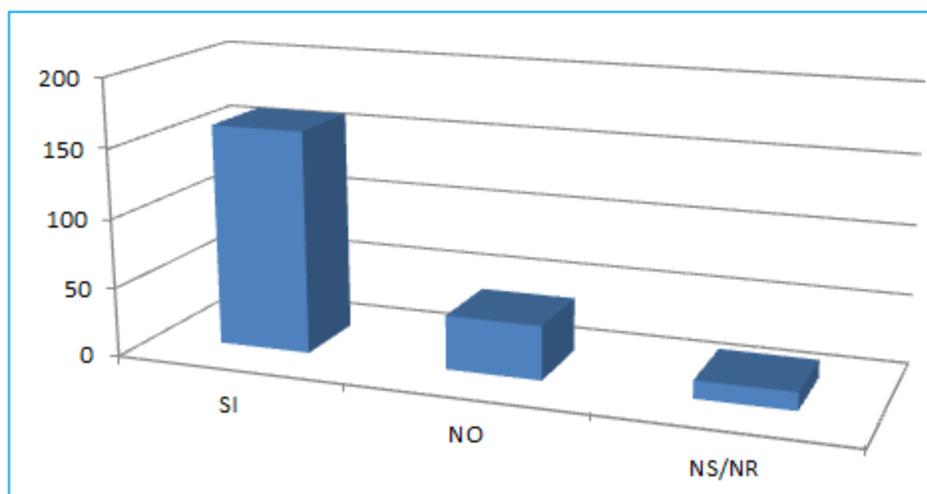


Figura 22. Créditos de las mipymes de Ocaña con entidades financieras, información suministrada por los empresarios mipymes de Ocaña

Financiación. Se constituye en un factor importante que influye en la productividad y competitividad de las mismas y por ello incide en el ciclo de vida o permanencia en el mercado. Al indagar a los empresarios mipymes de Ocaña, se pudo evidenciar que el 54.6% poseen créditos con entidades financieras, mientras que el 13.2% manifiestan no tenerlas y el 32.2% no saben o no responden.

Tabla 23

Plazo establecido para los créditos con entidades financieras

Plazo establecido para los créditos con entidades financieras		
Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Hasta 1 año	11	6,83
De 1-3 años	79	49,07
De 3 a más años	59	36,65
Ns/Nr	12	7,45
Total	161	100,00

Fuente. Encuesta realizada a los empresarios mipymes de Ocaña

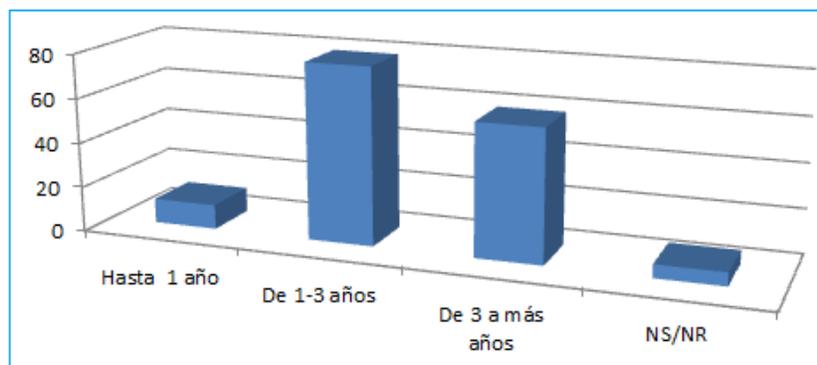


Figura 23. Plazo establecido para los créditos con entidades financieras, información suministrada por los empresarios mipymes de Ocaña

El plazo en la adquisición de financiamiento incide en que los créditos sean más costosos debido a las tasas de interés, sin embargo, a las entidades bancarias, les atrae la colocación de créditos a largo plazo debido a lo lento y pesado de éste proceso, tanto para ellos como para el cliente. Al indagar a los empresarios de las mipymes de Ocaña sobre el tema, se puede observar que de los 161% que manifestaron tener créditos con entidades financieras, un 49.1% lo tienen a un plazo que va desde 1 a 3 años, mientras que un 36.6% poseen créditos de 3 a más años y sólo un 6.8% hasta 1 año. El 7.5% de los encuestados se abstuvieron de responder a esta pregunta.

Para lograr la productividad de las mipymes de Ocaña de tal forma que permanezcan más tiempo en el mercado, es necesario que éstas, evalúen el tiempo para adquirir un crédito con entidades financieras de tal forma que accedan a tasas de interés que favorezcan la economía de éstas organizaciones.

Tabla 24
Créditos de las mipymes con particulares

Créditos de las mipymes con entidades particulares		
Item	Frecuencia	Porcentaje
Si	51	17,29
No	158	53,56
Ns/Nr	86	29,15
Total	295	100,00

Fuente. Encuesta realizada a los empresarios mipymes de Ocaña

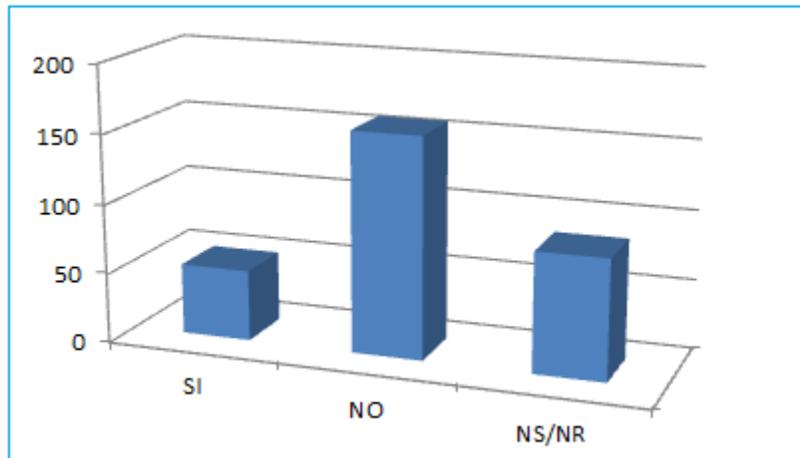


Figura 24. Créditos de las mipymes con particulares, información suministrada por los empresarios mipymes de Ocaña

Si bien es cierto, los créditos con entidades financieras tienen un costo para los empresarios, se colocan a tasas más altas los créditos con particulares, muchas veces con usura justificada en el riesgo que se asume al otorgar financiamiento a empresas bajo condiciones menos estrictas que las entidades financieras establecidas; como consecuencia de lo anterior, las mipymes en Ocaña ven comprometidas su productividad y permanencia en el mercado presentando variaciones en los ciclos de vida, con tendencia a desaparecer.

Se observa 53.6% de los empresarios mipymes no tiene esta clase de créditos, sin embargo, es importante mencionar que 17.3% actualmente poseen créditos con particulares, lo cual conlleva a ser más difícil que las mipymes de Ocaña sean competitivas y permanezcan en el mercado. El 29.1% de los encuestados no responden a la pregunta en cuestión.

Tabla 25
Plazo establecido para los créditos de las mipymes con particulares

Plazo establecido para los créditos con particulares		
Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Hasta 1 año	16	31,37
De 1-3 años	4	7,84
De 3 a más años	1	1,96
Ns/Nr	2	3,92
Indeterminado	28	54,90
Total	51	100,00

Fuente. Encuesta realizada a los empresarios mipymes de Ocaña

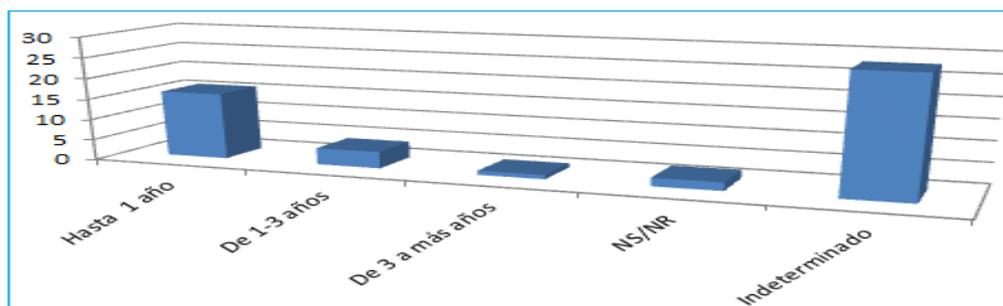


Figura 25. *Plazo de los créditos de las mipymes con particulares, información suministrada por los empresarios mipymes de Ocaña*

De los 51 empresarios que manifestaron tener créditos con entidades financieras, se le preguntó a qué plazo lo habían adquirido y se pudo observar que el 54.9% de los empresarios mipymes de Ocaña, con esta clase de créditos, no establecen un tiempo fijo, de lo contrario lo hacen a un plazo indeterminado, situación compleja que muchas veces llega a las mipymes a cancelar sólo interés por un largo periodo, antes que se logre cancelar o abonar al capital. Por otra parte, se encuentran los que fijan un plazo determinado entre los cuales el 31.4% de éstos,

lo hicieron hasta 1 año; el 7.8% de 1 a 3 años y el 2% de 3 años a más; se observó que el 3.9% no responde a que plazo adquiere el crédito.

Tabla 26

Destinación de los recursos provenientes de los créditos

Destinación de los recursos provenientes de los créditos		
Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Capital de trabajo	78	36,79
Propiedad, planta y equipo	16	7,55
Espacios físicos	12	5,66
Compra de maquinaria	33	15,57
Adquisición de tecnología	8	3,77
Cancelación de deudas	61	28,77
Nuevos productos, nuevos mercados, reparaciones	4	1,89
Total	212	100,00

Fuente. Encuesta realizada a los empresarios mipymes de Ocaña

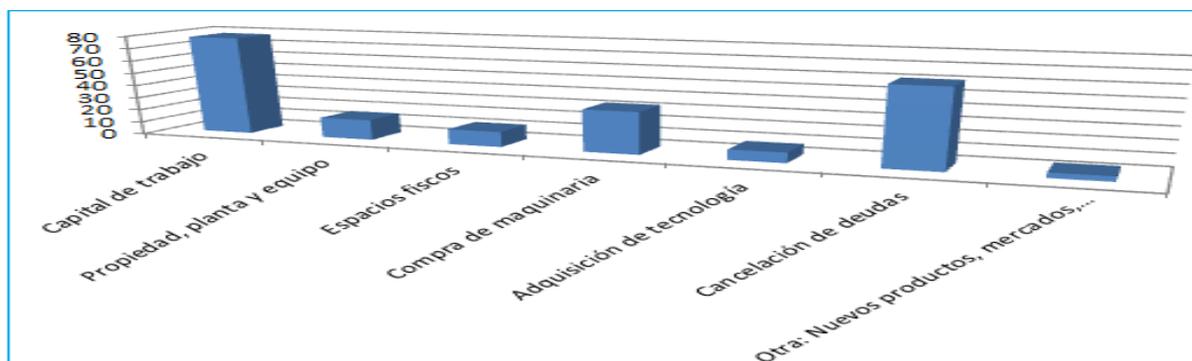


Figura 26. Destinación de los recursos provenientes de los créditos, información suministrada por los empresarios mipymes de Ocaña.

