

FACTORES DE GESTIÓN PARA LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL EN LAS
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIAL

JUAN PABLO GIRALDO PALACIO

AUTOR

UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
VILLAVICENCIO

2016

FACTORES DE GESTIÓN PARA LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL EN LAS
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIAL

JUAN PABLO GIRALDO PALACIO

Propuesta de grado de modalidad EPI como requisito para obtener el título de Administrador de
Empresas

DIRECTOR

GUILLERMO ALEJANDRO QUIÑONEZ MOSQUERA

UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

VILLAVICENCIO

2016

AUTORIDADES ACADÉMICAS

JAIRO IVAN FRIAS CARREÑO

Rector Universidad de los Llanos

DORIS ALICIA TORO GELPUD

Vicerrector Académico

GIOVANNY QUINTERO REYES

Secretario General

RAFAEL OSPINA INFANTE

Decano Facultad de Ciencias Económicas

LILIA SUAREZ PUERTO

Directora de Escuela de Administración y Negocios

HAWARD IBARGUEN MOSQUERA

Director de Programa

Administración de Empresas

Nota de aceptación

JAVIER DIAZ
Director Centro de Investigaciones
Facultad de Ciencias Económicas

ALEJANDRO QUIÑONEZ MOSQUERA
Director Trabajo de Grado

Este trabajo es dedicado a Dios por las bendiciones recibidas a través de la vida, a mis Padres, hermanos y Familia que han puesto su esperanza en mí para cumplir los sueños; al director de tesis por enseñar y guiar para la realización del trabajo y cada una de las personas me han ayudado a lo largo de la vida.

Contenido

Introducción	9
2. Planteamiento del problema.....	12
2.1. Formulación del problema.....	14
3. Justificación	15
4. Objetivos	16
4.1. Objetivo general	16
4.2. Objetivos específicos.....	16
5. Marco referencial	17
5.1. Marco teórico.....	17
5.1.1. Perdurabilidad empresarial.....	17
5.1.2. Grupos de interés o stakeholders.....	19
5.1.3. Teoría de la perspectiva integradora	21
5.1.4. Sostenibilidad Empresarial.....	22
5.2. Marco conceptual	28
5.3. Marco geográfico.....	29
5.4. Marco legal y Político.....	30
6. Diseño Metodológico.....	32
7. Resultados.....	34
7.1. Empresas relevantes por su crecimiento, desarrollo sostenible y reconocimiento.....	34
7.2. Características de la gestión en las Pymes industriales	35
7.3. Elementos comunes en la gestión de las empresas.....	42
7.4. Factores de gestión para la sostenibilidad empresarial.....	53
8. Conclusiones	57
9. Recomendaciones	60
10. Bibliografía.....	62
11. Anexos.....	64
Anexo 1. Lista de empresas para la investigación.	64
Anexo 2 Cuestionario de investigación.....	65
Anexo 3 Factores evaluados para la sostenibilidad empresarial	70

Lista de tablas

Tabla 1. Principales acuerdos para la sostenibilidad y desarrollo sostenible	23
Tabla 2. Factores internos y externos para la sostenibilidad empresarial	27
Tabla 3. Clasificación de las empresas por activos y empleados ley 905 del 2004	31
Tabla 4. Empresas estudiadas.....	34

Lista de figuras

Figura 1. Ubicación geográfica del Municipio de Villavicencio	29
Figura 2. Tipos de organización legal en Pymes industriales	36
Figura 3. Número de años de operación en el mercado de las Pymes industriales.	37
Figura 4. Nivel de desarrollo en los procesos de gestión en la planeación estratégica.	38
Figura 5. Nivel de desarrollo en la gestión de mercadeo y ventas.	39
Figura 6. Nivel de desarrollo en la gestión de planeación de la producción.	40
Figura 7. Nivel de desarrollo en la gestión de las fuentes de financiación.	41
Figura 8. Nivel de desarrollo en la gestión del diagnóstico estratégico en las Pymes.	43
Figura 9. Nivel de desarrollo en la gestión de la comunicación de las Pymes.	44
Figura 10. Nivel de desarrollo en la gestión del control en las Pymes.	45
Figura 11. Nivel de desarrollo en la gestión de investigación de mercados en las Pymes.	46
Figura 12. Nivel de desarrollo en la gestión de estrategias de Marketing.	47
Figura 13. Nivel de desarrollo en la gestión del control de calidad en las Pymes	48
Figura 14. Nivel de desarrollo en la gestión de personas en las Pymes.	49
Figura 15. Nivel de desarrollo en la gestión de la información en las Pymes.	50
Figura 16. Nivel de desarrollo de la gestión ambiental en las Pymes.	51
Figura 17. Nivel de desarrollo en la gestión de la responsabilidad empresarial.	52
Figura 18. Nivel de desarrollo en la gestión de interesados.	52
Figura 19. Nivel de desarrollo en la gestión de procesos en las Pymes.	54
Figura 20. Nivel de gestión en las Pymes industriales.	55

1. Introducción

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) conforman el mayor tejido empresarial de las economías aportando a los procesos de crecimiento económico, generación de empleo e innovación, estos procesos permiten que las economías se desarrollen en un entorno competitivo marcado principalmente por la flexibilidad que poseen las Pymes para adaptarse al constante cambio que se presenta en el torno nacional e internacional.

Colombia como la mayoría de los países en el mundo tiene un tejido empresarial principalmente formado por micro, pequeñas y medianas empresas; según el departamento administrativo nacional de estadística (DANE, 2005) en el censo económico nacional realizado en el año 2005 en el país se encontraban un total de 1.336.051 microempresas las cuales tienen una representación en la estructura económica del país del 92.6% del total de empresas registradas y formalizadas, para el caso de las Pequeñas empresas 46.200 con una participación del 3,2% y en Medianas empresas 7.447 con un 0,5% de participación dentro del total de empresas.

En cuanto a la participación de empresas por sectores para la fundación del desarrollo sostenible (FUNDES, 2003) el 37% de las Pymes en Colombia se dedican actividades económicas de servicios, el 34% comercio, el 22% industria y por último el agro representa un 7% dentro del total de Pymes en el país; este panorama sitúa a Colombia como una economía de servicios dejando de un lado sectores como el industria y agro en un país con una amplia riqueza en recursos naturales y amplias zonas territoriales para la producción agraria.

La ubicación geográfica de las empresas responde a un entorno competitivo para adquirir mano de obra calificada, cercanía a los puntos de demanda y recursos para la producción con el fin de disminuir costos y ofrecer productos y servicios; la ubicación de las Pymes en Colombia se ha concentrado en un grupo de departamentos caracterizados históricamente por la capacidad de especialización en la producción de algunos productos y la organización a través de clúster. Según

datos de FUNDES (2003) el país concentra la mayor parte de las Pymes en 5 regiones; Bogotá el 50%, Medellín 13%, Cali 11% , Barranquilla 5%, Bucaramanga 4% y por último el 17% de las Pymes se encuentran en las otras regiones del país o desarrollan actividades en el campo.

En el municipio de Villavicencio hay un total de 14899 establecimientos de comercio de los cuales solo 1044 se dedican a industria o manufactura Camara de Comercio Villavicencio (CCV, 2010) las cuales contribuyen a la economía regional, municipal y departamental, debido al papel que juegan en la economía hay una gran importancia que las Pymes perduren el tiempo con el fin de que contribuyan al crecimiento económico.

Teniendo en consideración el bajo nivel de participación de las Pymes dedicadas a los procesos industriales y de transformación es necesario analizar las empresas existentes con el fin de lograr una identificación de factores que poseen estas organizaciones en cuanto a sostenibilidad tomando en consideración el impacto en la economía; sociedad y ambiente. Además se estudiarán e identificarán los factores que contribuyen a la sostenibilidad empresarial de las Pymes industriales con el fin de poseer información precisa sobre la problemática en cuanto a la carencia de tejido industrial en la ciudad. Estos factores de sostenibilidad permitirán diagnosticar las Pymes en el municipio de Villavicencio entendiendo la dinámica en la cual estas se desenvuelven y ajustando los procesos de gestión que respondan a las necesidades de las empresas.

Ante este panorama sobre la economía Colombiana el estudio de las Pymes permiten entender la realidad en la cual se encuentran inmersas las empresas que contribuyen a la generación de empleo y crecimiento económico en el país; desarrollando estudios y soluciones que permitan entregar herramientas para la gestión adecuada de las unidades productivas contribuyendo al crecimiento de las mismas y a la sostenibilidad a través del tiempo. De manera que las Pymes dedicadas a los procesos de industria y manufactura adquieren un papel muy importante en las economías; pues son canalizadores de servicios, generación de empleo y procesos innovadores que agregan valor, por lo cual surge una preocupación de los gobiernos y entidades locales por realizar procesos de acompañamiento tanto económico como de asesoramiento al pequeño empresario.

La sostenibilidad empresarial ha tenido un amplio análisis e impacto en las organizaciones debido a que existen múltiples definiciones principalmente desde el área ambiental; para entender la sostenibilidad en las organizaciones y en los procesos de gestión que se desarrollan al interior se parte del concepto desarrollado por la Organización Internacional del trabajo (OIT, 2014) bajo el cual se sitúa a la organización en el centro de tres grandes áreas: la economía, sociedad y ambiente. Cuando una empresa es sostenible se alinea el crecimiento empresarial con la creación de empleos productivos y de trabajo decente que contribuya al desarrollo sostenible.

Por lo cual la sostenibilidad empresarial se da en las organizaciones cuando se desarrollan procesos de gestión que llevan a que la organización permanezca en el tiempo generando resultados financieros, lo cual involucra todos los factores de su entorno social, las personas al interior y su sistema de valores compartidos. (Garzon, Amaya, & Castellanos, 2004)

La investigación analiza los factores de sostenibilidad de las Pymes dedicadas a actividades industriales a partir del desarrollo de un cuestionario utilizando como ejemplo de metodología el modelo de modernización para la gestión de las organizaciones-MMGO- (Pérez *et al*, 2011) el cual cuenta con una metodología adaptada para la evolución y modernización de las organizaciones en cuanto a la sostenibilidad a través de tiempo; así mismo se tratan aspectos relevantes de la organizaciones como es la teoría de la perspectiva integradora, la planeación estratégica; el uso de las TICS y temas como lo son las finanzas, marketing y contabilidad.

Para lograr los resultados esperados se aplicará una metodología Mixta y descriptiva, en dos fases. La primera, de tipo cuantitativo, permitirá establecer elementos comunes en la gestión de las empresas sostenibles, tomando para ello aquellas Pymes que tengan más de cinco años en el mercado y evidencien un crecimiento sostenido en sus utilidades, activos, número de empleados o mercado. En la segunda fase, a través de entrevistas a profundidad a las empresas que muestren un mayor grado de sostenibilidad en cada sector de la economía, tomando en cuenta los elementos determinantes de la primera etapa, se identificarán características específicas que permitan el buen desempeño de las mismas.

2. Planteamiento del problema

Las Pymes como motor de las economías siempre han desempeñado un papel importante en los procesos de crecimiento económico; generación de empleo y son un soporte a los ciclos económicos debido a la capacidad de flexibilidad. De acuerdo con (Alarcon, 2013) Uno de los componentes más relevantes de la economía Colombiana y que nos ubica en un lugar privilegiado en la región es sin duda la presencia de las Pymes, las cuales representan al menos el 90% del parque empresarial nacional, generan el 73% del empleo y el 53% de la producción bruta de los sectores industrial, comercial y de servicios, constituyéndose en un factor clave para el desarrollo de nuestro país. Por consiguiente la gestión de la Pymes se convierte en un elemento esencial para lograr la perdurabilidad y sostenibilidad.

Las empresas se enfrentan a un escenario competitivo donde el acceso a cualquier recurso para su funcionamiento requiere de grandes esfuerzos debido a los limitantes que son propios de estas organizaciones especialmente en el área financiera. De acuerdo con (Restrepo, Mendez, Rivera, Mendoza, & Vélez, 2008):

Los elevados índices de mortalidad empresarial que se registran en Colombia, especialmente en las pequeñas y medianas empresas (Pymes), señalan de acuerdo con estudios realizados por Global Entrepreneurship Monitor GEM, Colombia, que el país aparece en el segundo puesto a nivel mundial en la creación de empresas. Además, señala que para el año 2.006 la tasa de creación de empresas es de 22.5%, la tasa de cierre de 16.4% y la de permanencia de 6.1%, así en el séptimo año la tasa de estabilidad es de 5%, Situación que constituye una clara evidencia de las limitadas posibilidades que este tipo de organizaciones tienen para llegar a estados de longevidad que les permitan consolidarse en un mercado (p.2)

En consecuencia; ante el elevado nivel de mortalidad de las Pymes en Colombia surge la necesidad de identificar los elementos que determinan la sostenibilidad con el fin de poseer información que se ajuste a la realidad de las empresas especialmente en Villavicencio; y la identificación de los elementos que poseen aquellas organizaciones que han perdurado, evaluando los procesos de gestión y administración para obtener información clara sobre el tejido empresarial de la región y contribuyendo al estudio de la temática a nivel nacional.

La identificación de los factores en el proceso de gestión permite establecer un conjunto de criterios ajustados a la realidad económica de las empresas en la región; con el fin que esta información ayude a identificar en que están fallando las organizaciones y como se puede desarrollar modelos de gestión que disminuyan la tasa de mortalidad de las empresas y contribuyan a la sostenibilidad de las mismas; Dado a que la mayoría de estudios y modelos de gestión para organizaciones Pymes provienen de exponentes principalmente de otros países donde las realidades económicas y situacionales son diferentes en algunos aspectos; de tal manera, que la investigación permita atender el vacío que se presenta a la hora de gestionar las organizaciones pues la mayoría de estos modelos simplemente son ajustados sin realizar un detallado análisis de la realidad propia de las organizaciones a nivel nacional y especialmente regional.

La gestión de las organizaciones se ha convertido en un elemento esencial para que estas sobrevivan y perduren en un entorno competitivo el cual requiere de un equipo de trabajo capaz de sortear con los inconvenientes propios de la empresa y una capacidad de perspectiva con el fin de encontrar oportunidades en el mercado.