Los empresarios mipymes de Ocaña utilizan los ingresos provenientes de los créditos tanto con instituciones como con particulares, especialmente para capital de trabajo, es decir inyectan dinero en los procesos misionales de las organizaciones, específicamente en las

operaciones diarias, esto es, en el activo corriente como en el efectivo, inversiones a corto plazo, cartera e inventarios. El 36,8% de los empresarios mipymes de Ocaña, utilizan este tipo de recursos en insumos, materias primas, mano de obra y reposición de equipos; se puede observar que otro de los rubros en los cuales se utilizan los recursos provenientes de los créditos, lo constituye con un 28,8%, el pago de las deudas y paradójicamente, adquieren compromisos financieros para cancelar compromisos financieros, al estilo “bombero”, en donde se subsana una deuda con otra; igualmente, se evidenció que el 15,6% de los empresarios, invierten en compra de maquinaria; por último, un 16,9, lo hace en propiedad, planta y equipo, en espacios físicos y en tecnología.

Tabla 27
Fortalezas de la estructura organizacional de la mipyme

Fortalezas de la estructura organizacional de la mipyme				
Ítem	Frecuencia		Porcentaje	
	Si	No		
Misión	62	233	21,02	78,98
Visión	62	233	21,02	78,98
Políticas	61	234	20,68	79,32
Planta administrativa propia	124	171	42,03	57,97
Manual de funciones	59	236	20,00	80,00
Manual de procedimientos	38	257	12,88	87,12
Reglamento interno	42	253	14,24	85,76
Planta de producción propia	147	148	49,83	50,17
PROMEDIO	74.37			

Fuente. Encuesta realizada a los empresarios mipymes de Ocaña

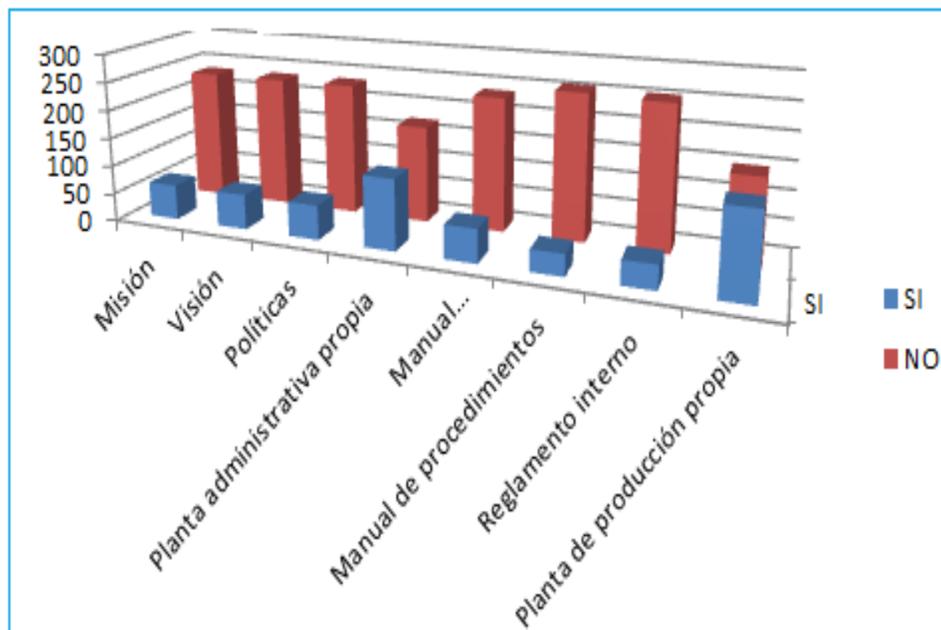


Figura 27. Fortalezas de la estructura organizacional de la mipyme, información suministrada por los empresarios mipymes de Ocaña.

Estructura organizacional. Las mipymes de Ocaña, presenta una estructura organizacional no definida, en la cual, la mayoría de ellas, no tienen identificado su misión, visión, políticas, manual de funciones, de procedimientos y el reglamento interno, como lo demuestra la mayoría representada en porcentajes que oscilan entre un 78% y un 87%, que dicen no poseer la estructura organización bien definida; entre tanto, los empresarios manifestaron que no cuentan en un 58%, una planta administrativa propia y con un 51 %, cifra inferior, tampoco poseen planta de producción propia.

Los resultados anteriores, evidencian una debilidad en la mayoría de las organizaciones quienes administrativamente, no están organizadas y por lo tanto preparadas para competir en mercados globalizados, siendo una de las causas principales en la desaparición temprana de éstas empresas en el segmento al cual sirve.

Tabla 28
Organización contable de las mipymes de Ocaña.

Organización Contable Formal		
Item	Frecuencia	Porcentaje
Si	113	38,31
No	173	58,64
Ns/Nr	9	3,05
Total	295	100,00

Fuente. Encuesta realizada a los empresarios mipymes de Ocaña

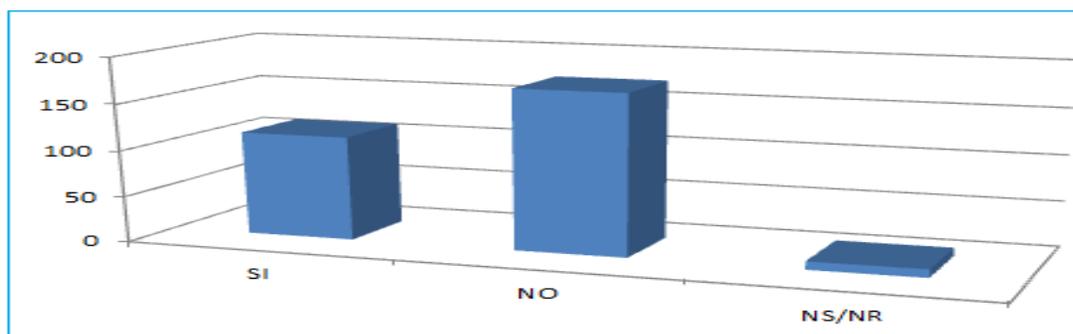


Figura 28. Organización contable de las mipymes de Ocaña, información suministrada por los empresarios mipymes de Ocaña.

Organización contable. Le permite al gerente, orientarse sobre el curso que siguen sus negocios, al conocer la estabilidad, la solvencia y la capacidad financiera de la empresa, de allí radica la importancia de que las mipymes de Ocaña, registren sus operaciones contables a través de un sistema formal; sin embargo, se observa que la mayoría, esto es, el 58,64% de los empresarios no poseen una organización contable formal, mientras que el 38,31% dicen llevar procesos formales en sus registros contables.

Estos resultados, poco promisorios, hacen que las mipymes de Ocaña, presenten obstáculos importantes a la hora de tomar decisiones en sus organizaciones, ocasionando que pierdan estabilidad y por lo tanto presencia en el mercado, disminuyendo sus niveles de competitividad y en consecuencia acortando el tiempo de permanencia en el mercado.

Tabla 29
Proceso contable de la mipyme de Ocaña

Proceso contable de la mipyme de Ocaña		
Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Manual	37	32,74
Sistematizada	73	64,60
Ns/Nr	3	2,65
Total	113	100,00

Fuente. Encuesta realizada a los empresarios mipymes de Ocaña

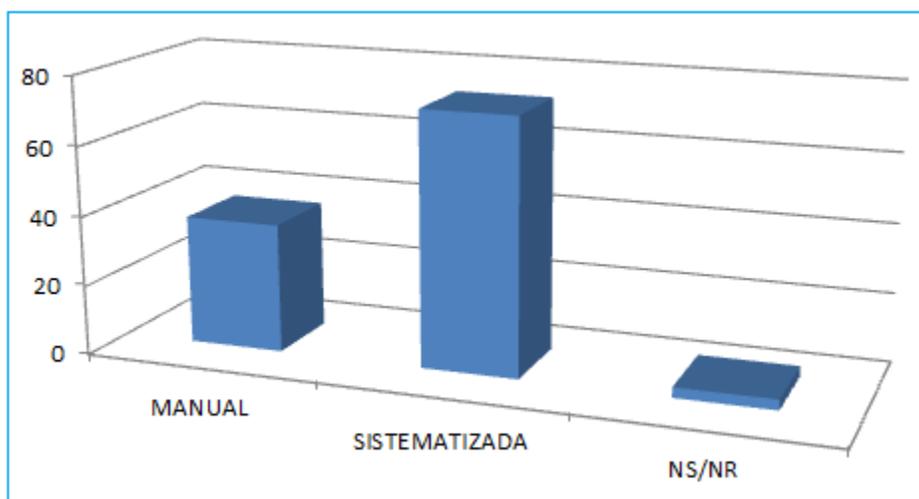


Figura 29. Proceso contable de las mipymes de Ocaña, información suministrada por los empresarios mipymes de Ocaña.

Una ventaja competitiva de las organizaciones como se ha mencionado la constituye la organización contable, razón por la cual se destaca que de las 113 mipymes de Ocaña, que realizan estos procesos de manera formal, el 64,6% lo hacen aprovechando los beneficios que ofrecen los programas contables sistematizados que existen en el mercado; mientras que el 32,74%, manifiestan llevarla todavía de forma manual; por último el 2,65% de éstas se abstienen de dar información al respecto.

Lo anterior denota que existe un gran impacto de los contadores públicos, quienes han permeado las mipymes de Ocaña, con procesos contables sistematizados, evolucionando cada día en el manejo de paquetes de éste tipo, lo cual ocasiona fortaleza competitiva que les permite permanecer por más tiempo en el mercado.

Descripción de la relación existente entre los factores de competitividad y el ciclo de vida de las empresas

La mayoría de las mipymes de Ocaña, se encuentran en la etapa empresarial, es decir en la primera de las cuatro; sólo 77 de ellas logran estar en la etapa de colectividad, 16 en la de desarrollo y tan sólo nueve llegan a la última etapa, la de elaboración. Ahora hay que averiguar por qué sucede esto.

Realizando el análisis con la información obtenida en la encuesta, se puede observar que el crecimiento de las mipymes de Ocaña, se ve afectado por las capacidades directivas de los empresarios mipymes, donde la mitad de ellos demostró tener capacidad de comunicación, estando presentes en menos de la mitad, las capacidades de liderazgo, toma de decisiones y trabajo en equipo. Al carecer de ellas es poco probable que las organizaciones crezcan y se desarrollen, debido a que son lideradas por seres humanos susceptibles de cualificación constante.

A lo anterior se le suma las características específicas de los productos y/o servicios que ofertan al mercado, que con excepción de los precios bajos, poco se diferencian de los de la competencia, sacrificando con esto, recursos valiosos para el crecimiento de la organización donde la adecuada remuneración del recurso humano es un factor fundamental en la competitividad y crecimiento de la misma. Se observa poca diferencia con la competencia debido a que son pocas las empresas que ofertan productos innovadores, exclusivos y con altos niveles de calidad, imposibilitando la lealtad de los clientes, dedicando todos los esfuerzos tanto del personal como de los empresarios a vender los productos en el mercado que habitualmente se desenvuelven.

Dentro de las fortalezas más significativas para seguir creciendo y pasando a la siguiente etapa del ciclo de vida se encuentra la actitud de los empresarios mipymes en relación con el apoyo a los procesos de innovación que si bien son pocos, ellos los consideran valiosos.

Analizando lo anterior, es preciso afirmar que el recurso humano cualificado influye en la competitividad de las mipymes y en la evolución en cada etapa del ciclo de vida; sin embargo se observa que las empresas no hacen distinción del nivel de escolaridad entre sus colaboradores al momento de remunerarlos, aunque cuentan con un gran número de estos que son bachilleres, seguidos por uno similar con título de pregrado. La causa de su escaso crecimiento tal vez recaiga en el hecho de que muchas veces el grado de escolaridad del empresario es mucho menor que la de sus empleados; he aquí otra fortaleza que bien direccionada puede potencializar las mipymes y hacerlas no sólo crecer, sino ser competitivas.

El ciclo de vida de las mipymes se ve permeado por el tamaño de las mismas, existiendo una relación directamente proporcional entre la etapa donde se encuentran la mayoría de éstas y el número de empleados que posee: se observa que 186 mipymes están en la etapa empresarial, donde prácticamente su totalidad son micro empresas, así lo ratifica las cifras debido a que de las 295 mipymes, 217 son microempresas.

La mayoría de las organizaciones que se encuentren en etapa inicial, poseen una infraestructura insuficiente para el desarrollo de su misión, tal como lo evidenció la presente investigación, donde el 73% de los encuestados así lo afirman, por lo cual se puede deducir que este factor influye en el ciclo de vida de las organizaciones evidenciado en que la mayoría de estas, no logran salir de la etapa inicial denominada etapa empresarial.

Ocaña se caracteriza por una economía basada en el comercio, tal como se pudo constatar con la presente investigación, donde el 71% de las mipymes revelaron mediante la encuesta

pertenecer al sector comercial y el 18% al sector servicio. Analizando la facilidad con que un empresario puede iniciarse como tal, debido a que no requiere de procesos complejos de producción, se deduce que son muchas las organizaciones las que diario ingresan a mercado, sin embargo, también son muchas las que salen del mismo por factores competitivos que en esta investigación se han analizado a profundidad, teniendo una vida en años de no más de cinco años, como lo revela el 58% de las mipymes encuestadas que dicen tener entre cero y cinco años de estar en el mercado, tiempo en el cual logran tan solo ubicarse en la primera etapa del ciclo de vida empresarial, con pocas probabilidades de seguir su crecimiento a lo largo de su ciclo.

Otra de las razones por las cuales las mipymes de Ocaña no logran avanzar en su ciclo de vida, se debe a la actitud estratégica, demostrando que influye directamente en él, evidenciado en que son pocas las acciones estratégicas desarrolladas, dentro de las que cabe mencionar como fortaleza de algunas de ellas, el poder centrado en pocas personas y la introducción de nuevo productos al mercado, presentado grandes falencias en la formalización de la empresa, la penetración de nuevos mercados, la utilización de tecnologías novedosas y la poca percepción de beneficios en la innovación, razón por la cual, se les dificulta permanecer en el mercado y avanzar a las otras etapas de ciclo de vida empresarial, debido a que son poco competitivas.

Iniciar una mipyme en Ocaña es relativamente fácil teniendo en cuenta que la mayoría se concentran en el comercio de bienes y servicios, sin embargo mantenerse en él requiere no solo esfuerzos de tipo administrativo, sino de recursos económicos, los cuales deben ser inyectados a las organizaciones para su mantenimiento y crecimiento. Al indagar sobre el nivel de endeudamiento de las mipymes, el 32% de los empresarios manifestaron que era bajo, mientras que el 22% dijo ser medio y el 18% alto, aunque también algunos se negaron a contestar, el 23% manifestó no estar endeudados. Esta situación favorece a la empresa, debido a que dispone de

recurso económico, contando con un plazo de uno a tres años para su cancelación, tal como lo manifestó el 49% de los encuestados, cuando adquieren obligaciones financieras con los bancos; sin embargo, existe una situación peligrosa que debilita la economía de las empresas, la cual hace referencia a la financiación con particulares, la cual se establece por lo general a un plazo indefinido con un interés alto decretado como usura por el Estado Colombiano. Este análisis permite deducir que la financiación, la cual, en un 37% se destina como capital de trabajo, es un factor que influye directamente en el ciclo de vida de las mipymes de Ocaña.

Las mipymes de Ocaña, presentan una estructura organizacional no definida, en la cual, la mayoría de ellas, no tienen identificado su misión, visión, políticas, manual de funciones, de procedimientos y el reglamento interno, como lo demuestra la mayoría representada en porcentajes que oscilan entre un 78% y un 87%, que dicen no poseer la estructura organización bien definida; entre tanto. Los resultados anteriores, evidencian una debilidad en la mayoría de las organizaciones quienes administrativamente, no están organizadas y por lo tanto preparadas para competir en mercados globalizados, siendo una de las causas principales en la desaparición temprana de éstas empresas en el segmento al cual sirve, situación que evidencia una influencia directa en el ciclo de vida empresarial.

El ciclo de vida de las mipymes de Ocaña, se ve permeado por factores administrativos como los analizados anteriormente y también por su organización contable, la cual ejerce una influencia directa sobre la etapa de vida empresarial en la que se encuentre la mipyme, siendo esta una de las características de las organizaciones que se encuentran en la etapa de colectividad ; las empresas que dicen llevar una contabilidad formal, lo hacen según el 64% de los encuestados, de forma sistematizada, representando una ventaja competitiva que fortalece a las mipymes de Ocaña.

El anterior análisis se realizó teniendo en cuenta el análisis cualitativo de los resultados tabulados de las fuentes primarias de información como lo es la encuesta aplicada a los empresarios de las mipymes de Ocaña, sin embargo, tratándose de una investigación cuantitativa, se recurre al software estadístico SSPS, para realizar un análisis estadístico como a continuación se describe.

Análisis Estadístico

A la data procedente del trabajo de campo se le hicieron los análisis estadísticos más relevantes empleando estadística descriptiva y la técnica de análisis de varianza (ANOVA).

Para profundizar se realiza un análisis de varianza (ANOVA), que permite contrastar la significación estadística de la diferencia de medias entre grupos (Pérez, 2005). Cabe mencionar que los análisis estadísticos se llevan a cabo con el software estadístico SPSS y el empleo de Microsoft Exel, para el manejo de la base de datos obtenida, debido que para establecer la relación entre los factores de competitividad y el ciclo de vida el de las mipymes de Ocaña, se acudió al software SSPS, donde se ingresaron los resultados de las variables investigadas para cruzarlos con el ciclo de vida de estas organizaciones, obteniendo la siguiente información. El análisis de varianza (ANOVA) de un factor sirve para comparar varios grupos de una variable cuantitativa, en este caso se trata de los factores que afectan la competitividad de las organizaciones, realizando una generalización de la Prueba T para dos muestras independientes.

A la variable categórica (nominal u ordinal) que define los grupos que se desean comparar, se le llama independiente, que en este caso se refiere a los factores de competitividad y se representa por VI. A la variable cuantitativa (de intervalo o razón) en la que se compara los grupos, se denomina variable dependiente y se representa por VD, que para la investigación se

denomina el ciclo de vida de las mipymes de Ocaña. A continuación se muestran los resultados del análisis utilizando este software.

Tabla 30
ANOVA del factor antigüedad de la mipyme de Ocaña.

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
1,00 (0-5años)	190	6,4526	7,63834	,55414	5,3595	7,5457	1,00	29,00
2,00 (6-10 años)	79	6,7468	8,22203	,92505	4,9052	8,5885	1,00	30,00
3,00 (11-20 años)	16	8,5625	9,85879	2,46470	3,3091	13,8159	1,00	27,00
4,00 (20 o + años)	9	11,0000	9,92472	3,30824	3,3712	18,6288	2,00	28,00
Total	294	6,7857	8,00544	,46689	5,8668	7,7046	1,00	30,00

Fuente: Autora con el empleo del software SPSS

La tabla indica claramente una diferencia entre las medias debido a la antigüedad de las mipymes de Ocaña, resaltando que es muy similar entre las que tienen de cero a cinco años y las que van desde los seis hasta los diez años.

Tabla 31
Resumen del procedimiento ANOVA del factor antigüedad

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	231,552	3	77,184	1,207	,307
Intra-grupos	18545,948	290	63,952		
Total	18777,500	293			

Fuente: Autora con el empleo del software SPSS

La tabla resumen del procedimiento ANOVA del factor antigüedad, se observa el estadístico F, el cual es el cociente entre los dos estimadores diferentes de la varianza poblacional, siendo que uno de los estimadores se obtiene a partir de la variación existente entre las medias de los grupos (variación Inter-grupos); el otro estimador se obtiene a partir de la variación existente entre las puntuaciones de cada grupo (variación intra-grupos). La tabla recoge una cuantificación de ambas fuentes de variación (sumas de cuadrados), los grados de libertad asociados a cada suma de los cuadrados (gl) y el valor concreto adoptado por cada estimador de la varianza poblacional (medias cuadráticas, se obtienen dividiendo las sumas de cuadrados entre sus correspondientes grados de libertad). Al obtener un nivel crítico o nivel de observación (Sig) de 0.307, se concluye que las poblaciones definidas por la variable antigüedad influye en el ciclo de vida empresarial en un bajo grado.

Pruebas post hoc

Tabla 32

Comparaciones múltiples variable dependiente: antigüedad

(I) CICLO		(J) CICLO	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
Scheffé	1,00	2,00	-,29420	1,07056	,995	-3,3046	2,7162
		3,00	-2,10987	2,08172	,795	-7,9636	3,7439
		4,00	-4,54737	2,72806	,428	-12,2186	3,1239
	2,00	1,00	,29420	1,07056	,995	-2,7162	3,3046
		3,00	-1,81566	2,19237	,876	-7,9806	4,3492
		4,00	-4,25316	2,81340	,516	-12,1644	3,6581
	3,00	1,00	2,10987	2,08172	,795	-3,7439	7,9636
		2,00	1,81566	2,19237	,876	-4,3492	7,9806
		4,00	-2,43750	3,33207	,911	-11,8072	6,9322
	4,00	1,00	4,54737	2,72806	,428	-3,1239	12,2186
		2,00	4,25316	2,81340	,516	-3,6581	12,1644
		3,00	2,43750	3,33207	,911	-6,9322	11,8072

Fuente: Autora con el empleo del software SPSS

Tabla 33
Subconjuntos homogéneos, antigüedad

CICLO		N	Subconjunto para alfa = 0.05
			1
Tukey B ^{a,b}	1,00	190	6,4526
	2,00	79	6,7468
	3,00	16	8,5625
	4,00	9	11,0000
Scheffé ^{a,b}	1,00	190	6,4526
	2,00	79	6,7468
	3,00	16	8,5625
	4,00	9	11,0000
	Sig.		,339

Fuente: Autora con el empleo del software SPSS

Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

a. Usa el tamaño muestral de la media armónica = 20,884.

b. Los tamaños de los grupos no son iguales. Se utilizará la media armónica de los tamaños de los grupos. Los niveles de error de tipo I no están garantizados.

La tabla muestra, para cada grupo y para el total muestral, el número de casos, la media, la desviación típica, el error típico de la media, los límites de intervalo de confianza para la media al 95% y los valores mínimo y máximo.

Regresión

Tabla 34

VARIABLES INTRODUCIDAS/ELIMINADAS ENTRE ANTIGÜEDAD Y CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA

Modelo	VARIABLES INTRODUCIDAS	VARIABLES ELIMINADAS	Método
1	ANTIGÜEDAD ^b	.	Introducir

Fuente: Autora con el empleo del software SPSS

a. Variable dependiente: CICLO

b. Todas las variables solicitadas introducidas

Tabla 35

RESUMEN DEL MODELO CICLO DE VIDA Y ANTIGÜEDAD.

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,097 ^a	,009	,006	,73496

Tabla 36

REGRESIÓN RESIDUAL, SUMA DE CUADRADOS Y MEDIA CUADRÁTICA

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	1,495	1	1,495	2,768	,097 ^b
1 Residual	157,729	292	,540		
Total	159,224	293			

Fuente: Autora, con el empleo del software SPSS

a. Variable dependiente: CICLO

b. Variables predictoras: (Constante), antigüedad

Tabla 37

Cuadro Coeficientes ciclo de vida empresarial y antigüedad

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	1,409	,056		25,054	,000
1 ANTIGUEDAD	,009	,005	,097	1,664	,097

Fuente: Autora, con el empleo del software SPSS

a. Variable dependiente: CICLO

Correlaciones

Tabla 38

Estadísticos descriptivos entre el ciclo de vida y la antigüedad.