Las Pymes conforman el mayor tejido empresarial de las economías en actividades de comercio, servicios, agro e industria; lo cual es necesario analizar y comprender la dinámica de estas organizaciones y las interacciones con el entorno en aspectos económicos, sociales y ambientales. De acuerdo con OIT, (2014) “Entre los principales obstáculos internos para las actividades y el crecimiento de las empresas pueden enumerarse la falta de competencias de gestión, una información y un conocimiento de los mercados y las finanzas limitados, la falta de sensibilización sobre el valor de los servicios de apoyo a las empresas, el uso de tecnologías obsoletas, o una falta de prácticas responsables en el lugar de trabajo que produce un bajo nivel de productividad”

En consecuencia; se evidencia un gran número de riesgos a los cuales se enfrentan las Pymes cuando operan en mercados altamente competitivos lo cual dificulta que una organización genere impacto en la sociedad dificultando la creación de relaciones estables y duraderas con los grupos de interés. Según (Zuleta, 2011) Los porcentajes de participación se mantienen aproximadamente

constantes en la actualidad. En cuanto a la participación por actividad económica de las empresas del país, el 53.16% se dedican a actividades de comercio, el 33.73% servicios, el 12.39% a la industria. Por ende se evidencia que la vocación empresarial del país para el último censo realizado por el DANE muestra que el sector de comercios y servicios agrupan el mayor número de actividades económicas dejando de un lado los procesos de industria y transformación.

El crecimiento económico siempre ha sido la principal tarea de los gobiernos por lo cual buscan un conjunto de políticas que contribuyan a tal efecto; pero entendiendo la realidad propia de Colombia y en el caso particular de la ciudad de Villavicencio se observa como el sector industrial es de los más débiles y menos competitivos.

Los procesos de gestión en las Pymes se convierten en un elemento esencial para la sostenibilidad de estas; analizar la capacidad estratégica de la organización permite realizar un análisis integrando el tipo de empresa, sector, gestión financiera, tecnología y el entorno en general; por lo cual el resultado se obtendrá a partir de la realidad económica de la misma; lo cual facilitara al desarrollo de un modelo de gestión que permita a la empresa obtener posiciones competitivas en mediano plazo. Debido a la importancia de que las empresas sean sostenibles es necesario tener en cuenta que el proceso de sostenibilidad empresarial se relaciona con las buenas practicas orientas a la creación de valor hacia los grupos de interés, lo cual permite que la pyme tenga un impacto en la economía, sociedad y medio ambiente lo cual facilita la perdurabilidad.

2.1. Formulación del problema

¿Cuáles son los elementos de gestión determinantes de la sostenibilidad empresarial de las PYMES industriales que permite la perdurabilidad de las empresas en el Municipio de Villavicencio, departamento del Meta?

3. Justificación

El estudio de la sostenibilidad empresarial en las Pymes industriales permite entender la dinámica actual en la cual se encuentran inmersas las organizaciones analizando como a través de la gestión las Pymes se relacionan con la economía, ambiente y sociedad logrando la sostenibilidad en el tiempo; bajo este enfoque la gestión de las organizaciones se convierte en un elemento esencial para lograr los buenos resultados que permitan permanecer en el mercado, así mismo la organización tendrá un impacto en la sociedad, ambiente y las personas que se relacionan interna y externamente.

Actualmente las organizaciones se encuentran ante un escenario en constante cambio donde las decisiones tomadas puede influir considerablemente en el desempeño de las mismas afectando los resultados esperados o logrando anticipar a los cambios con estrategias que permitan que las empresas perduren en los mercados.

La sostenibilidad empresarial más allá de la economía, ambiente y sociedad requiere de modelos de gestión que respondan a las necesidades de los mercados y se ajusten a la realidad de las organizaciones con el fin de perdurar en el mercado y lograr posiciones competitivas que permitan buenos resultados financieros integrando en las estrategias los grupos de interés que influyen en las empresas.

4. Objetivos

4.1. Objetivo general

Establecer los factores de gestión para la sostenibilidad empresarial de las PYMES en el sector industrial del Municipio de Villavicencio departamento del Meta.

4.2. Objetivos específicos

- Identificar empresas relevantes por su crecimiento, desarrollo sostenible y reconocimiento de las Pymes en el sector industrial.
- Conocer las características de la gestión de las empresas industriales relevantes
- Establecer los elementos comunes y las concordancias entre las diferentes experiencias de sostenibilidad empresarial en las empresas industriales
- Identificar los factores de gestión determinantes de la sostenibilidad empresarial en la Pymes en el sector industrial de Villavicencio

5. Marco referencial

5.1. Marco teórico

La sostenibilidad empresarial ha tenido una serie de definiciones e implicaciones en las organizaciones a raíz de los constantes cambios económicos, sociales y ambientales junto con las nuevas necesidades que han surgido en el entorno. Para entender el impacto que tienen la gestión de la sostenibilidad se debe realizar una clara definición entre los conceptos de perdurabilidad y sostenibilidad empresarial además se debe integrar al estudio los grupos de interés o stakeholders mediante la teoría de la perspectiva integradora con el fin entender la realidad de las organizaciones a través de los tres pilares que se plantean dentro de la sostenibilidad tales como: economía, sociedad y ambiente.

5.1.1. Perdurabilidad empresarial

El concepto de perdurabilidad empresarial al igual que la sostenibilidad han estado definidos por una amplia gama de estudios e investigaciones que analizan las organizaciones en función del tiempo que llevan operando en los mercados; estos estudios se centran en analizar los diferentes factores internos y externos que influyen en una empresa para perdurar en el tiempo.

Un acercamiento a la perdurabilidad empresarial desde la más simple definición se centra en aquella organización con una característica común de varios años de operación combinando recursos para el desarrollo de estrategias que permitan la permanencia en el mercado. Diferentes autores han estudiado la perdurabilidad empresarial teniendo en cuenta factores de gestión, estrategias y cultura corporativa entre otros con el fin de explicar o entender que lleva a una empresa ser exitosa y permanecer en el mercado.

El primer análisis de perdurabilidad por (Peters & Waterman, 1982) fue a través de un estudio realizado a 62 empresas determinando que la perdurabilidad empresarial es el resultado de una adecuada gestión organizacional en el acercamiento al cliente, productividad por el personal, movilización alrededor de un factor clave y flexibilidad organizacional; permitiendo el desarrollo de estrategias que respondan a las necesidades en cada uno de estos aspectos llevando a las empresas a ser exitosas.

Para Páscale (1990) citado por (Anaya, 2014) en un estudio realizado en 6 empresas, identifica como factores de perdurabilidad, acciones administrativas dirigidas al mejoramiento continuo, capacidad adaptativa, auto organización y emergencia. En la misma línea de estudio de empresas exitosas y perdurables (Collins & Porras, 1994) analizaron 25 empresas con más de 25 años en el mercado, obteniendo como resultado características comunes en gestión de la identidad organizacional, misión, visión concretas y alineadas en la organización basados en una ideología central, directivos con altos conocimientos empresariales y procesos continuos de mejoramiento de innovación.

Otros estudios realizados a empresas con más de 100 años de trayectoria en el mercado fueron categorizadas como empresas longevas y exitosas; los factores comunes encontrados y que contribuyen al éxito son el alto sentido de pertenencia, el buen manejo financiero, la conservación de recursos, sensibilidad al entorno y cohesión e identidad organizacional (De Geus, 1997).

Las empresas familiares también han sido parte de estudios de perdurabilidad empresarial al conservar importantes elementos de cohesión y valores en la cultura; para O'Hara (2004) citado por (Rivera, 2012) los factores comunes que contribuyen a la perdurabilidad empresarial se encuentran en la unidad familiar, desarrollo de productos que satisfagan las necesidades de los clientes, compromiso con el legado, servicio al cliente, a la comunidad y un plan de gobierno basado desarrollado en base a los valores organizacionales.

Todos los anteriores estudios de perdurabilidad empresarial han identificado factores comunes en las organizaciones que llevan al éxito, estos resultados provienen de un grupo de empresas que han seguido planes que les han permitido desarrollar herramientas a través de la gestión para afrontar cada uno de los cambios presentados en el entorno. Cada empresa es única y está inmersa en un ambiente el cual ha gestionado a través del tiempo con la combinación de recursos y estrategias acertadas que se han traducido en éxito.

Para Rivera (2012) las compañías sobresalientes son aquellas que se concentran en una idea clara coherente y buscan desarrollarla, pero esa idea es fruto de un trabajo previo; las ideas no son manejadas por la iluminación, sino por un trabajo previo. Una compañía debe comprender en que puede ser la mejor; para hacerlo debe tener presente si está preparada, si cuenta con los medios necesarios (empleados, medios económicos, físicos, logísticos etc.)

Los resultados encontrados en las empresas perdurables permiten entender que el desarrollo de una identidad organizacional basada en el conjunto de valores y principios que profesan los miembros, permite un alto índice de cohesión al interior de la misma motivando a los colaboradores y fijando un línea clara sobre la cual se basaran las actuaciones de la empresa; bajo este enfoque se desarrollan procesos estratégicos alineados que permiten aprovechar al máximo de todos los recursos de la organización llevándola a la perdurabilidad.

5.1.2. Grupos de interés o stakeholders

Las actividades comerciales de las organizaciones generan relaciones con clientes, accionistas, proveedores, colaboradores y comunidad entre otros, estos grupos influyen en las organizaciones dependiendo el grado de relación y el impacto que se generen en estos. El concepto de grupos de interés o stakeholders ha tenido diferentes connotaciones dentro de las empresas y la responsabilidad social empresarial debido al constante cambio especialmente en el marco de empresas sostenibles.

Uno de los principales autores sobre los grupos de interés es (Freeman, 1984) quien introduce el concepto en el campo de la gestión y la estrategia al establecer que los grupos de interés pueden afectar o ser afectados por el logro de los propósitos de una corporación; Stakeholders incluye un amplio número de grupos o individuos con los cuales la organización se relaciona.

Para Freeman (1984) citado por Barcellos (2010) la teoría de los grupos de interés postula que la capacidad de una empresa para generar una riqueza sostenible a lo largo del tiempo viene determinada por sus relaciones con sus grupos de interés. Por lo cual, la gestión de los grupos de interés dentro del desarrollo de estrategias enfocadas a la sostenibilidad empresarial requiere que la organización determine cuáles son los grupos que pueden influir en la creación de valor al largo plazo.

Para Post et al. (2002) citado por (Gil Lafuente & Barcellos, 2011) los grupos de interés de una empresa son los individuos y colectivos que contribuyen, voluntariamente o involuntariamente, a su capacidad y sus actividades de creación de riqueza y que por lo tanto, son sus potenciales beneficiarios o portadores del riesgo. Esta definición amplia de los grupos de interés en la empresa expone a los stakeholders como individuos que pueden ser afectados de manera positiva o negativa por las empresas; realizando un acercamiento sobre los diferentes grupos que hay en las organizaciones.

La literatura se ha centrado especialmente en la identificación de dos tipos de grupos de interés o stakeholders; los internos son aquellos con los que la organización establece relaciones de costo-beneficio tales como accionistas, inversores, colaboradores y clientes, todos estos son los que contribuyen a la generación de riqueza y el logro de objetivos que se traducen en rendimientos financieros. Los externos son aquellos los cuales contribuyen de manera voluntaria o involuntariamente a la creación de riqueza, tal como la comunidad, proveedores, gobierno entre otros. Para los autores Gil Lafuente & Barcellos,(2011) :

Las experiencias iniciales, de las relaciones de las empresas con los grupos de interés respondían a presiones externas, limitado a ciertos temas que generaban conflicto con los grupos de interés. Posteriormente las empresas han demostrado su potencial para aumentar el entendimiento mutuo, gestionar los riesgos y resolver los conflictos de manera más efectiva. Actualmente, las relaciones con grupos de interés permiten a las empresas alinear su desempeño social, ambiental y económico con su estrategia principal. (p.74)

La gestión de los grupos de interés ha cambiado debido a las nuevas tendencias que han surgido en el entorno de las organizaciones, por lo cual las empresas han tenido que ajustar las estrategias ampliando los grupos con los que interactúan teniendo en cuenta estos para el desarrollo de estrategias; existen varios grupos de interés que pueden influir en las organizaciones, pero a partir del escenario en el cual se encuentra inmersa la organización se identifica cuales tienen mayor impacto. Por lo cual, cada empresa cuenta con un sistema particular de gestión que se ajusta a las necesidades y realidad de la misma.

5.1.3. Teoría de la perspectiva integradora

De acuerdo con el modelo de la perspectiva integradora, el microentorno se encuentra compuesto por los grupos de interés, en los cuales sobresalen los clientes, los colaboradores, los inversores y los proveedores. Siguiendo el flujo de valor, se revisa el nivel de gestión de la relación con los proveedores, el grado de control sobre la misma y los precios derivados de los insumos, así como el aseguramiento de la calidad de las materias primas y los insumos como parte de la gestión de la organización.

Estas materias primas han de ser transformadas por las personas que forman parte de la empresa y quienes aportan significativamente para el alcance de los objetivos. Personas que han de estar motivadas y comprometidas, para ello es fundamental una adecuada comunicación que permita un flujo de información adecuado y adicionalmente el ejercicio del liderazgo por parte de los directivos. Todo el trabajo, como se menciona anteriormente, se realiza con el fin de satisfacer las necesidades e intereses del cliente ofreciéndole valor. Sin embargo, la relación con el cliente ha de ser evaluada desde que es un simple comprador hasta que se convierte en cliente fiel, así como la implementación de estrategias de gestión del cliente. Por último, es pertinente valorar como es la relación con los inversores, siendo estos los inversionistas o socios y los acreedores financieros.

Este modelo plantea el cómo las organizaciones a través de la gestión desarrollan al interior pilares estratégicos que se sostiene en tiempo en la búsqueda de la excelencia a través de la dirección de la empresa. De acuerdo con (Quiñonez, 2013) la adopción de una perspectiva integradora ha de estar basada en un completo análisis del entorno interno y externo; así mismo

implica la adopción de un enfoque racional y analítico para los objetivos establecidos en la empresa junto con una sistematización de las principales áreas estratégicas.

Por consiguiente, el modelo plantea una gestión eficiente en las organizaciones integrando elementos internos y externos que influyen en el comportamiento de la empresa tomando en consideración los procesos, los intereses de los stakeholders, el nivel de descentralización, la motivación del personal y el empowerment entregado desde la dirección, lo cual se implementa en las estrategias organizacionales.

5.1.4. Sostenibilidad Empresarial.

La definición y aplicación en las organizaciones de sostenibilidad empresarial y desarrollo sostenible han estado marcadas por una serie de eventos a nivel mundial principalmente liderados por gobiernos y organizaciones internacionales con el fin de establecer un marco legal y jurídico para que las empresas acojan y desarrollen estrategias para mitigar el impacto en el ambiente, sociedad y economía.