	Media	Desviación típica	N
CICLO	1,4678	,73643	295
ANTIGUEDAD	6,7857	8,00544	294

Fuente: Autora, con el empleo del software SPSS

Tabla 39
Correlaciones entre el ciclo de vida y la antigüedad

		CICLO	ANTIGUEDAD
CICLO	Correlación de Pearson	1	,097
	Sig. (bilateral)		,097
	N	295	294
ANTIGUEDAD	Correlación de Pearson	,097	1
	Sig. (bilateral)	,097	
	N	294	294

Fuente: Autora, con el empleo del software SPSS

Tabla 40
ANOVA del factor cantidad de empleos, Descriptivos

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
1,00	191	12,4921	21,96813	1,58956	9,3567	15,6276	1,00	189,00
2,00	79	11,0633	18,49209	2,08052	6,9213	15,2053	1,00	147,00
3,00	16	36,0625	63,48067	15,87017	2,2360	69,8890	2,00	192,00
4,00	9	10,4444	9,76103	3,25368	2,9414	17,9474	4,00	28,00
Total	295	13,3254	25,31830	1,47409	10,4243	16,2265	1,00	192,00

Fuente: Autora, con el empleo del software SPSS

Tabla 41
ANOVA del factor cantidad de empleos

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	8883,178	3	2961,059	4,798	,003
Intra-grupos	179575,581	291	617,098		
Total	188458,759	294			

Fuente: Autora, con el empleo del software SPSS

Pruebas post hoc

Tabla 42.
Comparaciones múltiples, Variable dependiente: cantidad de empleos

	(I) CICLO	(J) CICLO	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
Scheffé	1,00	2,00	1,42886	3,32299	,980	-7,9151	10,7728
		3,00	-23,57035*	6,46525	,005	-41,7501	-5,3906
		4,00	2,04770	8,47333	,996	-21,7786	25,8740
	2,00	1,00	-1,42886	3,32299	,980	-10,7728	7,9151
		3,00	-24,99921*	6,81029	,004	-44,1492	-5,8492
		4,00	,61885	8,73944	1,000	-23,9558	25,1934
	3,00	1,00	23,57035*	6,46525	,005	5,3906	41,7501
		2,00	24,99921*	6,81029	,004	5,8492	44,1492
		4,00	25,61806	10,35061	,108	-3,4870	54,7231
	4,00	1,00	-2,04770	8,47333	,996	-25,8740	21,7786
		2,00	-,61885	8,73944	1,000	-25,1934	23,9558
		3,00	-25,61806	10,35061	,108	-54,7231	3,4870

Fuente: Autora, con el empleo del software SPSS

*. La diferencia de medias es significativa al nivel 0.05.

Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos

a. Usa el tamaño muestral de la media armónica = 20,887

b. Los tamaños de los grupos no son iguales. Se utilizará la media armónica de los tamaños de los grupos. Los niveles de error de tipo I no están garantizados

Tabla 43

Comparación múltiple cantidad de empleos

CICLO		N	Subconjunto para alfa = 0.05	
			1	2
Tukey B ^{a,b}	4,00	9	10,4444	36,0625
	2,00	79	11,0633	
	1,00	191	12,4921	
	3,00	16		
Schefféa,b	4,00	9	10,4444	36,0625
	2,00	79	11,0633	
	1,00	191	12,4921	
	3,00	16		
	Sig.			,995

Fuente: Autora con el empleo del software SPSS

- a. Variable dependiente: CICLO
- b. Todas las variables solicitadas introducidas

Tabla 44

Cantidad de empleos variable introducida/variable eliminada

Modelo	Variable introducida	Variable eliminada	Método
1	Cantidad de empleos		Introducir

Fuente: Autora con el empleo del software SPSS

Tabla 45

Resumen del modelo cantidad de empleos

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,086 ^a	,007	,004	,73495

Fuente: Autora, con el empleo del software SPSS

- a. Variables predictoras: (Constante), CANTIDAD DE EMPLEOS

Tabla 46
Resumen del modelo cantidad de empleos

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	1,178	1	1,178	2,180	,141 ^b
Residual	158,266	293	,540		
Total	159,444	294			

Fuente: Autora, con el empleo del software SPSS

a. Variable dependiente: CICLO

b. Variables predictoras: (Constante), cantidad de empleos

Tabla 47
Cuadro Coeficientes ciclo de vida empresarial y cantidad de empleos

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
1 (Constante)	1,434	,048		29,654	,000
cantidad de empleos	,002	,002	,086	1,477	,141

Fuente: Autora, con el empleo del software SPSS

a. Variable dependiente: CICLO

Correlaciones

Tabla 48

Estadísticos descriptivos ciclo de vida empresarial y cantidad de empleos

	Media	Desviación típica	N
Ciclo de vida empresarial	1,4678	,73643	295
Cantidad de empleos	13,3254	25,31830	295

Fuente: Autora, con el empleo del software SPSS

Tabla 49

Correlaciones ciclo de vida empresarial y cantidad de empleos

		CICLO	CANTIDAD DE EMPLEOS
Ciclo de vida empresarial	Correlación de Pearson	1	,086
	Sig. (bilateral)		,141
	N	295	295
Cantidad de empleos	Correlación de Pearson	,086	1
	Sig. (bilateral)	,141	
	N	295	295

Fuente: Autora, con el empleo del software SPSS

Tabla 50

ANOVA del factor infraestructura

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	,513	3	,171	,896	,444
Intra-grupos	55,354	290	,191		
Total	55,867	293			

Fuente: Autora, con el empleo del software SPSS

Pruebas post hoc

Tabla 51

Comparaciones múltiples variable dependiente infraestructura

(I) CICLO	(J) CICLO	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
Scheffé	2,00	,01532	,05849	,995	-,1491	,1798
	1,00 3,00	-,13816	,11373	,688	-,4580	,1816
	4,00	-,15205	,14904	,791	-,5711	,2671
	2,00 1,00	-,01532	,05849	,995	-,1798	,1491
	3,00	-,15348	,11977	,650	-,4903	,1833
	4,00	-,16737	,15370	,757	-,5996	,2648
	1,00	,13816	,11373	,688	-,1816	,4580
	3,00 2,00	,15348	,11977	,650	-,1833	,4903
	4,00	-,01389	,18204	1,000	-,5258	,4980
	1,00	,15205	,14904	,791	-,2671	,5711
	4,00 2,00	,16737	,15370	,757	-,2648	,5996
	3,00	,01389	,18204	1,000	-,4980	,5258

Fuente: Autora, con el empleo del software SPSS

Tabla 52

Subconjuntos homogéneos, infraestructura

	CICLO	N	Subconjunto para alfa = 0.05
			1
Tukey B ^{a,b}	2,00	79	1,7215
	1,00	190	1,7368
	3,00	16	1,8750
	4,00	9	1,8889
Scheffé ^{a,b}	2,00	79	1,7215
	1,00	190	1,7368
	3,00	16	1,8750
	4,00	9	1,8889
	Sig.		,675

Fuente: Autora, con el empleo del software SPSS

Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

- a. Usa el tamaño muestral de la media armónica = 20,884.
- b. Los tamaños de los grupos no son iguales. Se utilizará la media armónica de los tamaños de los grupos. Los niveles de error de tipo I no están garantizados.

Regresión

Tabla 53

Variables introducidas/eliminadas antigüedad y cantidad de empleos

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	antigüedad, cantidad de empleos	.	Introducir

Fuente: Autora, con el empleo del software SPSS

- a. Variable dependiente: CICLO
- b. Todas las variables solicitadas introducidas.

Tabla 54

Resumen del modelo antigüedad, cantidad de empleos

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,105 ^a	,011	,004	,73563

Fuente: Autora, con el empleo del software SPSS

- a. Variables predictoras: (Constante), antigüedad, cantidad de empleos

Tabla 55

ANOVA del factor antigüedad, cantidad de empleos con ciclo de vida empresarial

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	1,751	2	,876	1,618	,200 ^b
	Residual	157,473	291	,541		
	Total	159,224	293			

Fuente: Autora, con el empleo del software SPSS

- a. Variable dependiente: CICLO
- b. Variables predictoras: (Constante), antigüedad, cantidad de empleos

Tabla 56

Coefficientes antigüedad, cantidad de empleos con ciclo de vida empresarial

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	1,408	,056		25,009	,000
1 CANTIEMP	,001	,002	,050	,687	,492
LEA					
ANTIGUED	,006	,007	,068	,941	,347
AD					

Fuente: Autora con el empleo del software SPSS

a. Variable dependiente: CICLO

De los resultados arrojados por el SPSS se puede concluir:

Hay una diferencia de medias en la variable antigüedad de la empresa debido a la variable ciclo de vida empresarial, sin embargo como se puede apreciar en el ANOVA el valor sig=0.30 superior a 0.05 nos indica que no hay diferencia significativa debido a la antigüedad de la empresa. Por otro lado la correlación entre el ciclo de vida y la antigüedad de la empresa muestran que solo el 9% de la variación de la variable ciclo de vida empresarial es explicado por la variable antigüedad.

Existe una diferencia entre las medias de la variable cantidad de empleados en los diferentes ciclos de vida empresarial, como se puede ver en el ANOVA el valor sig=0,03 esta diferencia es estadísticamente significativa al nivel de 0.05. En la prueba POST HOC esas diferencias se aprecian en los ciclos 1-2 (Empresarial-colectividad),1-3 (Empresarial-

formalización) y 2-3 (colectividad-formalización). Es decir la cantidad de empleados o tamaño de la empresa es mucho mayor cuando el ciclo de la empresa está en formalización. Sin embargo existe una baja correlación de tipo lineal entre estas dos variables ($R=8.6\%$), es decir que a partir de una variable no se puede predecir la otra.

Se observa, mediante el análisis cuantitativo que la variable infraestructura no tiene relación con la variable ciclo de vida empresarial, sin embargo, teniendo en cuenta el anterior análisis de la relación que existe entre los factores de competitividad y el ciclo de vida empresarial, donde se demostró que la mayoría de las mipymes de Ocaña, se encuentran en la etapa de ciclo de vida denominada empresarial, donde todos los esfuerzos de la organización se destinan a establecer un mercado para los productos ofertados, debido a que son sus dueños o fundadores los que generalmente participan de manera directa en las actividades de producción y/o venta, por lo que no se visualiza una estructura organizacional sólida, obligando a que se ejerza una supervisión directa de sus dueños, exigiéndoles jornadas de trabajo extensas, razón por la cual se evidencia que no existe un programa de marketing que le permita ser competitivo, permanecer en el mercado y avanzar a la siguiente etapa del ciclo de vida, denominada de colectividad, de tal forma que continúe en el tiempo hacia las dos últimas, esto es la formalización y elaboración.

Se requieren de empresarios mipymes con altas capacidades directivas, sin embargo, se observa que tanto la capacidad de liderazgo, como las capacidades de comunicación, toma de decisiones y de trabajo en equipo, son débiles entre estos gerentes, debido a su formación muchas veces empírica, situación que dificulta contrarrestar las cinco fuerzas competitivas señaladas por Porter como lo son el poder de negociación con los clientes, con los proveedores, la amenaza de nuevos competidores, de productos sustitutos y la rivalidad entre los

competidores, lo cual impide a las mipymes de Ocaña, desarrollar una estrategia de negocio que les permita ser competitivas.

Por otro lado, para ser competitivos, hay que ser diferentes, tener un ícono diferenciador que les permita a los clientes elegir los productos y servicios de la mipyme prefiriéndolos por encima de los de la competencia. Michel Porter (1982) identificó tres estrategias, entre ellas se encuentra la diferenciación para lograr un desempeño mejor, por encima de la competencia. Sin embargo, la investigación presente, reveló que aunque los empresarios dicen ser diferentes a la competencia, en realidad no lo son, debido a que no se aprecian diferencias significativas y sólo en algunos casos los precios bajos, la calidad del producto y la obtención de la lealtad de los clientes se constituyen en las armas competitivas en el tema de la diferenciación.

Igualmente, para que la mipyme de Ocaña pueda avanzar en su ciclo de vida, requiere hacer uso de factores como la innovación, el capital humano, la infraestructura y la financiación. Los empresarios mipymes manifestaron apoyar los proceso de innovación en sus empresas, aunque en el entorno no se evidencia la generación constante de productos realmente innovadores; el capital humano de las mipymes está constituido por colaboradores que en su mayoría devengan entre uno y dos salarios mínimos legales vigentes y poseen un nivel de estudio de bachillerato y pregrado, presentándose un potencial humano susceptible de motivación y cualificación como aporte competitivo de la mipyme que en su mayoría corresponden a microempresas, que poseen entre 1 y 10 empleados y tienen activos inferiores a quinientos salarios mínimos legales vigentes. Para poder ser competitivos, es necesario contar con una infraestructura sólida que le permita ejercer su misión dentro de un mercado cada vez más globalizado y exigente; las mipymes de Ocaña, reconocen que su infraestructura no es suficiente para el desarrollo de sus operaciones que en su mayoría pertenecen al sector

comercial. Las mipymes de Ocaña, se financian a través de créditos con los bancos y con los particulares, siendo estos últimos los más utilizados por ellos, situación de alto riesgo que no le permite avanzar económicamente y que en muchas ocasiones hacen desaparecer del mercado a las mipymes.

El anterior panorama invita a una reflexión crítica del papel desarrollado por el estado y por las instituciones que debieran fortalecer a las organizaciones que en últimas producen los ingresos a manera de impuestos que hacen posible la coexistencia del Estado mismo, aún más cuando permite una apertura económica, con un mercado globalizado, donde pueden ingresar a competir con las mipymes de Ocaña, empresas de talla mundial que satisfacen las necesidades de los consumidores con productos y/o servicios tecnificados, innovadores y además con precios bajos, haciendo fácilmente reemplazables los de las mipymes de Ocaña.

Debido a lo anterior se requiere la unión de la universidad, empresa, estado, donde la primera no sólo oferte carreras profesionales acordes al contexto local y regional, sino que oferte una formación continuada que fortalezca la formación tanto para los empresarios como para el recurso humano que fortalezca los factores competitivos de las mipymes de Ocaña y le permita avanzar en cada etapa del ciclo de vida profesional. Igualmente, se requiere de las universidades que desarrollen procesos de investigación que respondan a las necesidades de las mipymes, de tal forma que logren imprimir a sus productos y/o servicios, no sólo innovación, sino factores diferenciadores que logren ventajas competitivas en el mercado penetrado.

También en esta triple unión, las empresas tienen una gran responsabilidad, donde cabe resaltar que si bien el capital humano de las mipymes, muchas veces tienen una buena formación académica que varía en su mayoría entre bachillerato y pregrado, es necesario permitir la toma

de decisiones participativa donde el recurso humano suministre todo su conocimiento para lograr ser competitivo, dejando de lado, los celos propios del dueño empírico de la organización que considera correcto su proceder como gerente, aunque los resultados en términos competitivos no sean los mejores; es necesario que se crea en el conocimiento científico y le permita tanto al capital humano dar sus acotaciones como a la universidad la participación en procesos administrativos y de mercadeo, ya sean a través de consultorías empresariales o de formación continuada e investigación.

Por último, en relación con la triple unión, le corresponde al Estado, fortalecer a las mipymes de Ocaña, a través de oportunidades de financiamiento a intereses bajos que eviten la solicitud de los mismos a particulares donde por lo general otorgan créditos fáciles con intereses tan altos que muchas veces caen en la usura, debilitando la economía de estas organizaciones e imposibilitando el crecimiento y fortalecimiento de su debilitada infraestructura.

Se concluye apoyándose en el análisis tanto cualitativo como cuantitativo que existe una relación estrecha entre los factores de competitividad y el ciclo de vida empresarial, donde entre más fuerte los primeros, mayores posibilidades de avanzar en las etapas del ciclo de vida, tienen las mipymes de Ocaña, presentándose una relación directamente proporcional.

Conclusiones

Se analizaron los factores que inciden en la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas en Ocaña y su relación con el ciclo de vida, resaltando lo siguiente.

En relación con el ciclo de vida de las mipymes en Ocaña, se puede afirmar que la mayoría de las mipymes en Ocaña, se encuentran en etapa empresarial, solo alcanzando la etapa de colectividad muy pocas, comportamiento que se sigue presentando de forma descendente, donde disminuyen en número las que continúan a la etapa de formalización con una cifra de sólo nueve que se logran llegar a la etapa de elaboración.

Se determinaron las capacidades directivas de las mipymes, observando que son bajas en este tipo de organizaciones, donde tan sólo la mitad de los empresarios mipyme poseen la capacidad de comunicación, con canales de comunicación informales debido a que son los que prevalecen por el tamaño de la mayoría de ellas; en este orden de ideas, la capacidad de liderazgo, de toma de decisiones y trabajo en equipo, se evidenció en menos de la mitad de estos empresarios.

Dentro de los factores diferenciación y ventaja competitiva de las mipymes en Ocaña, se resaltan los precios bajos en su mayoría, seguida por la calidad del producto y la lealtad de los cliente, se observa poca innovación y exclusividad, situación que explica el poco crecimiento en su ciclo de vida.

Se identificaron los factores (innovación, capital humano, infraestructura y financiación) que inciden en la productividad de las Mipymes en Ocaña, donde se evidenció que los empresarios dicen apoyar los procesos de innovación al interior de sus organizaciones aportando valor agregados a sus productos y/o servicios; en cuanto al capital humano se pudo establecer que la mayoría devengan entre uno y dos salarios mínimos sin importar el grado de escolaridad

que posean, mientras un grupo menor con título de pregrado en su mayoría, devengan entre dos y tres salarios mínimos; la gran mayoría de estas organizaciones son microempresas que poseen una infraestructura insuficiente para el desarrollo de sus funciones; y para financiar sus operaciones, acuden a créditos con tanto con entidades financieras como con particulares.

Al describir la relación existente entre los factores de competitividad y el ciclo de vida de las empresas, se concluye que las mipymes de Ocaña son poco competitivas logrando desarrollarse sólo en la primera etapa que corresponde a la empresarial, debido a factores como las escasas capacidades directivas de los empresarios, el bajo factor de diferenciación y ventaja competitiva de sus productos y/o servicios, y a la poca presencia de factores como la innovación, baja escolaridad y remuneración del capital humano y la escasa infraestructura, razón por la cual no crecen, prevaleciendo mayormente como microempresas.

Recomendaciones

Para lograr un crecimiento de la economía en Ocaña, se requiere que las mipymes, avancen en cada una de las etapas del ciclo de vida buscando llegar a la etapa de elaboración, siendo necesario una inversión social del estado, de las instituciones educativas que propendan al fortalecimiento de las mismas.

Se recomienda a las instituciones de educación superior, ofertar educación continuada que fortalezca el tejido empresarial en Ocaña, mediante cursos que permitan a los empresarios mipymes afianzar sus capacidades directivas de comunicación, liderazgo, toma de decisiones y trabajo en equipo.

Para ser competitivos es necesario establecer procesos de diferenciación y ventaja competitiva en sus productos y/o servicios, de tal forma que no solo se logre competir con precios bajos, sino que logren la lealtad de sus clientes, al producir y comercializar productos innovadores y exclusivos, evitando ser desplazados por la competencia, por lo tanto, es importante desarrollar investigaciones posteriores que profundicen en la forma en que los empresarios puedan lograr este propósito.

En toda organización el capital humano es muy importante, siendo el salario uno de los factores más motivantes e influyentes en la competitividad de las organizaciones, por lo cual es indispensable contar con una escala salarial en la cual se tenga en cuenta el grado de escolaridad y experiencia de sus colaboradores.

A medida que las mipymes pasen de una etapa a otra en su ciclo de vida empresarial, se hace necesario que se tomen decisiones financieras acorde a las necesidades de las

organizaciones, de tal forma puedan contar con infraestructura suficiente para el cumplimiento de su misión.

Referencias

Alcaldía. (2014). Nuestro Municipio. Ocaña.

Adizes Ichak. (1994). *Ciclos de vida de la organización: cómo y por qué crecen y mueren las organizaciones y qué hacer al respecto*. Editorial Díaz de Santos Madrid.

Ascanio J. (2011). *Caracterización de la actividad económica empresarial de la ciudad de Ocaña*.

Auzair S. (2010). *The effect of service process type, business strategy and life cycle stage on bureaucratic MCS in services organization*. Recuperado de http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CC4QFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.ccsenet.org%2Fjournal%2Findex.php%2Fijbm%2Farticle%2Fdownload%2F8052%2F6081&ei=38PuUZr7IM6qqAGT3IDABQ&usg=AFQjCNH-E7HAaRmR30PrVbB1PJ44ciorsg&sig2=1g_Y_as7RLrSBxNiPI3aOQ Consultado en 22/07/13 a las 19:32

Bahadar S., Najeebullan K. , Malik I. y Tariq Z. (2011): *Exploring the relationships among organizational life cycle stages and different traits of organizational culture*. En revista Business and Management Review, N. 17, 2011, p. 103-103.

Baker D. D. y Cullen J. B. (1993): *Administrative reorganization and configurational context: the contingent effects of age, size, and change in size*. Recuperado en <http://www.jstor.org/discover/10.2307/256811?uid=3738664&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21102486240121> Consultado en 15/07/13 a las 17:40

- Bayers R. (2011): *Leadership Style and the Organization Life Cycle*. Recuperado en:
<http://www.alfredadler.edu/sites/default/files/Bayers%20MP%202011.pdf> Consultado
en 12/07/13 a las 13:22
- Bedeian A.G (1984): *Organizaciones: Teorías y Análisis*. Textos y casos. Selección de textos por
Ramió Carlos y Ballart Xavier (1993). Lecturas de teoría organizativa. MAP Ministerio
para las Administraciones Públicas. Dirección General de Servicios Colección de lecturas
INAP y el Boletín Oficial del Estado.
- Beverland M. y Lockshim L. (2001): *Organizational life cycle in small New Zealand wineries*.
Disponible en: [http://www.readcube.com/articles/10.1111/0447-
2778.00032?locale=en](http://www.readcube.com/articles/10.1111/0447-2778.00032?locale=en) Consultado en 11/07/13 en 14:56
- Brenta N. (2009): *Ciclo de vida de empresas dinámicas en Argentina*. Disponible en:
[http://www.feg.org.ar/Descargas/CicloVidaEmpDinamFinal%20Informe%20_Brenta_.pd
f](http://www.feg.org.ar/Descargas/CicloVidaEmpDinamFinal%20Informe%20_Brenta_.pdf) Consultado en 11/06/13 a las 13:45
- Borda, P. M. (2013). *El proceso de investigación: visión general de su desarrollo*. Colombia:
Universidad del Norte.
- Buitelaar, R (2010), *La situación de las PYMES en América Latina. El enfoque y el aporte de
CEPAL.*, Santiago de Chile en www.eclac.org.cl
- Cameron K. S. y Whetten D. A. (1981): *Perceptions of organizational effectiveness over
organizational life cycles*. Administrative Science Quarterly, No.26, p. 525-544.
- Cárdenas Dávila, N. L. (2011). *Influencia de la informalidad en la competitividad de la micro y
pequeña empresa en la región Arequipa 2010*. Contribuciones a la Economía.