Desde tratados internacionales hasta teorías administrativas todas intentan explicar y contextualizar el papel de la sostenibilidad en las organizaciones con el fin de que las empresas encuentren un conjunto de herramientas que les permita gestionar este tipo de estrategias alineando cada uno de los actores al interior y exterior de la empresa con el fin de obtener resultados económicos, crecimiento y perdurabilidad en el tiempo. Los principales eventos internacionales en los cuales se ha definido, regulado y establecido acciones para el desarrollo sostenible en gobiernos, instituciones internacionales, empresas, sociedad y medio ambiente se registran a partir de los 70's donde se da establecimiento al programa de las naciones unidas para el medio ambiente (PNUMA). A partir de entonces se han desarrollado un conjunto de acciones y estrategias globales en pro de un desarrollo sostenible que integre a todos y cada uno de los actores anteriormente mencionados (Garzon, Manuel, 2015)

Tabla 1.
Principales acuerdos para la sostenibilidad y desarrollo sostenible

Año	Acuerdo o evento	Resultado
1972	Conferencia mundial realizada en Estocolmo	Se crea el programa de las naciones unidas para el medio ambiente PNUMA
1976	Reunión de la OCDE en Francia	Se definen directrices para organizaciones multinacionales por parte de la OCDE
1985	Congreso en Viena	Congreso para la protección de la capa de ozono
1987	Firma del protocolo de Montreal	Firma del protocolo de la convención en Viena en el que se establecen límites para la emisión de gases destructores de la capa de ozono.
1987	Reunión en Ginebra	Se reúne la Comisión mundial para el medio ambiente y el Desarrollo de la ONU e instituyen el informe Brundtland, el cual propone medios prácticos para revertir problemas ambientales
1992	Conferencia de las naciones unidas sobre medio ambiente	En la cual se firman cinco acuerdos en lo que conocemos como la declaración de Río sobre medio ambiente y desarrollo
1997	Firma de pacto mundial de las naciones unidas	Se firma el pacto mundial de las naciones unidas y los diez principios de la ciudadanía corporativa: derechos humanos; relaciones laborales; protección ambiental y lucha Contra la corrupción.
2000	Firma de la declaración del milenio de las naciones unidas	Concentrada en Desarrollo sostenible, el respeto por la naturaleza, la responsabilidad común como valores esenciales en el siglo XXI
2001	Libro verde de la comisión de las comunidad europea	Configurándose en el Marco europeo para la sostenibilidad y la responsabilidad social de las organizaciones.
2002	Cumbre mundial para el desarrollo sostenible	Se resalta el multilateralismo como clave para el cumplimiento de estrategia para el cumplimiento y aplicación de los principios de desarrollo sostenible
2005	Foro de expertos sobre RSE	Se publica en Colombia el documento Conpes3, con los lineamientos y estrategias de desarrollo sostenible para los sectores de Agua, Ambiente y Desarrollo Territorial, en el marco del Plan Nacional de Desarrollo – PND
2006	Se publica Stern Review Report	En el que se muestra el Impacto de la Economía y los cambio climáticos, el cual fue realizado por el Instituto de Investigación Económica y Social universidades de Hamburgo; Vrije; Carnegie Mellon; Reino Unido.
2007	Desarrollo de la mesa de dialogo de Madrid	Este mismo año, la Organización meteorológica Mundial y PNUMA en Bangkok Tailandia. Publica el cuarto informe de evaluación del painel intergubernamental del cambio climático
2009	Cumbre G20	En la cual se llega a acuerdos entre los que se destacan Triplicar los recursos para el FMI; apoyo para crédito, crecimiento y empleo a escala mundial; expansión fiscal para Crear empleos, transición hacia la economía verde.
2015	Cumbre sobre el cambio climático en París	Acuerdos en financiamiento para afrontar el cambio climático, urbanismo, industria, energías renovables y transporte alternativo eléctrico.

Fuente: Elaboración a partir de Garzón, M.. (2015). Perdurabilidad, sostenibilidad empresarial y grupos de interés.. En Gestión de la sostenibilidad en el marco de las organizaciones (pp.21-24). Bogotá DC: Universidad EAN.

El concepto de sostenibilidad y desarrollo sostenible han estado unidos a tres principales áreas como son la economía, sociedad y ambiente también denominado *triple bottom line* Elkintong (1999) bajo este esquema se han definido las estrategias y acciones que se deben desarrollar en los gobiernos y organizaciones para la gestión de la sostenibilidad empresarial.

Para Gil, & Barcellos, (2009) citado por Garzón (2015), la necesidad de promover el desarrollo económico sostenible es un reto para las organizaciones privadas y las instituciones gubernamentales, que en las últimas décadas han buscado soluciones en este sentido a través de protocolos, convenios y acuerdos, que fueron acordadas en varias cumbres internacionales. Siendo la sostenibilidad impulsada y reglamentada con marcos jurídicos que permitan la aplicación por los gobiernos y las empresas.

La falta de consenso sobre los conceptos e implicaciones de la sostenibilidad han dado un amplio campo de análisis sobre las estrategias, acciones y resultados sobre la gestión de sostenibilidad especialmente en las organizaciones. Para Elkintong (1999) citado por Garzón (2015) la sostenibilidad demuestra desde el inicio una tarea difícil para integrar a un conjunto diverso de las necesidades en relación con el desarrollo de la humanidad en el futuro a largo, siendo la aplicación y gestión de la misma en las organizaciones un proceso que debe estar alineado con las estrategias de la organización principalmente financieras y los tres elementos que integran la sostenibilidad.

Según Hart y Milsten (2003) citado por (Barcellos, 2010) utilizan el termino de sostenibilidad empresarial para referirse a la empresa que crea valor a nivel de estrategias y prácticas para avanzar hacia un mundo más sostenible. La sostenibilidad es un concepto complejo y multidimensional que no puede resolverse con una sola acción corporativa; entendiéndose que todos los actores inmersos en la sociedad deben actuar bajo la misma línea en la búsqueda de un desarrollo sostenible que propicie las buenas relaciones entre los agentes internos y externos que influyen en las organizaciones.

Las organizaciones se enfrentan a un entorno competitivo donde cada estrategia desarrollada requiere de un detallado análisis en función de rentabilidad e impacto; por lo cual la gestión de la sostenibilidad empresarial requiere de grandes esfuerzos económicos, además esta debe estar totalmente alineada con los objetivos de la organización y la planeación estratégica de la misma a fin de establecer una ruta en el mediano plazo para la consecución de objetivos en materia económica, social y ambiental. Para Barcellos (2010):

“Nos encontramos en una nueva realidad, en que las preocupaciones ambientales, sociales y económicas están en el punto de la mira, lo que hace aumentar la necesidad de gestionar estos asuntos en las empresas frente a sus grupos de interés, por otro lado, los grupos de interés tienen altas expectativas, están informados, comunicados conscientes, activos e influyentes, lo que genera riesgos y oportunidades. En este contexto, desarrollo sostenible (relacionado con las dimensiones ambiental, social y económica) puede ser una estrategia competitiva” (p.141)

Siendo la gestión de la sostenibilidad una estrategia que puede aprovecharse en el largo plazo como producto de los constantes cambios y las nuevas tendencias donde los consumidores forman parte dentro de los procesos provocando que las organizaciones se reinventen para atender las nuevos requerimientos de sus mercados. El constante cambio al que se enfrenta las organizaciones, la era de la información, la globalización de las economías y la digitalización de los mercados y consumidores propician un escenario bastante competitivo para las empresas, las cuales deben equilibrar sus estrategias entre los resultados financieros y la sostenibilidad empresarial.

Según Barcellos (2010) el principal objetivo de la sostenibilidad es conciliar el crecimiento económico con el cuidado del entorno social y la protección del medio ambiente, sin embargo, en un ambiente de incertidumbre, las empresas precisan de herramientas que auxilien tanto la toma de decisiones como la definición de estrategias. Siendo la gestión de la sostenibilidad empresarial un proceso que requiere de inversión y acompañamiento de los gobiernos e instituciones a las empresas para la implementación de estrategias internas en pro de ser organizaciones sostenibles.

En cuanto a la gestión de la sostenibilidad y el impacto en las organizaciones para Bradley D. Parrish B (2005) citado por Garzón (2015):

“Las organizaciones sostenibles se centran en el desarrollo de una fórmula de rentabilidad, a escala humana que, mediante la conexión con todos los grupos de interés (SH) y el medio natural, operan en sintonía con el progreso social y en armonía con los límites planetarios, centrándose en retornos razonables y los beneficios, en lugar de un crecimiento constante, necesariamente tienen una orientación múltiple (ambiental, social gobernabilidad y financieros) triple bottom line” (p. 145)

Cuando las organizaciones operan involucran un conjunto de agentes internos y externos que influyen sustancialmente en el resultado de la consecución de los objetivos establecidos, al implementar la sostenibilidad empresarial se deben integrar los stakeholders, proveedores, instituciones, recursos humanos, socios y comunidad con el fin de desarrollar estrategias que permitan la gestión adecuada de los recursos internos en la búsqueda de un retorno medido en términos económicos, sociales y ambientales contribuyendo a la buena reputación de la empresa en la sociedad y el crecimiento económico de la misma.

Las operaciones que realizan a diario las organizaciones generan impactos positivos y negativos para la sociedad y medio ambiente Barcellos (2010) dentro de los positivos se encuentra la generación de empleo, renta y riqueza; por otro lado los impactos negativos pueden ser el mal uso de los recursos naturales, contaminación de ambiente y exclusión, entre otros. Estos impactos deben ser gestionados dentro de la organización en el marco de una sostenibilidad con el uso de herramientas de identificación que permita a las organizaciones cuantificar y maximizar el impacto positivo y minimizar los negativos.

De acuerdo con Barcellos (2010) existen elementos a nivel interno y externo en la organización que influyen sustancialmente en la implementación de la sostenibilidad empresarial, estos factores propician un escenario que los empresarios deben tener en cuenta a la hora establecer el modelo de gestión; los elementos externos son aquellos que están fuera del control de la organización y pertenecen al entorno en el cual opera la empresa; y los internos son factores que mediante la gestión la empresa adquiere y potencializa para la implementación de la sostenibilidad.

Tabla 2.
Factores internos y externos para la sostenibilidad empresarial

Factores internos	Factores externos
Elementos internos de la empresa	Precio de las materias primas
Eficiencia energética y utilización de energías	Precio de energía
Plan de minimización de residuos	Legislación
Preparación y atención a las emergencias ambientales	Conflictos armados
Certificación ISO 14001	Volatilidad de divisas
Responsabilidad social corporativa	Convenios de comercio con otros países
Defensa de los derechos humanos	Nivel adquisitivo de la población
Ética profesional	Estabilidad política
Desarrollo profesional	Nivel de industrialización del país
Certificación OHSAS 18001	Nivel de corrupción
Buen gobierno corporativo	Clima del país
Transparencia e información en las prácticas de gestión	Recursos naturales
Política y control de riesgos	Nivel educativo
Viabilidad económica financiera	Desarrollo tecnológico
Certificación ISO 9001	Nivel de crecimiento económico

Fuente: Tomado de Barcellos, L. (2010). Modelos de gestión aplicados a la sostenibilidad empresarial. Doctorado en empresa. Universitat de Barcelona.

Lograr la sostenibilidad empresarial en el largo plazo como estrategia de la organización para afrontar los cambios del entorno debe incluir en las estrategias 5 factores claves según (United Nations UN, 2014) **Principios Organizacionales** (*Principled Business*): incorporar en la organización un conjunto de valores y principios que sean compatibles con la estrategia de la sostenibilidad al mismo tiempo que deben estar alineados con las acciones de la organización en el entorno buscando el equilibrio entre lo económico, social y ambiental.

Fortalecimiento Social (*Strengthening Society*): los problemas sociales afectan a las organizaciones cuando operan; en este factor se tiene en cuenta la importancia que adquiere la empresa para ayudar a la solución del mismo mediante programas de responsabilidad social empresarial y el desarrollo de programas con los estados.

Compromiso de la Dirección (*Leadership Commitment*): la implementación de la sostenibilidad en las organizaciones radica en la alta dirección, pues es ahí donde se deben establecer los lineamientos generales, así mismo toda organización profesara los principios y valores aprendidos.

Informes de Progresos (*Reporting Progress*): las organizaciones deben establecer reportes con los principales resultados y objetivos logrados con el fin de evaluar la gestión y el último factor **Acción Local** (*Local Action*): establece que las empresas deben ajustar los programas de sostenibilidad a sus entornos con el fin de lograr un mayor impacto interno y externo teniendo también en cuenta a la comunidad. Estos 5 factores contribuyen a la implementación de una adecuada gestión de la sostenibilidad empresarial sin importar el tamaño de la empresa, la ubicación o el tipo de constitución legal.

5.2. Marco conceptual

- **Perdurabilidad Empresarial:** una empresa perdurable es aquella que vive decenios y que involucra varias generaciones perpetuando su proyecto, que la concibe como una comunidad de seres humanos en la que todos sus sistemas y componentes funcionan de manera adecuada, sin caer en la obsolescencia, y con una repulsión innata a conformarse con lo que ha alcanzado, con una alta sensibilidad con el entorno, conservando su ideología central, concentrada en lo que potencialmente puede hacer mejor que todas, con crecimiento rentable y sustentado
- **Stakeholder o Grupo de Interés:** Individuos o colectivos que se benefician o afectan por las relaciones que establece las organizaciones en su entorno. Influyendo de manera significativa en las estrategias para la consecución de los objetivos que se plantea la empresa.
- **Sostenibilidad Empresarial:** utilizar el término “sostenibilidad empresarial” es referirse a la empresa que crea valor en el nivel de estrategias y de prácticas para avanzar hacia un mundo más sostenible Hart & Milsten (2003)¹

¹ Definición tomada de Hart, S., & Milstein, M. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Executive*, 2, pp. 56-69. Adaptado por Barcellos, L.. (2010). Modelos de gestión aplicados a la Sostenibilidad empresarial. Barcelona.: Universitat de Barcelona.

5.3. Marco geográfico

La investigación identificación de los factores de gestión para la sostenibilidad empresarial en las Pymes del sector industrial se realizó en la ciudad de Villavicencio Meta, principal centro comercial más importante de la región de los Llanos Orientales. La ciudad de Villavicencio se encuentra ubicada en el piedemonte de la cordillera oriental, al noroccidente del departamento del Meta, cuenta con una población urbana de 407.977 habitantes en el 2010 (Alcaldía de Villavicencio, 2016)

Villavicencio por su ubicación geográfica se convierte en el centro de acopio y abastecimiento de los municipios de la Orinoquia Colombiana, a su vez es el principal productor de gas y petróleo, sin embargo, la mayoría de los empleos se están generando en la actividad comercial y de servicios; es decir, en sectores no productivos y no transables Alcaldía de Villavicencio (2010).