Cardona Acevedo , M y Cano Gamboa, C.A.: *Ciclo de vida y localización espacial de las firmas en Colombia: algunos elementos para la conceptualización en Observatorio de la Economía Latinoamericana N° 31*, septiembre 2004.

Castillo Geovanny y Chaves Luis Fernando. *Pymes: una oportunidad de desarrollo para Costa Rica*. Fundes Costa Rica, San José, 2001.

Castro, A. B. (2006). *Propuesta de un plan estrategico para mejorar la productividad y el liderazgo en las microempresas del subsector confecciones de la ciudad de Ocaña*, mediante el cual se propongan mecanismos de posicionamiento y competitividad. ocaña: universidad francisco de paula santander ocaña.

Clifford M, Nikakant V y Hamilton T. *Management succession and all the stages of small business development*. International Small Business Journal, 9,4, 1991.

Convenios de Competitividad (2008). [en línea]. Recuperado de <http://www.mincomercio.gov.co/econtent/newsdetail.asp?id=868&idcompany=1>. 31[2014, 5 de septiembre].

Churchill, N. C., y Lewis, V. L. (1983): *The Five Stages of Small Business Growth*. Harvard Business Review, (May-June). Recuperado de: http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.tameer.org.pk%2Fimages%2FThe_Five_Stage_s_Of_Small_Business_Growth.pdf&ei=7ALLUYuzOorN0gHthYGQBA&usg=AFQjCNFIspE_eCe4UNKWZwloeOCgJMr8Xw&bvm=bv.48340889,d.dmQ Consultado en 23/06/2013 a las 18:34

Daft, R. (2005). Teoría y diseño organizacional. México: Thomson.

Décaro (2012): Ciclo de Vida Organizacional y desarrollo en pequeña empresa mexicana.

Recuperado de: [https://www.morebooks.de/store/gb/book/ciclo-de-vida-organizacional-y-desarrollo-en-peque%C3%B1a-empresa-mexicana/isbn/978-3-659-08069-](https://www.morebooks.de/store/gb/book/ciclo-de-vida-organizacional-y-desarrollo-en-peque%C3%B1a-empresa-mexicana/isbn/978-3-659-08069-2)

2 Consultado en 10/12/13 a las 14:23

De Soto, H. (2000), *Misterio del Capital*, Empresa Editora El Comercio S.A. en www.eumed.net

Diambeidou M. B., François D., Gailly B., Verleysen M. y Wertz V. (2008): An Empirical

Taxonomy of Start-Up Firms Growth Trajectories. Recuperado de:

<http://perso.uclouvain.be/michel.verleysen/papers/oecd07bmd.pdf>. Consultado en

20/07/13 a las 18:23

Dodge R., Fullerton S. y Robbins J. (1994): *Stage of the organizational life cycle and*

competition as mediators of problem perception for small businesses. Recuperado de:

[http://ehis.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=d76cd183-c431-4390-bc75-](http://ehis.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=d76cd183-c431-4390-bc75-19264ee5786f%40sessionmgr198&vid=2&hid=104)

[19264ee5786f%40sessionmgr198&vid=2&hid=104](http://ehis.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=d76cd183-c431-4390-bc75-19264ee5786f%40sessionmgr198&vid=2&hid=104). Consultado en 20/06/13 a las

19.34

Douglas A F. y I. M. (2000): *Organizational Evolution: The American Life Cycle*. Disponible

en: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/npr.4040190408/abstract> Consultado en

20/07/13 a las 20:02

Esparza A, Monroy A. y Granados S. (2012): *La supervivencia de las pequeñas empresas en el*

sur del estado de Quintana Roo: Una aproximación empírica. Recuperado de:

www.revista.economia.uady.mx/2011/XXVIII/77/04.pd Consultado en 12/06/13 a las

14:56

- Farouk A. y Saleh M. (2011): *An Explanatory Framework for the Growth of Small and Medium Enterprises. A System Dynamics Approach*. International Conference of System Dynamics Society 201. Recuperado de:
<http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.systemdynamics.org%2Fconferences%2F2011%2Fproceed%2Fpapers%2FP1050.pdf&ei=YLnMUcL0L4Wg9QSxiYCgCA&usg=AFQjCNHviKD7GnblcpXEMScbwrrC7VZZmg> Consultado en 27/06/13 a las 16:34
- Fernández R. M.. y Sánchez J. C. (1997): *Eficiencia Organizacional, Concepto, Desarrollo y Evaluación*. Editorial Díaz Santos, Madrid.
- Flamholtz Eric y Randle Yvonne. (1998). *Cambiar el juego: las transformaciones organizacionales de primer, segundo y tercer grado*. Editorial Oxford University Press, México, 1998
- Freires Saraiva J., Lima de Carvalho K. y Pacheco Da Costa R. (2009): *The contribution of organizational life cycle theories for management accounting research*. Recuperado de:
<http://www.pomsmeetings.org/confpapers/011/011-0415.pdf> Consultado en 20/07/13 a las 15:54
- Fondo Monetario Internacional (FMI) (2011), *Perspectivas de la economía mundial: las tensiones de una recuperación a dos velocidades*. Desempleo, materias primas, y flujo de capital en www.imf.org
- Garnsey E., Stam E. y Hefferman P. (2006): *New firm growth: Exploring processes and paths*. Recuperado de

<http://econ.geo.uu.nl/stam/StamGarnseyHeffernan2006.pdf> Consultado en 23/07/13 a las 18:23

Granlund M. E. y Taipaleenmaki J. (2005): *Management control and controllership in new economy firms- a life cycle perspective*. En revista *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 16, p. 21-57.

Greiner Larry E. (1998): *Evolution and Revolution as Organization Grow*. En revista *Harvard Business Review*. Mayo Junio 1998. Recuperado de:
<http://www.uaemex.mx/bibliotecadigital/contador/basesdedatos2.php?url=http://search.ebscohost.com&total=1> Consultado en 13/06/13 a las 16:19

Greiner Larry. (1972). *Evolution and revolution as organizations grow*. *Harvard Business Review*, Julio-Agosto, 1972.

Gómez Sabaini, J. y Morán, D. (2012), *Informalidad, tributación en América Latina: explorando los nexos para mejorar equidad en CEPAL*, División de Desarrollo económico. Santiago de Chile, pp.31-32 en <http://www.eclac.org/publicaciones>

González López, S. (2008), *Políticas e instituciones para el desarrollo territorial. El caso de México en CEPAL*, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, Santiago de Chile, pp.50-53 en <http://www.eclac.org/publicaciones>

Hanks, S. H., Watson, C. J., Jansen, E., y Chandler, G. N. (1993): *Tightening the life-cycle construct: a taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations*. En revista *Entrepreneurship Theory and Practice*, No.18, p.2.

- Hoy F. (2006): *The Complicating Factor of Life Cycles in Corporate Venturing*. En revista *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 30, No. 6, p. 831-836. Disponible en: Recuperado de: <http://www.4shared.com/web/preview/doc/dZOkQH9o> Consultado en 20/07/13 a las 18:34
- Instituto Libertad y Democracia (2012), *Evaluación preliminar de la economía extralegal en 12 países de Latinoamérica y el Caribe, Resumen Ejecutivo*. Perú, Instituto Libertad y democracia.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2009), *Censo Empresarial 2009* en www.inegi.org.mx
- Ionescu Gh. Y Negrusa A. (2007): *The Study about Organizational Life Cycle Models*. En revista *Review of international Comparative Management*. Vol. . 8. No. 4. Diciembre de 2007. p 5-17. Recuperado de: : www.rmci.ase.ro/Login/.../Vol8_No4_Article1.pdf Consultado en 20/06/13 a las 19:45
- Jones N. (2011): *SME's life cycle – steps to failure or success?*. Recuperado de: <http://gsbejournal.au.edu/3V/Journals/1.pdf> Consultado en 25/06/13 a las 21:09
- Kallinki J. y Silvola H. (2008): *The effect of organizational life cycle stage on the use of activity-based costing* Recuperado de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1044500507000406> Consultado en 22/07/13 a las 19:56

Kazanjian, R.K. y Drazin, R. (1989): *An Empirical Test of a Stage of Growth Progression*

Model. En revista *Management Science*, vol. 35, no. 12, pp. 1489-1503. Recuperado de:

<http://connection.ebscohost.com/c/articles/4730008/empirical-test-stage-growth-progression-model> Consultado el 01/08/13 a las 19:54

Leiva B. (2006): PYME. *Ciclo de vida y etapas de desarrollo*. En revista *Tec empresarial*. Vol.

1 No. 1. p. 38-42 Recuperado de:

https://www.google.com.mx/#q=ciclo+de+vida+pyme,+pdf&ei=eRzJUeqtIZHK9QT8i4DYCQ&start=10&sa=N&bav=on.2,or.r_qf.&bvm=bv.48293060,d.dmQ&fp=fa5000716da682a3&biw=1280&bih=656 Consultado en 06/06/13 a las 18:45

Leiva Bonilla, J. C. (2006). *PYMES Ciclo de vida y etapas de su desarrollo*. Dialnet-PYMES,

38-39

Lester D. y Parnell J. (2008): *Firm size and environmental scanning pursuits across*

organizational life cycle stages. En revista *Journal of Small Business and Enterprise*

Development. Vol. 15, no. 3, p. 540- 554

Lester D.Parnell J. y Carraher S. (2003): *Organizational life cycle: a five-stage empirical*

scale. Recuperado de:

http://molayari.persianguig.com/PDF/Articles/ORGANIZATIONAL%20LIFE%20CYCLE%20A%20FIVE_STAGE%20EMPIRICAL%20SCALE.pdf Consultado en 26/07/13 a las 20:23

Levie J. y Lichtenstein B. (2008): *From Stage of Business Growth to a Dynamic States*

Model of Entrepreneurial Growth and Change. Recuperado de:

http://www.strath.ac.uk/media/departments/huntercentre/research/workingpapers/media_146530_en.pdf Consultado en 08/08/13 a las 16:47

Ley 590. (2000). *Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de la mipymes*

Liao Y. (2006): *The effect of fit between organizational life cycle and human resource management control on firm performance*. En revista *Journal of American Academy of Business*. No. 8, p.192-196.

Lippitt G. y Schimidt W. (1967): *Crisis in a developing organization*. En revista *Harvard Business Review* Noviembre- Diciembre 1967.

Montoya, Luz A, Montoya, Ivan A y Castellanos, Oscar. (2008). *De la noción de la competitividad a las ventajas de la integración empresarial*. [en línea]. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src /inicio/ ArtPdfRed.jsp?iCve= 90916105>. [2014, 5 de septiembre].

Martínez V. (2005). *La creación de ventajas competitivas. El caso de una pequeña empresa de consultoría ambiental*. Recuperado de http://bidi.xoc.uam.mx/resumen_articulo.php?id=2357&archivo=9-156-2357vlp.pdf&titulo_articulo=La%20creaci%F3n%20de%20ventajas%20competitivas.%20El%20caso%20de%20una%20peque%F1a%20empresa%20de%20consultor%EDa%20ambiental Consultado en 11/08/13 a la 19:53

Massey, C, Lewis, K, Warriner, V, Harris, C, Tweed, D, Cheyene, J. y Cameron A. (2006): *Exploring firm development in the context of New Zealand SME*. En revista *Small Enterprise Research: The Journal of SEAANZ*. Recuperado

de <http://search.informit.com.au/documentSummary;dn=295736240833181;res=IELBU>

S Consultado el 18/08/13 a las 18:01

McMahon R. (1998): *Stage Models of SME growth reconsidered*. Recuperado de:

<http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC0>

[http://www.flinders.edu.au/socsci/business/research/papers/98-](http://www.flinders.edu.au/socsci/business/research/papers/98-5.doc&ei=hcvMUcj0FOPayAGqtIHIAg&usg=AFQjCNF6S9a3zFkCIqfDE39CCpEdu71)

[5.doc&ei=hcvMUcj0FOPayAGqtIHIAg&usg=AFQjCNF6S9a3zFkCIqfDE39CCpEdu71](http://www.flinders.edu.au/socsci/business/research/papers/98-5.doc&ei=hcvMUcj0FOPayAGqtIHIAg&usg=AFQjCNF6S9a3zFkCIqfDE39CCpEdu71)

[CeA&bvm=bv.48572450,d.eWU](http://www.flinders.edu.au/socsci/business/research/papers/98-5.doc&ei=hcvMUcj0FOPayAGqtIHIAg&usg=AFQjCNF6S9a3zFkCIqfDE39CCpEdu71) Consultado en 12/02/13 a las 19:34

Miller, D. y Friesen, P.H. (1984): *A longitudinal study of the corporate life cycle*. En

revista Management Science. Vol. 30, No. 10, p. 1161-1183. Recuperado de:

[http://connection.ebscohost.com/c/articles/7350462/longitudinal-study-corporate-life-](http://connection.ebscohost.com/c/articles/7350462/longitudinal-study-corporate-life-cycle)

[cycle](http://connection.ebscohost.com/c/articles/7350462/longitudinal-study-corporate-life-cycle) Consultado el 29/07/13 a las 18:21

Mintzberg H. (1984): *Power and Organization Life Cycles*. En revista Academic of

Management Review. Vol. 9. Recuperado de:

[http://ehis.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=c3700600-bd2c-4bf9-96f9-](http://ehis.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=c3700600-bd2c-4bf9-96f9-5920c10b4e1c%40sessionmgr114&vid=2&hid=104)

[5920c10b4e1c%40sessionmgr114&vid=2&hid=104](http://ehis.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=c3700600-bd2c-4bf9-96f9-5920c10b4e1c%40sessionmgr114&vid=2&hid=104) Consultado en 25/06/13 a la 22:02

Molina M., Armenteros A., Medina E., Barquero C. y Espinoza A. (2011): *Reflexión sobre la*

sobrevivencia de las pymes en el estado de Coahuila, México. Recuperado de:

<http://www.theibfr.com/ARCHIVE/RIAF-V4N1-2011.pdf> Consultado en 13/08/13 a las

20:12

Moy J. W. y Luk V. W. (2003): *The life cycle model as a framework to understanding barriers*

to SME Growth in Hong Kong. Recuperado de:

<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13602380410001677218> Consultado en 13/07/13 a las 22:09

Observatorio PYME (2012), *Información General sobre las PYMES en México* en

<http://www.observatoriopyme.org/encuestas-y-estudios/cifras-de-pymes/>

OCDE (2002), *Small and Medium Enterprise Outlook.2002. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico* (OCDE) (2004), *Promoting entrepreneurship and innovative SMEs in a global economy. Towards a more responsible and inclusive globalization*, Second OCDE Ministerial Conference on SMEs, 2-5 junio, Estambul.

Penrose, E. (1952), *Biological analogies in the theory of the firm*. En revista *American*

Economic Review. Vol. 42, no. 4, December 1952, p. 804 – 819. Recuperado de:

<http://www.jstor.org/discover/10.2307/1812528?uid=3738664&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21102402237501> Consultado en 13/07/13 a las 12:46

Perényi Á. Selvarajah C. (2010): *Investigating the Applicability of the Firm Life Cycle Model to SMEs in the Hungarian ICT Sector*. Recuperado de:

<http://sbaer.uca.edu/research/icsb/2011/149.pdf> Consultado en 02/08/13 a las 14:51

Portal PYME (2012), *Estadísticas de la Oficina de Estadísticas de la Dirección General de Políticas de Pequeña y mediana empresa*, España, en

<http://estadisticas.ipyme.org/Empresas/Informes/InformesEstadisticos.aspx>.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, editor de Simon y Schuster.

Quinn, RE & Cameron, K .(1983): *Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence*. En revista Management Science. Vol. 29, No. 1, 1 Enero 1983. p. 33 – 51. Recuperado de: http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CDQQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.columbia.edu%2Fits%2Fhs%2Fpubhealth%2Fisett%2FSession%252010%2FQuinn%2520and%2520Cameron%25201983.pdf&ei=RrDMUeWGL-O5ywHvkIGQAQ&usg=AFQjCNE91A3WRzuOYq_BkerpXtmwVmy5gg&bvm=bv.48572450,d.eWU Consultado en 20/06/13 a las 19:03

Recomendación de la Comisión (96/280/CE), de 3 de abril de 1996, sobre la definición de pequeñas y medianas empresas [Diario Oficial L 107 de 30.4.1996].

Recomendación 2003/361/CE de la Comisión, de 6 de mayo de 2003, sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas [Diario Oficial L 124 de 20.5.2003].

Regional de la OIT para América Latina y el Caribe, Santiago, Oficina Internacional del Trabajo.

Rodríguez Valencia, J. (2006): *Dirección Moderna de Organizaciones*. Editorial Thomson, México.

Rosa, C. R. (2008). *Propuestas Investigativas*. Ocaña. Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.

Rosales, L (2007), *Reseña sobre la Informalidad y su organización en América Latina* en Global Labour Institute, http://www.global-labour.org/la_economía_informal.htm

Secretaria de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (2012), Ley 24467, *Pequeña y Mediana Empresa, Buenos Aires, Argentina* en www.infoleg.gob.ar

Scott, Bruce R. (1970). *Stages of Corporate Development* (Part I). Harvard Business School Background Note 371-294. Recuperado de:

<http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=8453> Consultado en 15/07/13 a las 12: 34

Scott, M & Bruce, R. (1987): *Five stages of growth in small business*. En revista Long Range Planning. Vol. 20. No. 3. p. 45-52. Recuperado de:

<http://libra.msra.cn/Publication/3105341/five-stages-of-growth-in-small-business> Consultado en 11/08/13 a las 12:17

Shirokova G. (2006): *Strategies of Russian companies at different stages of organizational life cycle: an attempt of empirical analysis*. Recuperado de:

http://dspace.gsom.spbu.ru/jspui/bitstream/123456789/54/1/11%28E%29_2006.pdf Consultado el 12/07/13 a las 18:01

Shirokova G. (2009): *Organizational life-cycle: The characteristics of developmental stages in Russian companies created from scratch*. Recuperado de: [http://www.hampp-](http://www.hampp-ejournals.de/hampp-verlag-services/get?file=/frei/JEEMS_1_2009_Shirokova)

[ejournals.de/hampp-verlag-services/get?file=/frei/JEEMS_1_2009_Shirokova](http://www.hampp-ejournals.de/hampp-verlag-services/get?file=/frei/JEEMS_1_2009_Shirokova) Consultado el 27/06/13 a las 16:54

Shulman, Joel M., and Thomas T. Stalkamp (2003): *Getting Bigger by Growing Smaller: A New Growth Model for Corporate America*. Financial Times Prentice Hall, Estados Unidos.

Silvola H. (2008): *Design of MACS in growth and revival stages of the organizational life-cycle*.

En revista *Qualitative Research in Accounting & Management*. No. 5, p. 27 – 47.

Smith K. Mitchell T. y Summer C. (1985): *Top level management priorities in different stages of the organizational life cycle*. En revista *Academic of Management Journal*. Vol 28,

No.4. Recuperado de:

<http://www.jstor.org/discover/10.2307/256238?uid=3738664&uid=2&uid=4&sid=21102455606957> Consultado en 23/06/13 a las 22:16

Steinmentz, LL (1969): *Critical Stages of Small Business Growth*. En revista *Business Horizons*.

Vol. 12. No. 1, p. 29. Recuperado

de: [http://www.sciencedirect.com/science/article/B6W45 ...](http://www.sciencedirect.com/science/article/B6W45...)

83cd4a7f31a6dc110509 Consultado el 14/06/13 a las 23:18

The Bologna Charter on SME Policies (2000), París, OCDE.

The U.S. *Small Business Administration* (2011), En Crecimiento, las Compañías Manufactureras

Pequeñas en www.businesswire.com

Tokman, V. (2002), *De la informalidad a la modernidad*, Director de la Oficina

Tuzzolino F. y Armandi B (1980): “ Organizational Desing Slack and the Life Cycle”. En

revista *Academic of Management Review*. No. 5.

Universidad del Rosario. (2011). *Ocaña le apuesta a su internacionalización*. Ocaña.

Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña y Cámara de Comercio . (2010). *Censo*

Empresarial.

Universidad Nacional Abierta y a Distancia. (s.f.). *Documento Maestro Maestría en Administración de Organizaciones.*

Valdés Díaz de Villegas, J. (2011), *Diario de una crisis una muestra de un mundo globalizado, España, Editorial Académica Española.* (2012), El entorno macroeconómico de la empresa competitiva en México ponencia presentada en el Congreso Internacional de Turismo en Campeche, México.

Van Monrfort K. (2006) : *Life cycle characteristics of small professional services firm.*

Recuperado de: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-627X.2006.00182.x/abstract> Consultado el 14/07/13 a las 12:34

Wang Kuang-che (2006): *Business cycles and five elements theory.* National Taipei University.

Anexos

Anexo A. Encuesta a empresarios mipymes de Ocaña.

Objetivo: Conocer el ciclo de vida de las mipymes en Ocaña; determinar las capacidades directivas de las mipymes; describir los factores diferenciación y ventaja competitiva de las mipymes en Ocaña; identificar los factores (innovación, capital humano, infraestructura y financiación) que inciden en la productividad de las mipymes en Ocaña; y describir la relación existente entre los factores de competitividad y el ciclo de vida de las empresas.

Instrucciones: Marque con una x, las características que usted considere son propias de su empresa.

1.	Todos los esfuerzos se destinan a establecer en el mercado, los productos o servicios que la organización ofrece.	1
2.	Los fundadores o dueños participan generalmente de manera directa y dedican sus esfuerzos en actividades de producción y venta.	
3.	En cuanto a sus procesos internos, la organización no está formalizada es decir, aún no establece una estructura organizacional respaldada en reglamentaciones, políticas y procedimientos documentados oficialmente.	
4.	La supervisión y el liderazgo se ejercen por parte de los fundadores, prenedores o dueños.	
5.	Las jornadas de trabajo son extensas, ya que las necesidades de supervivencia son fuertes	

6.	Existe división del trabajo.	2
7.	Existen departamentos (ventas, personal, producción, etc.) regulados por una jerarquía de mando donde se definen puestos y funciones, los cuales se orientan a trabajar en función de los objetivos o metas.	
8.	El personal se identifica con los objetivos oficiales de la organización (la misión) y trabajan arduamente en función de estos objetivos.	
9.	Predomina la comunicación informal, es decir, aún no se formaliza por medio de reglamentos, políticas y sistemas de control; aunque comienzan a surgir algunos sistemas formales.	
10.	Los miembros de la organización sienten el crecimiento, es decir, se están desarrollando junto con la organización y se consideran parte de un grupo que trabaja para asegurar ese desarrollo.	
11.	Los altos directivos se preocupan por asuntos de estrategia y planeación y delegan responsabilidades de operación a los mandos medios.	3
12.	La comunicación es menos frecuente y más formal.	
13.	Se agregan especialistas a las operaciones de la organización como apoyo externo.	
14.	Se crean grupos de productos u otras unidades descentralizadas para mejorar la coordinación.	
15.	Se incorporan sistemas de motivación para los ejecutivos para asegurar su eficacia.	4
16.	Se agregan incentivos y recompensas para asegurar el rendimiento laboral.	