Figura 1. Ubicación geográfica del Municipio de Villavicencio

Fuente: Tomado de Google.Corporation. (2016). Ubicación Geografica de Villavicencio. Mayo 20, 2016, de Google Sitio web: <https://www.google.com.co/maps/place/Villavicencio,+Meta/@4.110938,-73.7486689,10z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x8e3e2de56e1fe3f7:0x3c34db3688822eac!8m2!3d4.151463!4d-73.638209>

5.4. Marco legal y Político

La ley 50 de julio 10 del 2000 fue una de las primeras en su tipo que determino los lineamientos y bases legales para la regulación de las mipymes en Colombia, cuyo objeto es dictar las disposiciones para promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en busca de generar un mayor nivel de empleo, desarrollo regional y el aprovechamiento de capitales con el fin de generar un mayor parque empresarial en el país. Así mismo bajo esta regularización se pretende llevar a las empresas un mayor nivel de formalización con el fin de acceder a beneficios tributarios, la asociatividad económica en los departamentos y la creación de un sistema que ayude a la capitalización de las empresas para que perduren en el tiempo.

Posteriormente mediante la ley 905 del 2005 se reforma la ley 50 del 2000 con el fin de estimular la promoción y formación de los mercados altamente competitivos fundamentados en la creación de empresas, emprendimiento y aumento del parque empresarial. También se establecen los lineamientos para la clasificación de las mipymes en Colombia en cuanto a trabajadores y activos.

La ley 1151 del 2007 la cual consolida y reglamenta el plan de desarrollo del periodo 2006-2010 en el artículo 75 el cual modifica el artículo 2 de la ley 905 del 2004 estableciendo los criterios para la clasificación de las empresas; entendiéndose por micro, incluidas las famiempresas, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda conjuntamente a los siguientes parámetros; además en este artículo no se reglamenta los criterios para la determinación de la clasificación de las pymes.

En la reglamentación del plan de desarrollo nacional para los años 2010-2014, la ley 1450 del 2011 en el artículo 43 además de definir los tipos de empresa en el país también estable los criterios para clasificar las pymes a través de los siguientes:

- Número de trabajadores totales.
- Valor de ventas brutas anuales.
- Valor activos totales.

Para efectos de los beneficios otorgados por el Gobierno nacional a las micro, pequeñas y medianas empresas el criterio determinante será el valor de ventas brutas anuales

Tabla 3.
Clasificación de las empresas por activos y empleados ley 905 del 2004

Tipo de empresa	Empleados	Activos	SMMLV a 2016*
Microempresa	No superior a 10	Inferior a 500 smmlv	$X < 344.727.000$
Pequeña empresa	Entre 11 y 50	Entre 501 y menor a 5000 smmlv	$345.416.454 > X < 3.447.270.000$
Mediana empresa	Entre 51 y 200	Entre 5001 a 30000 smmlv	$3.447.959.454 > X < 20.683.620.000$
Grande empresa	De 201 en adelante	Superior a 30000 smmlv	$X > 20.687.620.000$

Fuente: Elaboración propia en base a la ley 905 del 2004.

*El salario mínimo mensual legal vigente para el año 2016 es de \$689.454 pesos.

6. Diseño Metodológico

Dadas las características del proyecto de investigación este fue de tipo descriptivo y de enfoque mixto.

Se desarrolló en dos etapas. La primera fue de ellas de tipo cuantitativo, en la cual valoró la implementación de los elementos de gestión competitivos en las empresas del Meta, para una muestra de 23 empresas seleccionadas y registradas en la cámara de comercio en el año 2014. El instrumento fue mediante un cuestionario desarrollado teniendo en cuenta fuentes bibliográficas del marco teórico, la perspectiva integradora planteada por Quiñonez (2013) y como ejemplo de estructura del modelo de modernización para la gestión organizacional (MMGO) propuesto por la Universidad EAN, publicado y consultado en el diario la República en separatas semanales en el cual establece que las organizaciones a traviesan por estadios de desarrollo en los procesos de gestión.

El instrumento diseñado se ajustó a las investigación mediante una escala Likert (ver anexo 2) inicialmente se consideraron para el análisis de 71 variables que influyen en la sostenibilidad empresarial en la organización, mediante ejercicios de investigación se redujo a 41 variables ajustados a la dinámica de las Pymes. El cual tiene como propósito evaluar el nivel de gestión en 41 variables de todos los niveles de la organización; en el diseño se tuvo en cuenta cuatro niveles de desarrollo (estadio 1, estadio 2, estadio 3, estadio 4) por los que atraviesa una empresa, desde organizaciones flexibles con altos niveles de informalidad y bajo desarrollo en procesos (estadio 1) hasta el más alto grado de formalización, gestión y desarrollo a nivel de estrategias y empresarial de acuerdo a lo que la literatura plantea (estadio 4). A través del cual se valoró los aspectos de gestión y la articulación con el desarrollo sostenible a empresas con más de 5 años de existencia en el mercado de manera aleatoria estratificada.

Una vez diseñado el formulario se procedió a realizar una prueba piloto con 9 empresa diferentes a la muestra, con el fin de evaluar el nivel de confiabilidad y la relación en las variables seleccionadas por el grupo de estudio mediante el uso estadístico del Alfa de Cronbrach el cual midió la fiabilidad de la escala de medida establecida para el cuestionario; de tal forma que se obtuvo un nivel de fiabilidad del 0,916.

Posteriormente el análisis de la información recolectada se llevó a cabo con el software SPSS y apoyo de Excel. De esta fase se obtuvieron los elementos claves comunes para la sostenibilidad empresarial, lo cual permitió, profundizar, en la siguiente fase, en las características esenciales para garantizar la subsistencia empresarial. Para esto se seleccionaron empresas que presenten un crecimiento importante en cuanto a sus ventas, utilidades, clientes, número de empleados o activos. Y los entrevistados se determinaron por sectores de la economía y relevancia de la empresa en el contexto.

La segunda parte fue de tipo Cualitativo y mediante entrevistas a profundidad con los gerentes o propietarios de empresas se buscó establecer los factores de gestión para la sostenibilidad empresarial. En esta etapa se realizó un proceso de Investigación Acción Participativa que permitirá llegar a un estudio de caso de las empresas seleccionadas. En este caso una de cada sector, relevante por su crecimiento, desarrollo sostenible y reconocimiento en el entorno.

7. Resultados.

7.1. Empresas relevantes por su crecimiento, desarrollo sostenible y reconocimiento

Para la selección de las empresas que fueron estudiadas en la investigación y bajo el cual se basó el primer criterio en función del tiempo de operación en el mercado de la ciudad de Villavicencio, el mínimo de años aceptado en la investigación 5 años a partir de la fecha de matrícula en la cámara de comercio de Villavicencio; con este criterio se pretende poder analizar empresas que tenga un reconocimiento en la ciudad, un mayor grado de gestión en áreas estratégicas e impacten en algunos de los tres componentes básicos de la sostenibilidad empresarial (economía, ambiente, sociedad). Un total de 23 empresas fueron seleccionadas para el estudio de las cuales 14 empresas colaboraron con la investigación.

Tabla 4.
Empresas estudiadas

Año 2016	Antigüedad	Actividad	Rama de Actividad
Bohórquez Urrego Luis Antonio	Más de 20 años	Industria	Elaboración productos alimenticios
Consultores ingenieros y arquitectos ltda	Entre 10 a 14 años	Industria	construcción
García y Vanegas arquitectos asociados limitada	Más de 20 años	Industria	construcción
Gramall s.a.s.	Entre 5 a 9 años	Industria	Procesamiento de semillas
inversiones el vergel limitada	Más de 20 años	Industria	Procesamiento de madera.
leal arquitectos & cia limitada	Entre 5 a 9 años	Industria	construcción
Proteínas del oriente s.a.s	Más de 20 años	Industria	Procesamiento de semillas
Ribayco s.a.s.	Entre 10 a 14 años	Industria	construcción
Torres huertas José Libardo	Entre 10 a 14 años	Industria	construcción
Orbiotec	Entre 5 a 9 años	Industria	Elaboración productos biotecnológicos
Flexoempaques toro s. en c.	Más de 20 años	Industria	Elaboración de plástico
Servicios petroleros del llano s.a.s.	Entre 5 a 9 años	Industria	Elaboración de productos metalmecánicos
Industrias alimenticias Veracruz s.c.s.	Más de 20 años	Industria	Elaboración productos alimenticios
Nutriphos Colombia s.a.	Entre 5 a 9 años	Industria	Elaboración de fertilizantes

Fuente: Elaboración propia.

Mediante el estudio de estas Pymes industriales se identificó los factores claves en la gestión de las organizaciones que permiten la sostenibilidad empresarial a través de la gestión de áreas estratégicas que brinde una ventaja competitiva a las mismas.

7.2. Características de la gestión en las Pymes industriales

La investigación desarrollada identifica las características más notorias de la gestión en el conjunto de empresas industriales analizadas tomando en consideración aquellas áreas de la organización donde se presenta un mayor nivel desarrollo en la gestión; lo cual permite a las Pymes lograr un posicionamiento estratégico o una ventaja frente a sus principales competidores en el desarrollo de una estrategia de sostenibilidad empresarial.

Por efectos metodológicos de la investigación las actividades de construcción se encuentran inmersas dentro del sector secundario o sector transformador; debido a la importancia de este sector y a su impacto dentro de los resultados de la investigación en algunas características notorias encontradas se realizara un análisis separado del resto del sector industrial. Esto con el fin de entender la dinámica de las Pymes industriales y especialmente las que se dedican a las actividades de la construcción dado a que representa el 43% de las empresas estudiadas.

El tipo de sociedad legal más común para las Pymes en la ciudad de Villavicencio y bajo el cual se gestiona la formalización de las empresas es a través de las sociedades por acciones simplificadas la cual agrupa el 35,7% de las empresas con este tipo de sociedad; seguido por la sociedad limitada con un 28,6%. Las sociedades en comandita simple y persona natural con un 14,3% del total de empresas que se constituyen bajo este tipo de sociedad; en la sociedad anónima se encuentran un 7,1% de Pymes industriales en Villavicencio (ver figura 2).

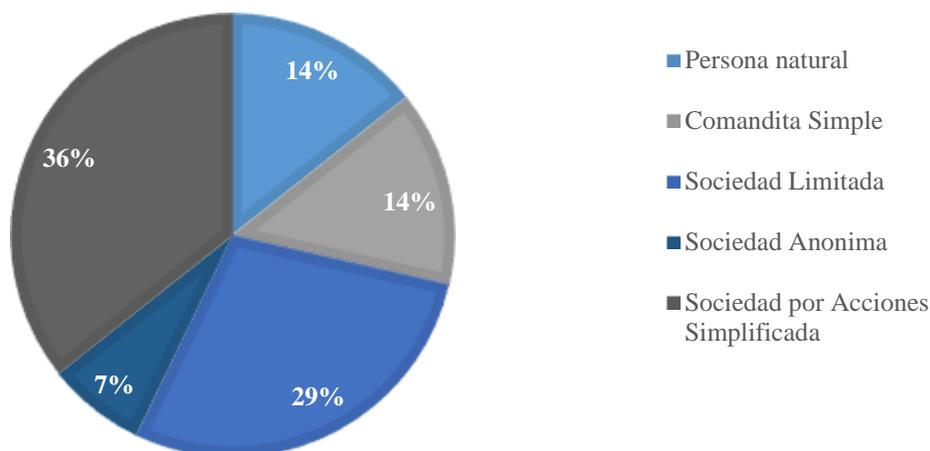


Figura 2. Tipos de organización legal en Pymes industriales

La sociedad por acciones simplificada es una de las constituciones legales más común a la cual recurren un gran porcentaje de empresas en el país, en la ciudad de Villavicencio las Pymes industriales no son ajenas a este tipo de constitución debido a las ventajas que ofrece en cuanto a formalización, gobierno corporativo, capital y flexibilidad comercial. Para Reyes, (2009) citado por (Betancourt, Gomez, Lopez, Pamplona, & Beltran, 2013) en la práctica comercial este tipo de constitución da flexibilidad comercial al permitir la estipulación del objeto social indeterminado, las empresas deben enunciar claramente en los estatutos sus actividades principales, pero se permite que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil lícita, lo cual no limita la gestión de la empresa para el desarrollo de operaciones comerciales.

De acuerdo al análisis realizado a través de la base de datos de la cámara de comercio de Villavicencio y el segundo criterio de selección de las empresas el cual consistió en examinar los códigos de actividades económicos establecidos en los CIU gran porcentaje de las empresas estudiadas tiene actividades comerciales diferentes registradas; en algunos casos la actividad principal registrada no es con la que actualmente están realizando operaciones comerciales o bien incluyen actividades relacionadas a otros sectores económicos.

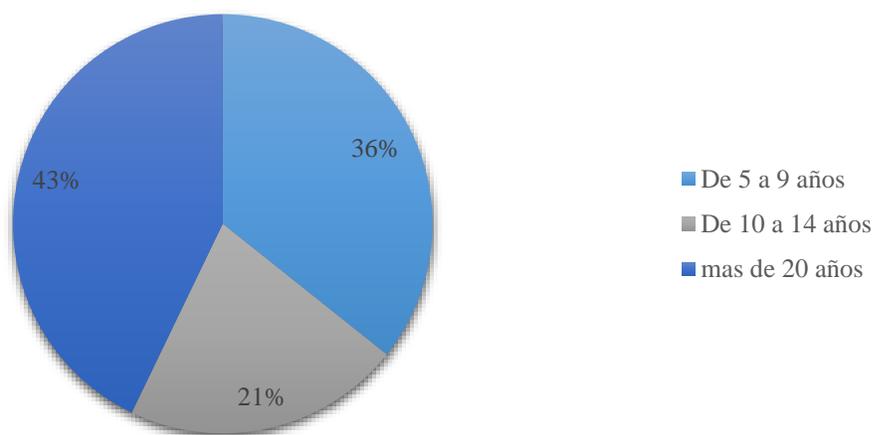


Figura 3. Número de años de operación en el mercado de las Pymes industriales.

El tiempo de operación de una Pyme en el mercado es fundamental para analizar el nivel de desarrollo en los procesos de gestión, su reconocimiento en la sociedad por su impacto y el desarrollo de estrategias. A través del tiempo de vida de una pyme se puede analizar las etapas por las cuales a travesado la empresa en la búsqueda de perdurar en el tiempo, estas estrategias incluyen la combinación eficiente de los recursos que tienen disponibles. Las Pymes que son parte de la investigación el 43% tienen más de 20 años en el mercado, seguido por un 36% que se ubican con un tiempo de vida entre los 5 a 9 años; por último 21% están entre los 10 a 14 años (ver figura 3).