17.	La presión que supone la implementación de sistemas de control interno y las demandas de una estructura formalizada ejerce presión sobre los mandos medios.	
18	El control social y la autodisciplina reducen la necesidad de controles formales adicionales.	
19	Los administradores aprenden a trabajar dentro de la burocracia sin agravarla.	
20	Los sistemas formales se pueden simplificar y sustituir con equipos de administradores y fuerzas de tareas.	
21	Para alcanzar la colaboración es frecuente que se formen equipos de todas las funciones o divisiones de la compañía.	

Marque con una x al frente de la afirmación de acuerdo a las capacidades que usted considera posee a nivel directivo

	Capacidad	Si	No		Capacidad	Si	No
1.	Comunica una convincente visión de futuro.			1.	Tiene la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva.		
2.	Asegura que se cumplan las metas del grupo.			2.	Es congruente al expresar sus necesidades personales		
3.	Define claramente objetivos de desempeño asignando las			3.	Escucha sin prejuizar, siendo objetivo		

	responsabilidades personales correspondientes.						
4.	Delega tareas			4.	Es completamente honesto en la retroalimentación que le da a otros, aun cuando es negativa		
5.	Comprende las amenazas competitivas			5.	Cuando da retroalimentación, evita referirse a características personales y se enfoca en la soluciones.		
6.	Detecta nuevas oportunidades de negocios.			6.	Siempre sugiere alternativas específicas a los individuos motivándolos para compartir ideas.		
7.	Comprende rápidamente los cambios de entorno.			7.	Adquiere propiedad sobre sus enunciados, usando palabras personales tales como “yo pienso” en lugar de impersonales como “ellos piensan”.		
8.	Fomenta el aprendizaje y la formación a largo plazo.			8.	Demuestra interés genuino en el punto de vista de otras personas aun cuando está en		

					desacuerdo con ellos.		
9.	Emprende acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás.			9.	Comparte sus ideas y planes.		
10.	Genera en el grupo que lidera, un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso profundo.			10.	No domina las conversaciones con otros		

	Capacidad	Si	No		Capacidad	Si	No
1.	Llevo una metodología. Defino el problema antes de proponer alternativas, y genero alternativas antes de seleccionar una de ellas.			1.	Se de varias maneras de facilitar el cumplimiento de la tarea en el equipo.		
2.	Defino claramente cuál es el problema. Evito tratar de resolverlo antes de definirlo.			2.	Se de varias maneras de construir una buena relación y cohesión entre los miembros.		
3.	Reúno mucha información antes de			3.	Se cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros		

	tomar una decisión				del equipo		
4.	Trato de obtener información de individuos que serán afectados por la decisión, para determinar sus preferencias y expectativas			4.	Ayudo a los miembros a comprometerse con sus objetivos		
5.	Prefiero que las decisiones sean tomadas por consenso			5.	Motivo que los miembros del equipo se comprometan al éxito de su equipo y a su éxito personal		
6.	Siempre genero más de una alternativa para la solución del problema en lugar de identificar únicamente una solución obvia.			6.	Comparto información con el equipo y propicio la participación		
7.	Divido el problema en pequeños componentes y analizo cada uno de ellos.			7.	Creo una energía positiva siendo optimista y motivando al equipo		

8.	Hago muchas preguntas sobre la naturaleza de la decisión antes de considerar maneras de tomarla			8.	Llego a un acuerdo con el equipo antes de comenzar con la tarea propuesta		
9.	Tengo en mente consecuencias a corto y largo plazo cuando evalúo varias soluciones alternativas			9.	Puedo diagnosticar y capitalizar en las competencias fundamentales de mi equipo y en sus fortalezas		
10.	Recurro a asesores externos para que me auxilien en la toma de decisiones			10.	Los motivo a trabajar con altos estándares y a resultados más allá de las expectativas		

	Capacidad	Si	No		Capacidad	Si	No
1.	Busco áreas de común acuerdo.			1.	Soy reconocido por mi habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos.		
2.	Evito hacer acusaciones personales y atribuirle motivos de interés personal a la otra			2.	Es mejor un mal arreglo para ambas partes que un buen pleito.		

	persona						
3.	Evito justificar mis acciones y estar a la defensiva.			3.	En una negociación me centro en el problema y no en la persona		
4.	Trato de llegar a compromisos aceptables para las dos partes.			4.	La sorpresa es una táctica importante en la negociación.		
5.	Abiertamente comparto información con otros para resolver desacuerdos			5.	El resultado de la negociación mejora las relaciones		
6.	Describo los problemas en términos de la conducta que ocurrió sus consecuencias y mis sentimientos sobre eso.			6.	Me llaman para colaborar en acuerdos de negociación		
7.	Muestro interés genuino y preocupación aun cuando estoy en desacuerdo			7.	Prefiero en una negociación que ambas partes ganemos.		
8.	Mantengo la interacción enfocada sobre los problemas y no las			8.	No continúo una mala negociación, prefiero terminarla		

	personalidades.						
9.	Trato de lograr la armonía.			9.	Cuando se rompe una negociación dejo una opción abierta para el futuro.		
10.	Investigo las diferencias a profundidad y en conjunto.			10.	En la negociación se debe dar la menor información posible		

	Capacidad	Si	No		Capacidad		
1.	Evalúo sistemáticamente mi entorno atento a los cambios que pudieran producirse.			1.	Siempre establezco un estándar del rendimiento esperado		
2.	Comprendo los cambios del entornos y detecto nuevas oportunidades			2.	Las personas sienten que son tratadas de manera igual y justamente		
3.	Reviso críticamente mi accionar y puedo instrumentar cambios.			3.	Siempre determino si una persona tiene los recursos necesarios y un buen apoyo para realizar su trabajo.		
4.	Reviso situaciones pasadas para modificar mi accionar ante			4.	Siempre que evalúo un problema de rendimiento de las personas establezco primero si es por falta		

	situaciones nuevas				de motivación o de habilidad		
5.	Puedo cambiar rápidamente el rumbo del equipo a mi cargo.			5.	Siempre ayudo a las personas a establecer objetivos que presenten un reto, sean específicos y fijen un tiempo determinado		
6.	Me adapto a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada			6.	Siempre ofrezco entrenamiento e información, sin ofrecer hacer el trabajo yo mismo.		
7.	Adapto tácticas y objetivos para afrontar una nueva situación.			7.	Siempre doy reconocimiento inmediato por logros importantes		
8.	Realizo adaptaciones organizacionales o estratégicas en respuesta a los cambios del entorno o las necesidades de la situación			8.	Soy claro y honesto dando la retroalimentación sobre el rendimiento de las personas.		
9.	Reconozco la validez de otros puntos de vista ante una nueva situación.			9.	Cuando es posible trato de que las recompensas estén relacionadas con el rendimiento.		

10.	Puedo poner en marcha cambios en situaciones cambiantes cuando me son sugeridos.			10.	Cuando requiero disciplinar, también doy sugerencias para mejorar.		
-----	--	--	--	-----	--	--	--

¿Su empresa es diferente de sus competidores? Sí _____ No _____

¿Qué lo hace diferente de sus competidores?

Diferencias	Si	No		Si	No
Precios bajos			Recurso humano		
Calidad en el producto			Desarrollo de tecnología		
Obtención de lealtad de los clientes			Infraestructura de la empresa		
Logística interna			Marketing y ventas		
Logística externa			Servicio al cliente		
Capacidad para atender las necesidades del cliente			Profundidad en la relación con los clientes.		
Innovación			Orientación al cliente		
Imagen			Estatus		
Exclusividad			Ubicación		
Servicios complementarios			Atributos del producto		
Liderazgo por costos bajos			Sistemas de promoción y publicidad		
¿Otra? ¿Cuál?					

--

Innovación y capital humano:

¿La Dirección de la empresa apoya los procesos de innovación? Sí _____ No _____

A qué sector pertenece su empresa

Servicio		Manufacturera o Industrial		Comercial	
Si su empresa pertenece a la industria , marque con una X a que actividad se dedica					
Productos metálicos					
Productos minero no metálicos					
Prendas de vestir					
Alimentos y bebidas					
Muebles y otras industrias					
Cuero, calzado y marroquinería					
Actividades de edición e impresión					
Si su empresa pertenece al sector comercial, marque con una X a que actividad se dedica					
Prendas de vestir					
Artículos de uso doméstico					
Ferretería, cerrajería y productos de vidrio					

Productos farmacéuticos, de perfumería y de tocador	
Alimentos y bebidas	
Si su empresa pertenece al sector servicio, marque con una X a que actividad se dedica	
Hoteles y restaurantes	
Publicidad	
Informática	
Asesoramiento empresarial	

Indique el número de empleados relacionando el número de salario (en SMMLV) respectivo con el nivel de formación

No de Salario (SMMLV)	Ninguna	Primaria	Bachillerato	Pregado	Posgrado
1 a 2					
2 a 3					
4 a 5					
Más de 6					

Tamaño de la organización

Número de empleados	Total Activos	Marque con una X
01 y 10	Activos inferiores a inferior a quinientos (500)	

	smlv	
11 y 50	Activos entre 501 y 5000 smlv	
51 y 200	Activos entre 5001 y 30.000 smlv	

Antigüedad de la mipyme en años

Marque con una X, según el número de años que tengan la empresa			
01 y 05 años	06 y 10 años	11 y 20 años	Más de 20 años

¿Su empresa posee una actitud estratégica? Sí _____ No _____

Que acciones estratégicas realiza su empresa	SI	NO
Introduce nuevos productos al mercado		
Penetra nuevos mercados		
Utiliza tecnologías novedosas		
Poder centralizado en pocas personas		
Formalización de la empresa (funciones, reglas, responsabilidades)		
Perciben beneficios en la innovación		

La empresa posee:

Misión		Manual de funciones	
Misión		Manual de funciones	
Visión		Manual de procedimientos	
Políticas		Reglamento interno	

Planta administrativa propia		Planta de producción propia	
---------------------------------	--	-----------------------------	--

¿Considera que infraestructura física es suficiente para el desarrollo de su misión? Sí _____ No _____

Indique los siguientes datos de su empresa

La empresa lleva contabilidad formal. Sí _____ No _____ Si la lleva, ¿cómo lo hace?

Manual _____ Sistematizada _____

Indique el nivel de endeudamiento de la empresa Ninguno _____ Bajo _____

Medio _____ Alto _____

¿La empresa posee créditos con entidades financieras? Sí _____ No _____ A qué plazo Hasta un año 1 año _____ Mediano plazo de 1-3 años _____ Largo plazo Superior a 3 años _____

¿La empresa posee créditos con particulares? Sí _____ No _____. ¿A qué plazo? Corto plazo (Hasta un año) _____ Mediano plazo (de 1-3 años) _____ Largo plazo (Superior a 3 años) _____ Plazo indefinido _____

La empresa destina los recursos provenientes de los créditos a:

Capital de trabajo		Compra de maquinaria	
Propiedad, planta y equipo		Adquisición de tecnología	
Espacios físicos		Cancelación de deudas	
¿Otra?	¿Cuál?		