Las Pymes industriales de Villavicencio no están lejos de la realidad nacional; en Colombia y según datos de la Confederación Nacional de Cámaras (CONFECAMARAS, 2013) la edad promedio de las empresas grandes es de 18 años y para las Pymes de 12 años; esto supone un aumento del número de empresas en los últimos 5 años las cuales se encuentran en un rango de los 5 a 9 años; la tasa de mortalidad empresarial presenta los más altos índices antes de los 5 años, por lo cual este periodo de tiempo se considera trascendental para las Pymes donde las decisiones al interior deben estar enfocadas al fortalecimiento del posicionamiento en el mercado, los procesos de gestión y desarrollo de estrategias.

A través de la planeación las empresas fijan una ruta que les permite enmarcar las decisiones en un espacio de tiempo, teniendo en consideración los elementos internos y externos que pueden influir en el cumplimiento de los objetivos trazados a nivel financiero, comercial y operativo, esta herramienta facilita a los responsables de la dirección contar con criterios de decisión a la hora de dirigir las empresas. Las Pymes estudiadas en la gestión de la planeación han desarrollado herramientas básicas que permiten la toma de decisiones basadas en el desarrollo de planes estratégicos, diagnóstico del mercado y delegación de actividades operativas bajo la supervisión de la gerencia.

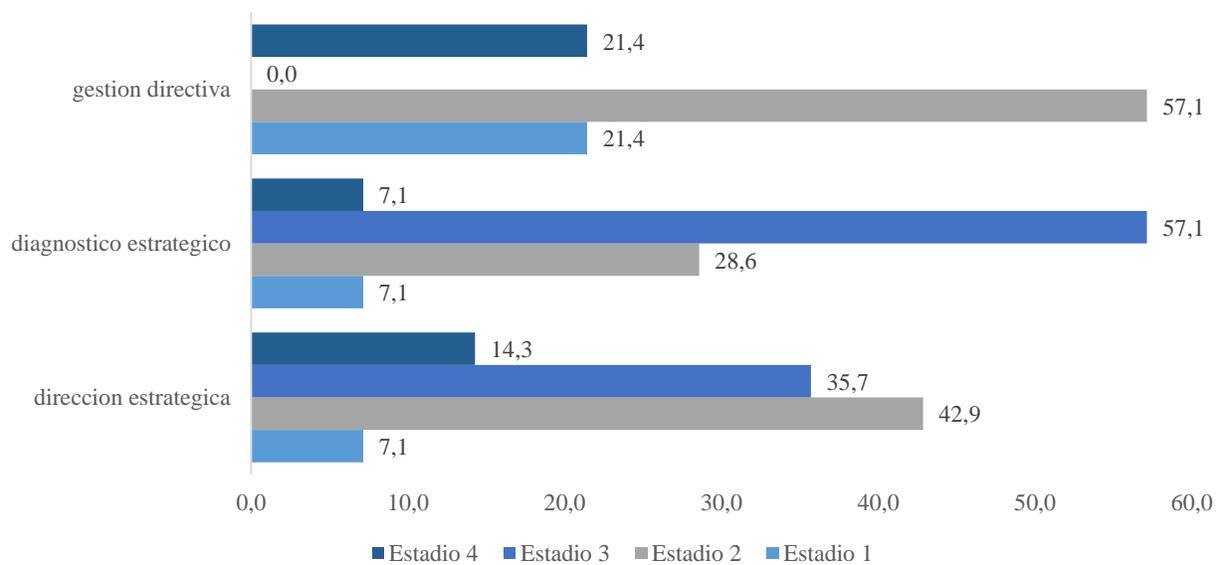


Figura 4. Nivel de desarrollo en los procesos de gestión en la planeación estratégica.

En cuanto a la gestión directiva el 57% de las Pymes han establecido planes estratégicos, en la gestión de diagnóstico estratégico el 57% han identificado de manera detallada las fuerzas del mercado y los competidores. La gestión de la dirección estratégica en las Pymes el 43% han delegado las operaciones diarias y la gerencia realiza un control detallado con el fin de verificar el cumplimiento de las tareas (ver figura 4). Encontrándose que los procesos de gestión a nivel de planeación están unidos al estilo de liderazgo, filosofía de gerentes o dueños de Pymes, los cuales personalizan los procesos de gestión basados a la dinámica del entorno y las relaciones establecidas, además del desarrollo de estos procesos hay un alto nivel de deserción a lo formulado en la planeación dado en gran parte a la visión cortoplacista de los gerentes y a que las decisiones

responden a la dinámica de día a día; esto unido la capacidad de flexibilidad que poseen las empresas para ajustarse a los cambios. De acuerdo con (Calderon, 2006) la Pyme por definición, es una organización poco burocratizada en su estructura, con un número reducido de niveles jerárquicos y con una alta informalidad en el manejo de relaciones.

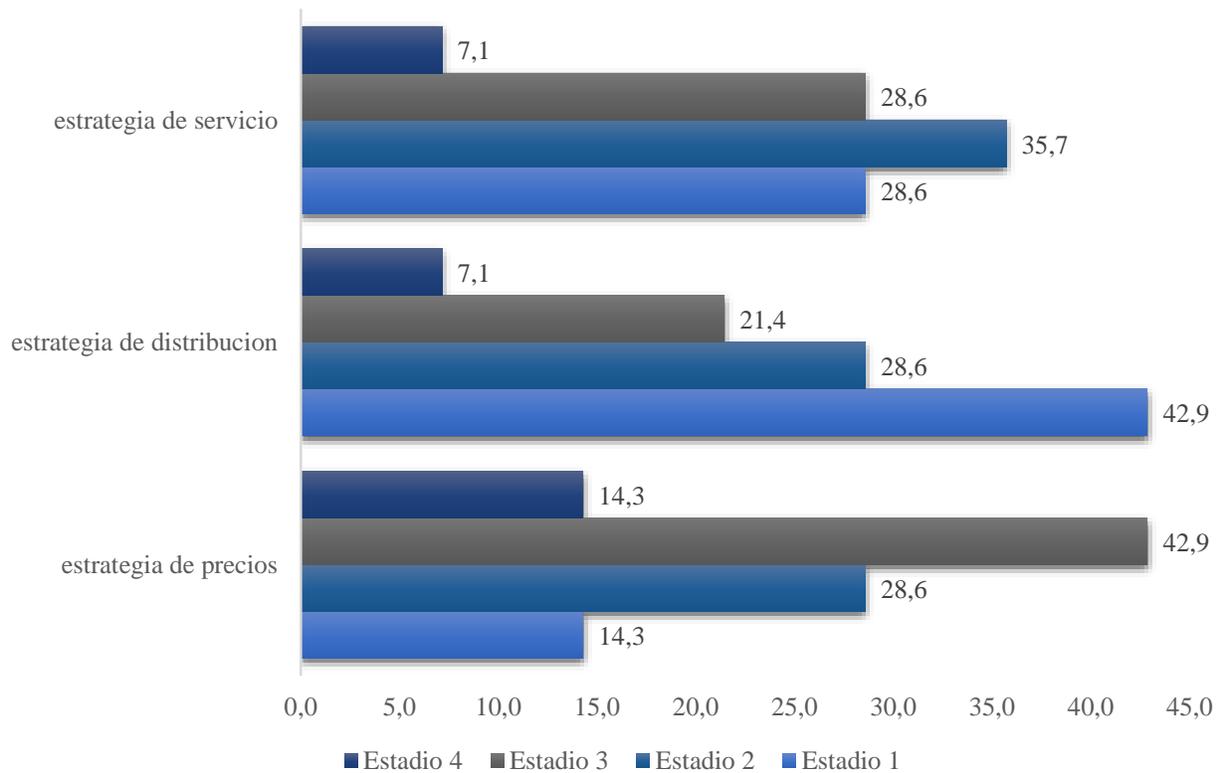


Figura 5. Nivel de desarrollo en la gestión de mercadeo y ventas.

El uso del mercadeo en las Pymes está limitado a los recursos que posean las empresas para el desarrollo de las estrategias, lo cual requiere de una combinación eficiente con el fin de impulsar el aumento en el nivel de ventas; en Colombia las Pymes se enfrentan a grandes retos en cuanto a la disponibilidad de recursos y el uso en estrategias de mercadeo así mismo existe una concepción desde la dirección sobre los pocos efectos de este sobre las empresas. Para (Arosa, Giraldo, Pinilla, Rodriguez, & Vargas, 2010):

Estas empresas mostraron muy bajo nivel de desarrollo de las actividades del marketing, a excepción de las dimensiones que califican la relación con el cliente, ya que se evidenció que éstas diseñan políticas y canales de comunicación y atienden quejas y reclamos aunque no apliquen

estrategias de seguimiento y mejoramiento. En cuanto al producto, mostraron escasa innovación y creación de valor agregado ya que elaboran productos con marcas que son copias de las ya posicionadas creyendo de forma equivocada que esta es la mejor estrategia para alcanzar estados de madurez en su ciclo de vida. Se observó un bajo conocimiento de las herramientas que permiten realizar actividades de promoción y del código de autorregulación publicitaria. (p.112)

Las Pymes en la ciudad de Villavicencio tiene un claro conocimiento de realizar un acompañamiento al cliente después de las venta el 35.7% de las Pymes industriales considera esta actividad fundamental en la gestión de una estrategia de servicios en postventa y atención de requerimientos. En cuanto a las estrategias de distribución las empresas en el 42,9% de las Pymes industriales el canal de comercialización es el punto de fabricación donde los clientes llegan a adquirir los productos. El 42,9% definen los precios de acuerdo a las necesidades y posibilidades del mercado, en este nivel las empresas muestran un alto desarrollo a nivel de estrategias en precio (Ver figura 5).

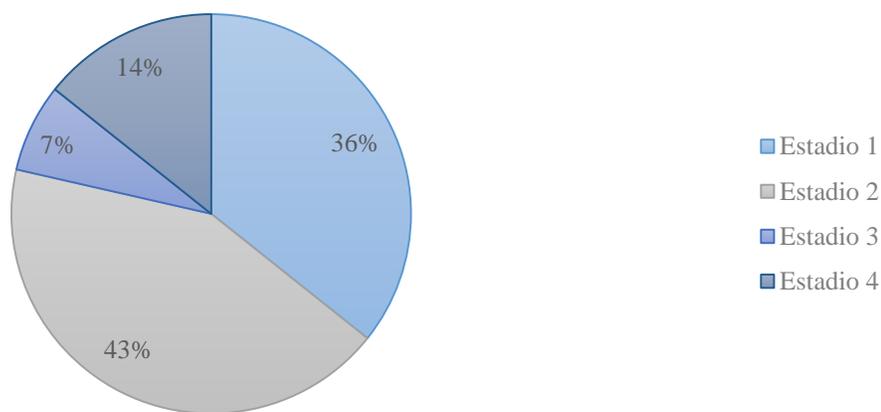


Figura 6. Nivel de desarrollo en la gestión de planeación de la producción.

El 43% de las empresas cuentan con información sobre el mercado para realizar la producción y especialmente son aquellas que cuentan con un número de 20 años o más de operaciones en el mercado; seguido con 36% que no cuentan con ningún tipo de información y solamente basan la producción de acuerdo a histórico de compras de los principales clientes; el 7% de las Pymes industriales han desarrollado planes de producción basados en información del mercado y el

comportamiento de las materias primas; por ultimo un 14% han desarrollado el plan de producción basados en planes de mercados y estrategias organizacionales (ver figura 6). Las Pymes industriales que se dedican a actividades de agroindustria tienen un nivel mayor de desarrollo en la gestión de la planeación de la producción al contar con planes de producción anuales, información del mercado y estrategias. Las empresas con actividades de construcción principalmente estiman la producción de acuerdo a la prestación del servicio esto se debe en gran parte que la mayoría de sus proyectos corresponde a licitaciones con el gobierno local y el volumen de proyectos está ligado a la oferta de este.

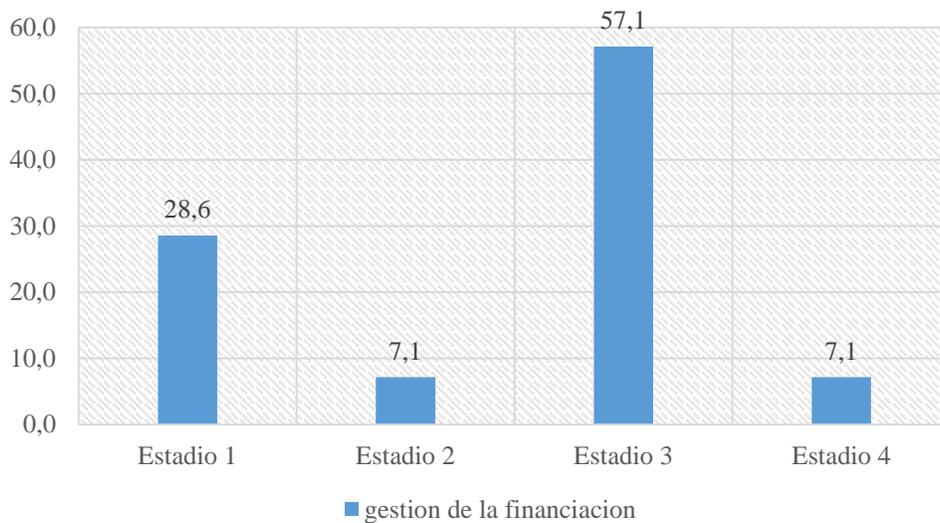


Figura 7. Nivel de desarrollo en la gestión de las fuentes de financiación.

La gestión de la financiación es un elemento fundamental que determina el comportamiento de la Pyme en el mercado y la perdurabilidad de esta; las decisiones de financiación involucran la toma de decisiones eficiente con el fin de maximizar recursos escasos. De acuerdo con la asociación nacional de instituciones financieras a través de la gran encuesta Pyme (ANIF, 2015) el 48% de las Pymes en el país presentaron solicitud de créditos financieros; con una tasa de aceptación del 97%. En Villavicencio la fuente de financiación a la que recurren en mayor practica las Pymes industriales es a través del crédito financiero con un 57,1% seguido por la financiación de los socios con un 28,6% y por último la financiación mediante crédito no financiero y financiación a través del fomento gubernamental cada uno con 7,1% (Ver figura 7).

7.3. Elementos comunes en la gestión de las empresas

La determinación de los elementos comunes en la gestión de las Pymes permite identificar aquellas características similares que se presentan en las organizaciones debido a la dinámica en la que se encuentran insertas las empresas, principalmente condicionadas por el entorno en que se encuentran y el nivel de relaciones que manejan pues la mayoría de las Pymes desarrollan las actividades del día a día de acuerdo a los resultados obtenidos por las relaciones de sus dueños o gerentes.

Los procesos de planeación estratégica son conocidos por las Pymes entendiéndose de la importancia de desarrollar los planes ya que cuentan con información del mercado en cuanto a competencia, planeación y dirección de la misma. Las Pymes reconocen a la planeación estratégica como un elemento esencial para la gestión de la organización, pero no han establecido los instrumentos para controlar y ejecutar lo planeado.

Al interior el 57,1% de las Pymes han desarrollado procesos para la identificación de sus principales competidores en el mercado de la ciudad de Villavicencio (ver figura 8). Muchas de estos procesos de identificación de los competidores responden a la gestión de la planeación estratégica siendo las empresas que llevan más de 20 años operando en el mercado las que tienen una identificación más precisa de sus competidores.

La gerencia de las Pymes se ha enfocado en labores administrativas y las operaciones han sido legadas de acuerdo a la estructura organizacional; aunque la mayoría de los gerentes manifiestan que realizan un proceso de verificación muy detallado para reducir los errores y tener más control en la empresa.

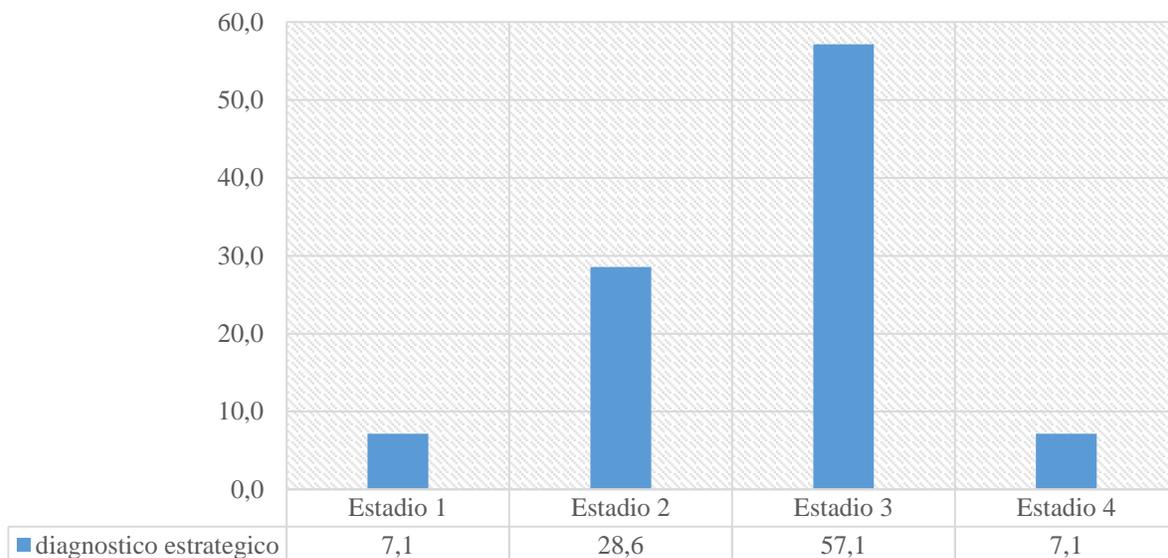


Figura 8. Nivel de desarrollo en la gestión del diagnóstico estratégico en las Pymes.

La toma de decisiones al interior de las organizaciones permite la delegación y no están centralizadas en la gerencia; los mandos medios tienen la capacidad de tomar decisiones relacionadas con las funciones del puesto del trabajo pero deben comunicar a la gerencia. La gestión de la comunicación y la toma de decisiones tienen un mayor nivel de desarrollo en las empresas con más de 20 años en el mercado junto con un empoderamiento enfocado en la autogestión y el control de las actividades.

La gestión de la comunicación dentro de las Pymes industriales responde a un alto grado de formalización el cual requiere de evidencias y copias de las decisiones tomadas dado a que el 64% de las Pymes expresaron tener evidencia física y copias en medios de almacenamiento sobre las principales decisiones tomadas, un 22% de las Pymes gestionan la comunicación principalmente de manera oral y en algunos casos de manera escrita principalmente en empresas con un alto nivel de informalización; el 14% tienen los procesos de comunicación formalizados y realizan la comunicación de manera escrita (ver figura 9). La comunicación que precisa de evidencia permanente interna responde en la mayoría de los casos a directrices tomadas desde la junta de socios la cual se inclina por dejar al interior de la evidencia sobre las decisiones trascendentales para las Pymes.

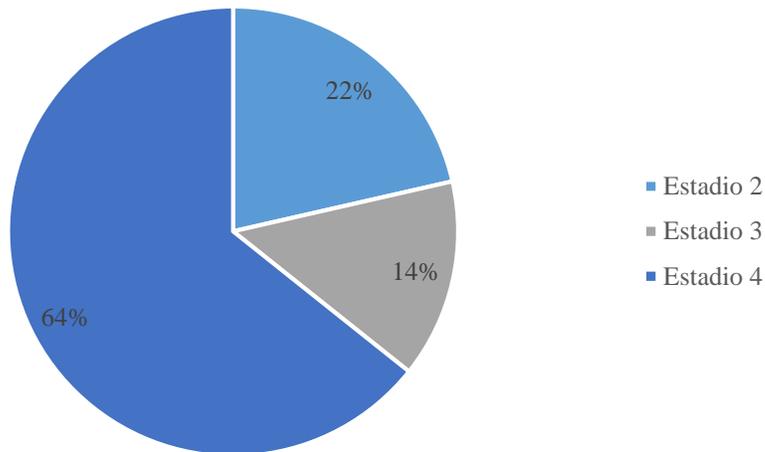


Figura 9. Nivel de desarrollo en la gestión de la comunicación de las Pymes.

Las empresas industriales tienen un nivel de control formalizado producto de una gestión adecuada en el establecimiento de indicadores en las principales áreas claves para las operaciones. De acuerdo a la investigación el 35,7% de las Pymes industriales han establecido cuadro de mandos integrales con información de producción, ventas y cumplimiento que les permiten saber la situación actual de la empresa en tiempo real para la toma de decisiones; el 35,7% solo han desarrollado indicadores de control presupuestal y en ventas ya que consideran que las dos áreas más importantes para la perdurabilidad y sostenibilidad en el tiempo es el control en lo presupuestado y en las ventas que se generan producto de las operaciones comerciales (ver figura 9). En cuanto al establecimiento de indicadores en todas las áreas de la organización solo el 14,3% lo han establecido como proceso de gestión y un 14,3% solo utilizan los indicadores de manera esporádica y no son incluidos para tomar decisiones.

Las empresas categorizadas como industriales que realizan procesos de construcción tienen un bajo nivel de control al interior y solo responden al desarrollo de indicadores para algunas áreas claves, el principal motivo radica que la mayoría de las empresas desarrolla indicadores solo para los proyectos que ejecutan debido a los requerimientos principalmente para el sector público.

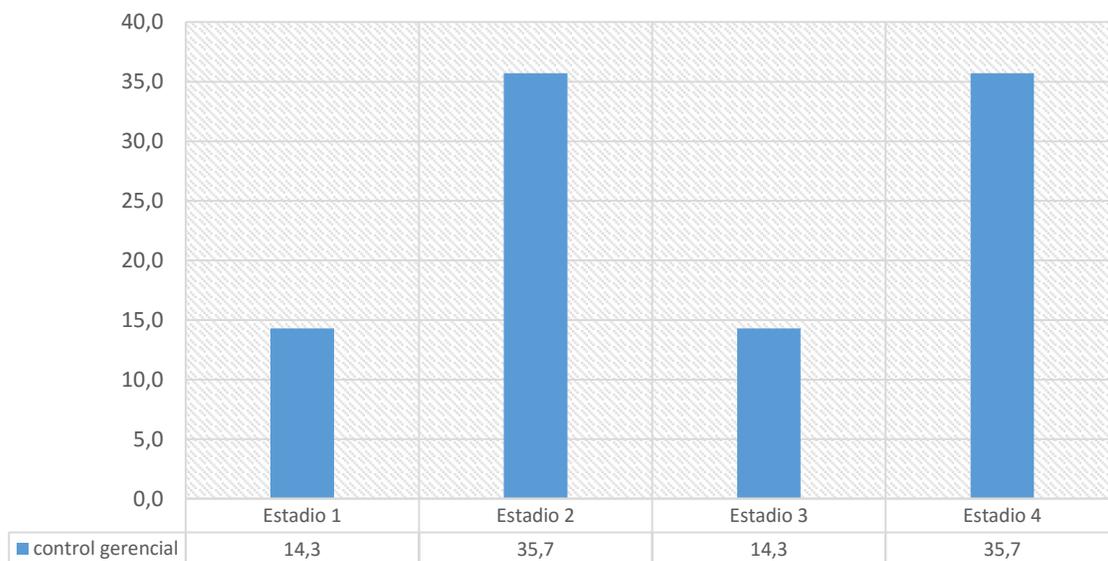


Figura 10. Nivel de desarrollo en la gestión del control en las Pymes.

La investigación de mercado en las Pymes de Villavicencio está limitada al uso de información secundaria, el 35,7% accede principalmente a estudios realizados a nivel general del cual toman información que puede ser útil; las empresas industriales tiene un mayor nivel desarrollo de los procesos de investigación de mercados (ver figura 11). El 28,6% de las Pymes se basa en las tendencias del mercado y conocimiento de sus gerentes para tomar decisiones en lo referente a actividades de marketing. Existe un alto margen de empresas que no realizan ninguna actividad de investigación de mercado, pues en 21,4% la toma de decisiones en temas de mercadeo responde solamente a la experiencia de sus propietarios o gerentes. Así mismo solo el 14,3% han desarrollado procesos de gestión enfocados a realizar investigación de mercado y planes de mercadeo.

Las Pymes dedicadas a las actividades de construcción tienden en menor grado al desarrollo de la investigación de mercados dado en gran parte a que la dinámica en la que están inmersas como es el sector público por la contratación de obras; por lo cual solo realizan un proceso de ajuste de acuerdo a las características de los proyectos a los cuales se presentan a realizar la licitación.

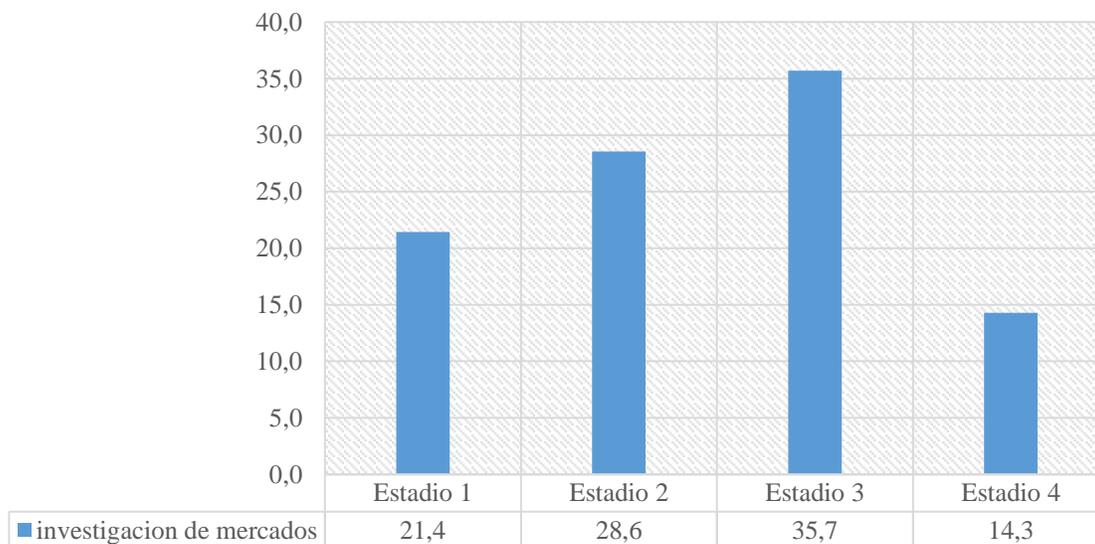


Figura 11. Nivel de desarrollo en la gestión de investigación de mercados en las Pymes.

En cuanto a la estrategia de posicionamiento de marca las Pymes en Villavicencio desarrollan una gestión de marca que permita llegar a su mercado objetivo principalmente mediante el uso de canales de ventas y estrategias de promoción; las Pymes en actividades agroindustriales muestran un mayor nivel de desarrollo en el establecimiento de canales adecuados para lograr generar ventas; caso contrario el que se observa en las Pymes de construcción que mediante la participación en licitaciones públicas solo se encargan de cumplir con los lineamientos establecidos en las licitaciones y por lo cual su estrategia de marketing se limita al cumplimiento de los estándares por proyectos y no al desarrollo de canales para aumentar ventas.

La estrategia de distribución que desarrollan las empresas industriales se limita a que los clientes lleguen a puntos donde se ofrece el producto, el 42,9% de las Pymes tienen establecido como estrategia de distribución que los clientes lleguen a un punto específico para adquirir los productos, el 28,6 cuenta con fuerza de ventas que buscan clientes, el 21,4% de las Pymes han desarrollado más de un canal para llegar a un mayor número de clientes y el 7,1% han establecido redes e intermediarios comerciales para llegar a los clientes.(ver figura12).

Para el caso de las empresas agroindustriales existen alianzas corporativas por lo cual la distribución consiste en la adquisición de productos por parte de los clientes en puntos donde la empresa fabrica. Las estrategias de comunicación integradas en la gestión del marketing se limitan al uso de pautas con el fin de dar a conocer los productos que ofrecen pero no están enmarcadas dentro de un plan de mercado ni responden a las necesidades de la organización.

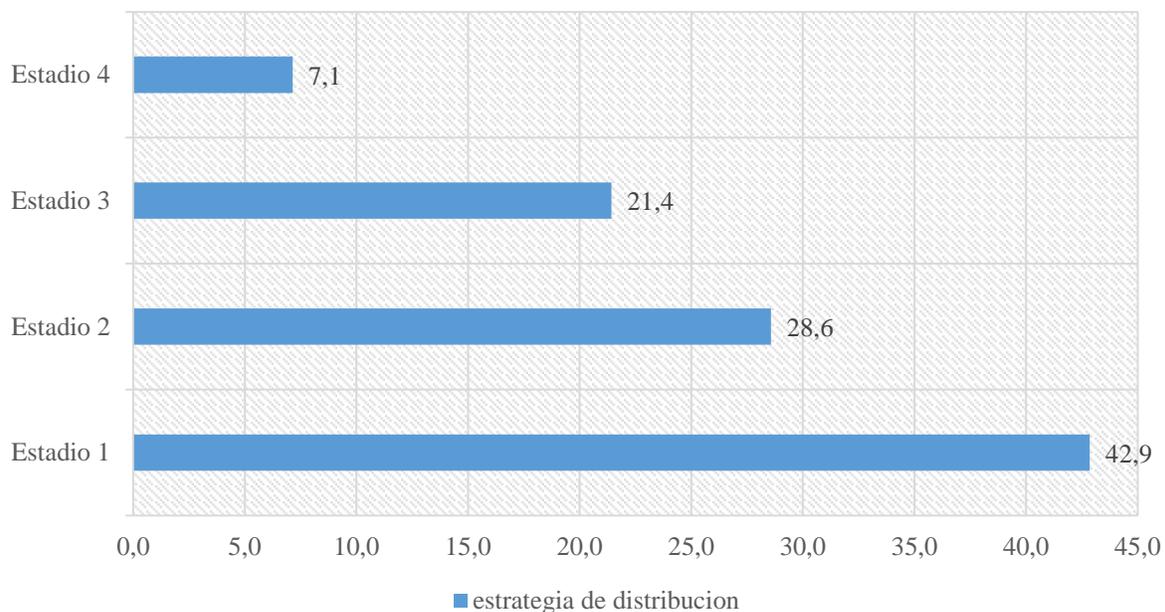


Figura 12. Nivel de desarrollo en la gestión de estrategias de Marketing.

Las empresas tienen establecido al interior de sus organizaciones sistemas de control de calidad, lo cual les permite realizar un seguimiento detallado de las actividades y el producto final que entregan. Dado a que el 50% de las Pymes expresaron contar con un sistema de gestión de calidad al interior de las empresas, el 21,4% solo establece un control de calidad al final del proceso en la producción y un 14,3% de las Pymes cuentan con control de calidad en los procesos (ver gráfico 13).

Las empresas con actividades en construcción desarrollan para los proyectos de licitación con el sector público sistemas de gestión de calidad por proyectos con el fin de controlar la ejecución y cumplir con los lineamientos establecidos y en muy pocas veces el control de calidad se realiza

en otras áreas de la empresa; en contraste existe un fuerte tendencia en las empresas con actividades en agroindustria por contar con un sistema de control que reúna información de las principales áreas de la empresa. Las empresas con operaciones en el mercado entre los 5 y 9 años tienen un alto nivel de desarrollo en la gestión del control de calidad.

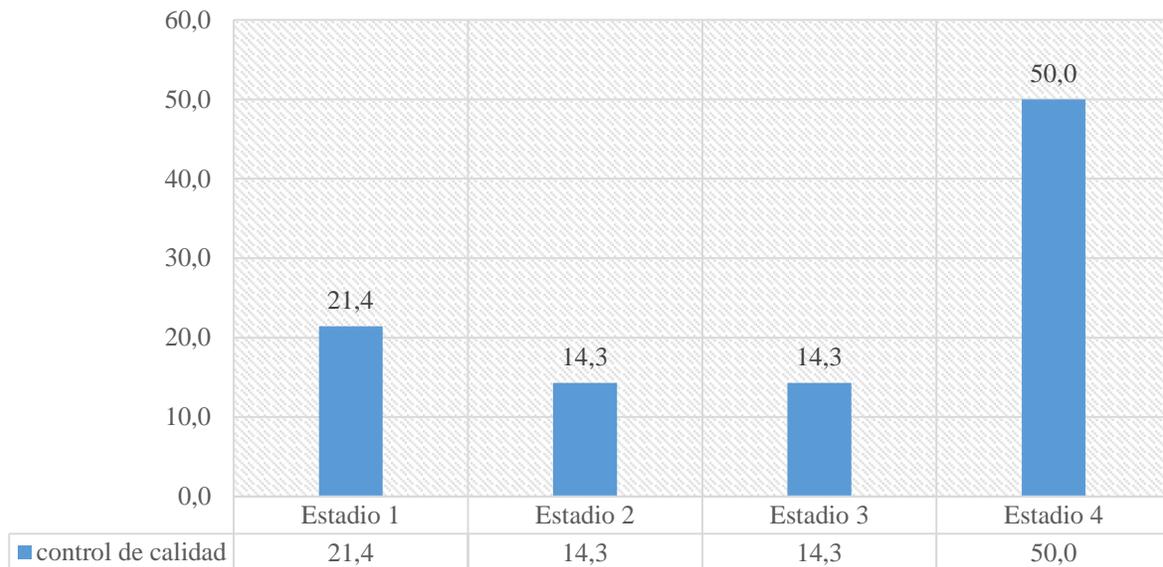


Figura 13. Nivel de desarrollo en la gestión del control de calidad en las Pymes

Las Pymes industriales de Villavicencio realizan el proceso de gestión de personas al interior de la organización a través de departamentos o unidades administrativas encargadas de gestionar el talento humano. El 35,7% de la Pymes cuentan con procesos de gestión de personas esto comprende contar con un colaborador encargado de manejar todo lo referente a la selección, contratación, administración y gestión de personal; un 28,6% cuentan con un plan integral de gestión de personas que incluye una política de gestión de recursos humanos. El 21,4% de las Pymes solo gestiona su personal a través de aspectos salariales y 14,3% solo han desarrollado procesos de gestión en aspectos salariales y legales (ver figura 14).

Las empresas desarrollan procesos de capacitación de personal enmarcados dentro de la política de gestión de personas; estos procesos de capacitación terminan con la evaluación de los conocimientos adquiridos. Dentro de las Pymes industriales las empresas de construcción tienen

más en cuenta la evaluación de las personas como medida de control. Los salarios ofrecidos por las Pymes industriales son de acuerdo a la estructura y definidos a la responsabilidad dentro del puesto de trabajo. Así mismo, al interior de las organizaciones las empresas han desarrollado una política de gestión de salud y seguridad el 42,9% manifestó implementarla en el trabajo manejado por el área de recursos humanos o la unidad administrativa.

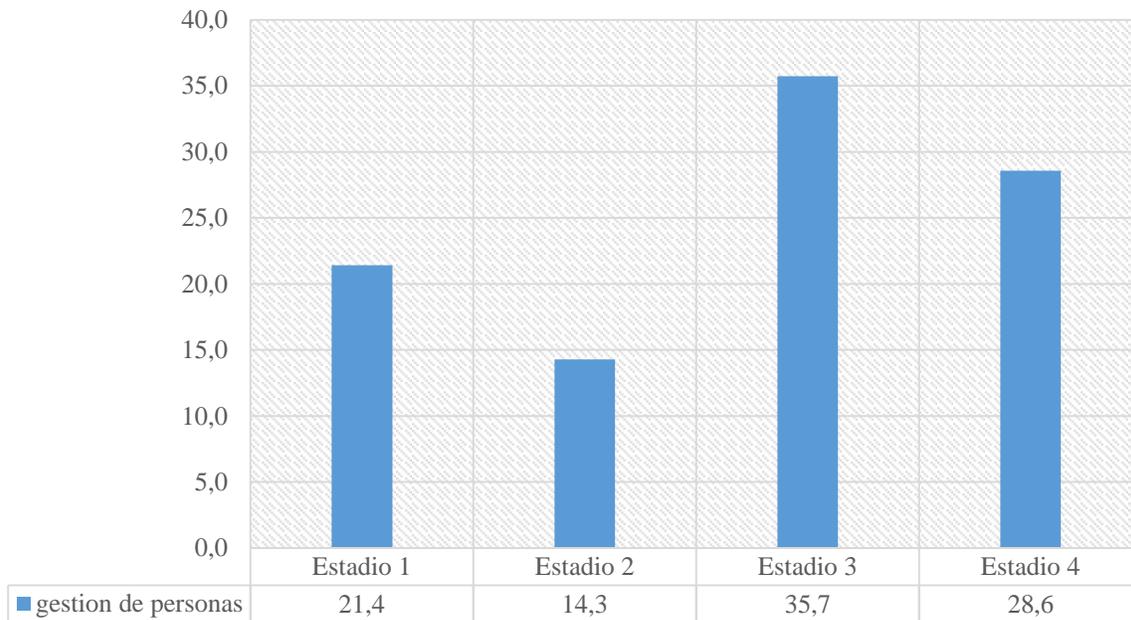


Figura 14. Nivel de desarrollo en la gestión de personas en las Pymes.

El manejo de la información ha permitido a las empresas crear bases de datos para seguimiento y fidelización de los clientes, estos sistemas de información permite almacenar en bases de datos internas para la gestión de clientes; el 78,6% de las Pymes registran la información en bases de datos internas, el 14,3% solo almacena la información en programas básicos de acceso informático y un 7,1% de manera física (ver figura 15).

Las constructoras que ejecutan proyectos con el sector público consideran relevante el almacenamiento de la información en bases de datos para el seguimiento de ejecución de obras y fortalecimiento en la capacidad de ganar proyectos. Las empresas con más de 20 años en el mercado poseen un mayor nivel de desarrollo en la gestión de la información, al realizar análisis y seguimiento en ventas.

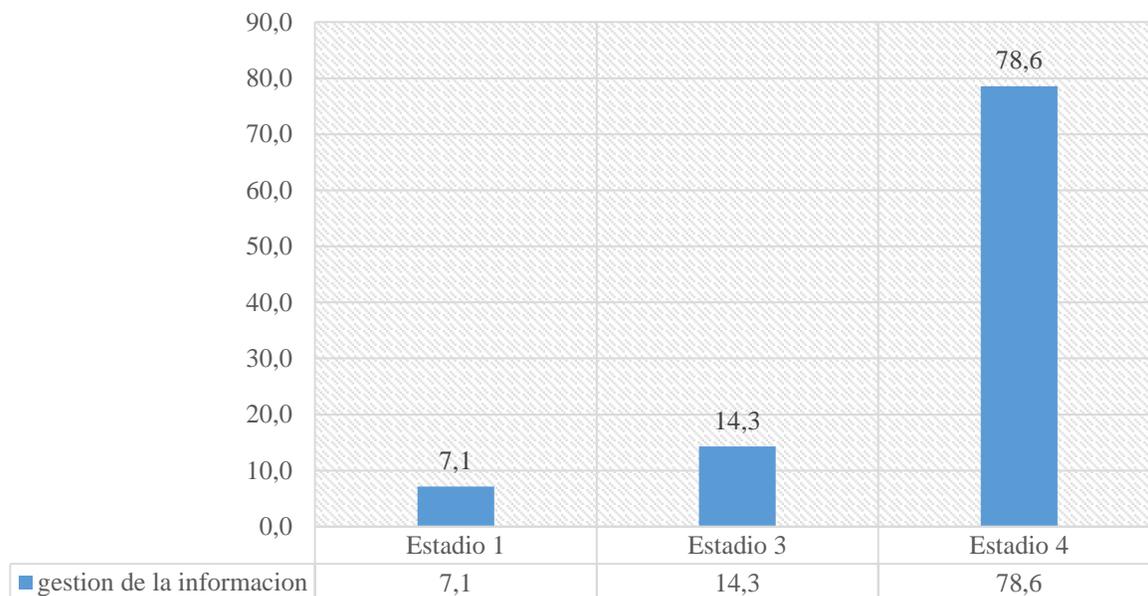


Figura 15. Nivel de desarrollo en la gestión de la información en las Pymes.

Las empresas con mayor tiempo en el mercado han establecido una gestión ambiental enfocada a mitigar la contaminación que generan que comprende la gestión de planes ambientales, por lo tanto el 42,9% Pymes realizan procesos de gestión ambiental, el 21,4% conocen del impacto que generan las actividades en el medio ambiente y se encuentran en proceso o no han establecido al interior de las empresas planes de gestión ambiental. Por último el 14,3% de las Pymes cuentan con una política de gestión ambiental, la cual está integrada en los procesos de planeación y control (ver figura 16).

Las Pymes con actividades de construcción mostraron un bajo nivel de desarrollo en la gestión de programas ambientales aunque tienen conocimiento del impacto que generan en el ambiente pero no han desarrollado un plan de gestión ambiental para las organizaciones. Aquellas empresas que llevan más de 20 años en el mercado poseen un mayor nivel de desarrollo en procesos de gestión ambiental los cuales están integrados a dirección de la misma, además cuentan con presupuesto, personal calificado e indicadores de control.

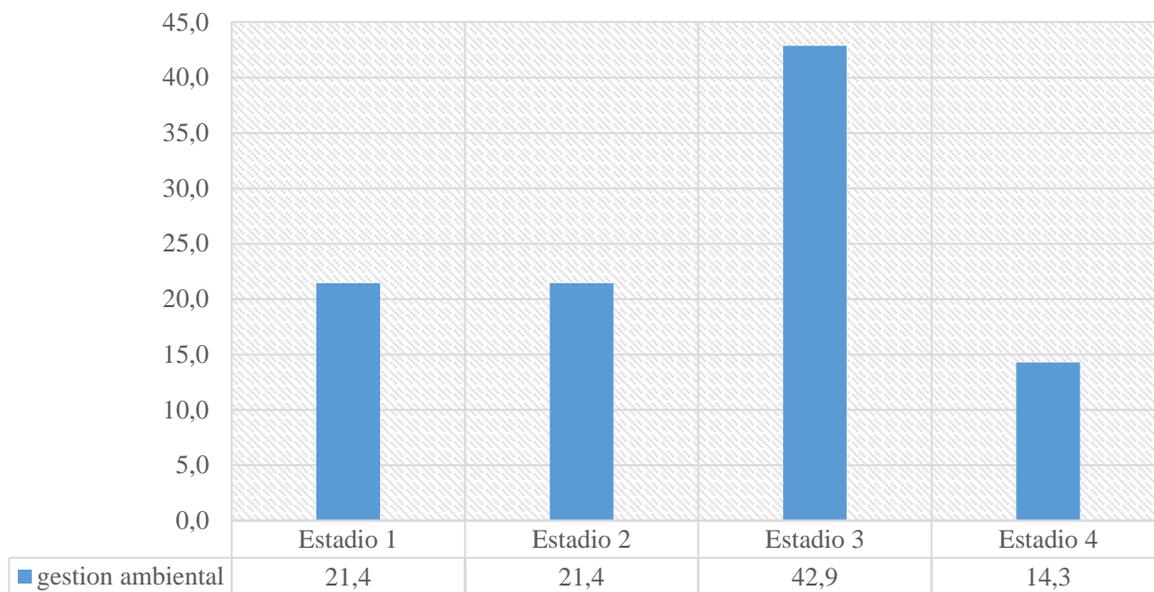


Figura 16. Nivel de desarrollo de la gestión ambiental en las Pymes.

Las Pymes reconocen que están inmersas en un sistema donde existen relaciones con diferentes grupos sociales; algunas empresas han enfocado estrategias que involucra a la comunidad en el mejoramiento social. Dentro de las actividades de responsabilidad social que más practican las empresas son las orientadas al mejoramiento social con un 29% de Pymes que realizan estas actividades, la mayoría de las empresas las realiza de manera esporádica y no son parte de una política de responsabilidad social empresarial, el 21% de las Pymes no realiza ninguna actividad de responsabilidad empresarial y solo un 21% han formulado una política de responsabilidad social la cual es gestionada al interior de las empresas (ver figura 17).

Las empresas con actividades de construcción son menos propensas a desarrollar responsabilidad social empresarial y solamente cumplen la normativa vigente. Así mismo, existe una fuerte relación entre las empresas con más de 5 a 9 años y 20 en adelante por desarrollar actividades de responsabilidad social empresarial.

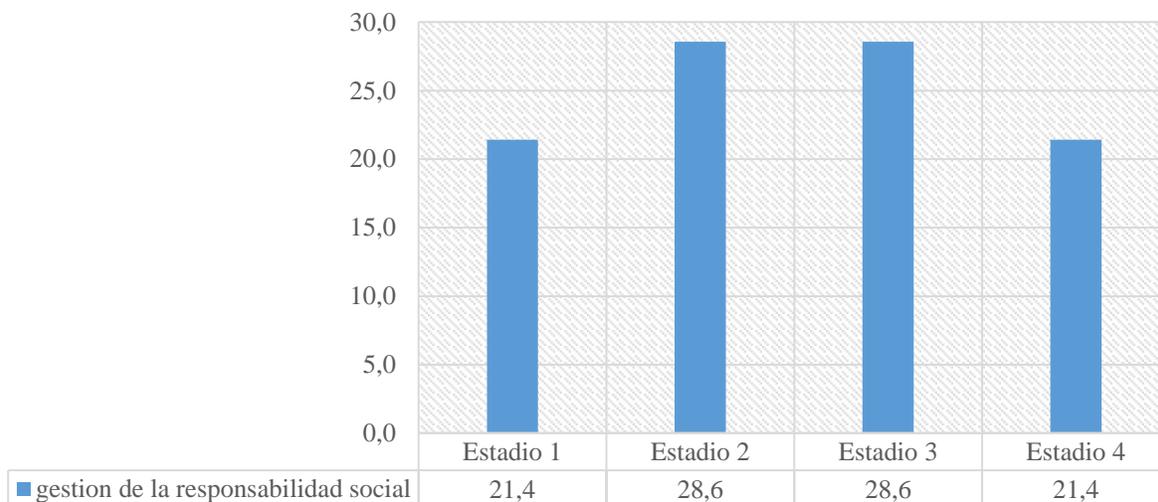


Figura 17. Nivel de desarrollo en la gestión de la responsabilidad empresarial.

La gestión de interesados o stakeholders en las Pymes de Villavicencio se limita a la identificación de estos grupos por parte de las empresas, el 35,7% ha identificado sus grupos de interés, el 28,6 % de las empresas reconocen que actores externos influyen en las decisiones tomadas al interior de las organizaciones. Para el 21,4% de las empresas la identificación requiere del fortalecimiento con los grupos y el 14,3% de las Pymes gestiona los grupos de interés en la búsqueda de relaciones o redes que permitan a la empresa desempeñarse mejor en el mercado (ver figura 18)

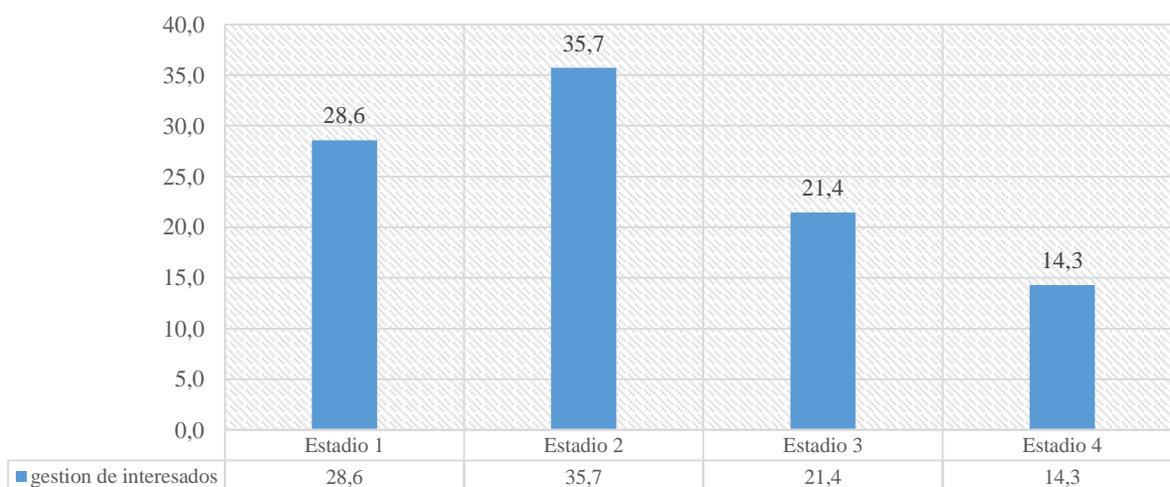


Figura 18. Nivel de desarrollo en la gestión de interesados.

Las empresas con actividades de construcción reconocen que actores externos influyen y participan en los procesos al interior de sus organizaciones, esto se debe en gran parte a que la mayoría de los proyectos que desarrollan provienen del sector público y es necesario el uso de redes y alianzas con diferentes actores. Las empresas con actividades de producción y agroindustriales han realizado un proceso de identificación de grupos de interés y en algunos casos han desarrollado una política integral de gestión de stakeholders.

7.4. Factores de gestión para la sostenibilidad empresarial.

Anteriormente se ha descrito los diferentes elementos de la gestión al interior de las Pymes que presentan un alto nivel en el desarrollo y aplicación de procesos lo cual impacta de manera significativo en el comportamiento de las empresas en el mercado de Villavicencio. Estos factores de gestión que las empresas han implementado a través del tiempo han permitido el desarrollo de estrategias para dar respuesta a los diferentes cambios del entorno; mediante el uso de conocimientos, experiencia y liderazgo de los gerentes las Pymes han sabido sortear con los diferentes obstáculos que se presentan, algunas con una vasta experiencia en el mercado y otras en edad de maduración y crecimiento han sabido combinar recursos y gestionar para perdurar en el mercado, crecer y ser sostenibles empresarialmente.

De manera que mediante la gestión de la planeación las Pymes analizadas han desarrollado al interior procesos orientados al diseño de planes estratégicos, diagnósticos detallados del entorno principalmente para la identificación de los principales competidores , y en menor medida procesos de dirección enfocados a la descentralización de actividades en la gerencia (ver figura 4). Siendo el diagnostico estratégico un factor de gestión elemental para las Pymes industrial en Villavicencio dado a que es la actividad que las empresas dedican más tiempo y gestionan al interior de la organización al presentar un alto nivel de desarrollo.

Aunque en la gestión de la organización se evidencia un bajo nivel de desarrollo en los procesos de gestión enfocados a la formalización de estructuras organizacionales de las empresas; por el

contrario las Pymes industriales muestran un nivel de desarrollo bueno en la gestión de procesos dado a que el 42,9% de las Pymes poseen manuales de procesos y procedimientos (ver figura 19). Por lo cual la gestión de los procesos se convierte en un elemento que permite darle formalización a la organización cuando no hay la existencia de estructuras organizacionales formalizadas.

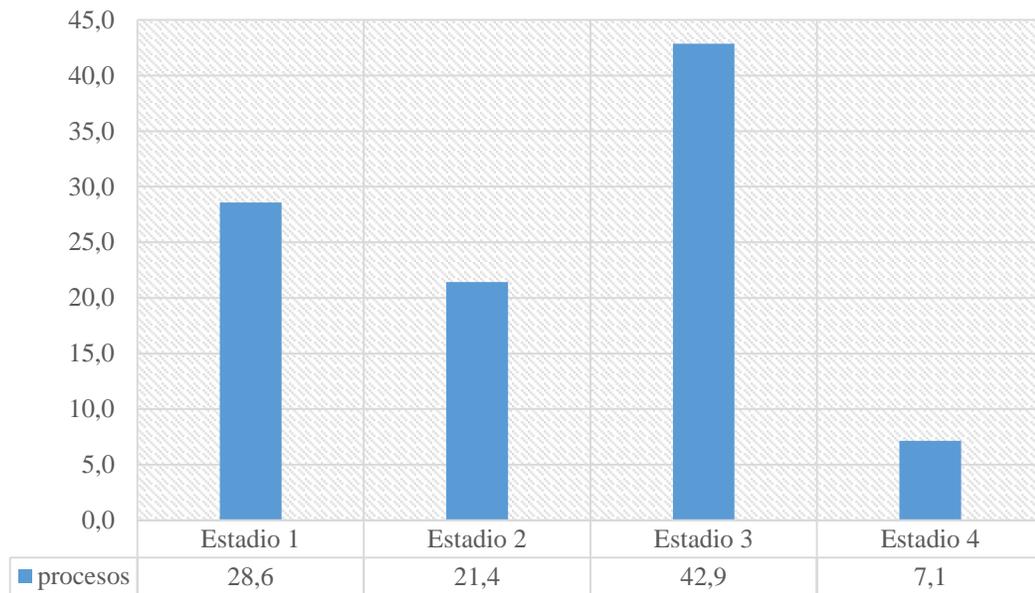


Figura 19. Nivel de desarrollo en la gestión de procesos en las Pymes.

La gestión directiva se ha enfocado en el establecimiento principalmente de canales para la comunicación, que permita a las Pymes transmitir información de manera oportuna a través de los medios establecidos a todos los colaboradores, socios y stakeholders. La gestión de la comunicación es el factor al cual las empresas dedican mayor atención en los procesos de dirección pues el 64% de las Pymes han establecido un sistema de comunicación formalizado (ver figura 9) el cual reúne comunicación oral, escrita y sistema de copias internas cuando hay decisiones estratégicas.

Si bien las Pymes han establecido herramientas para la toma de decisiones especialmente a través de los procesos de planeación; existe un fuerte nivel de control al interior de las empresas al cual los gerentes principalmente dedican más tiempo y es utilizado como herramienta de gestión en toda la organización. En este nivel las empresas han desarrollado al interior algunos indicadores

de control en las principales áreas y en algunos casos se han implementado cuadros de mando integral para la toma de decisiones efectiva. Por lo tanto, el control en las Pymes es un factor fundamental al permitir a los gerentes conocer información sobre las principales áreas estratégicas, la toma de decisiones y el direccionamiento de la organización.

La gestión de mercados es uno de los elementos que presenta más bajo nivel de desarrollo en las Pymes de Villavicencio, solo un 14,3% de las Pymes han realizado investigación del mercado (ver figura 11), las restantes empresas basan sus decisiones en información secundaria o experiencia de sus líderes para el desarrollo de estrategias comerciales. Así mismo las empresas han desarrollado una fuerza de ventas débil, y la principal estrategia consiste en que los clientes lleguen a un punto fijo para adquirir los servicios. Un elemento que permite a las empresas canalizar clientes a sus lugares es mediante la atención en el lugar; en este nivel las empresas consideran que es importante realizar un acompañamiento al cliente después de la venta.

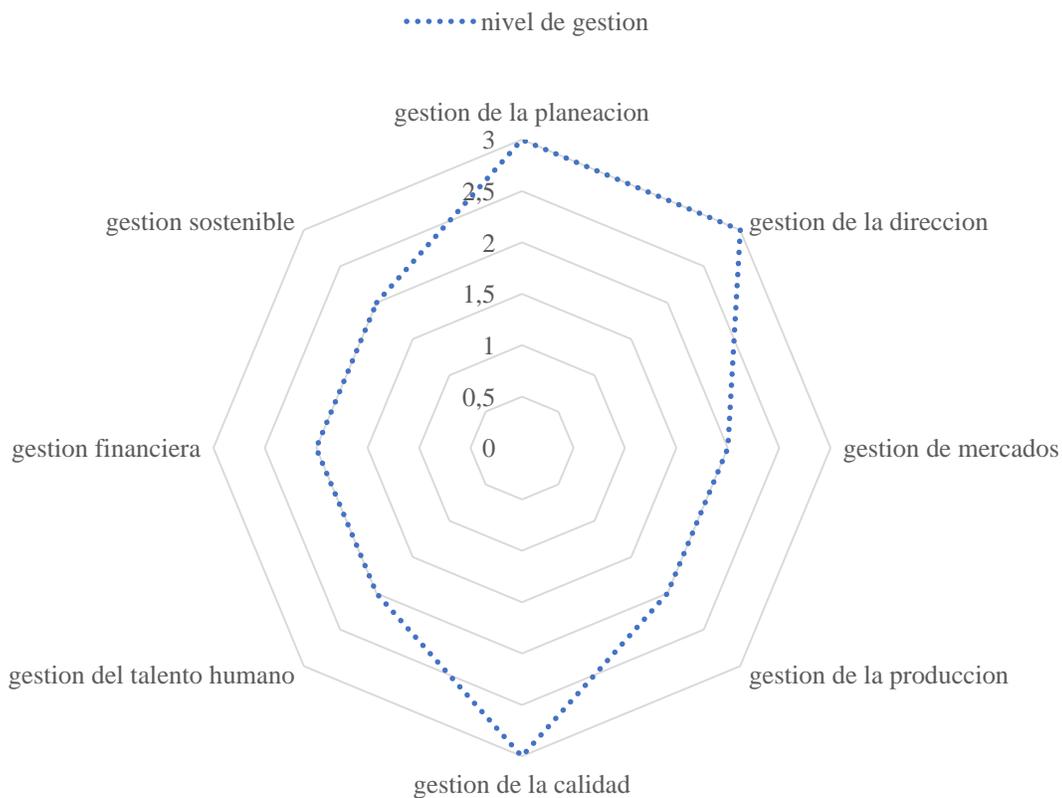


Figura 20. Nivel de gestión en las Pymes industriales.

Mediante la gestión de la calidad las empresas controlan los estándares de los productos y producción en general, aunque solo la mitad de las empresas cuentan con un sistema de gestión de calidad implementado solo dos empresas cuentan certificación en ISO 9001 (ver figura 13). El resto de las empresas solo realiza control de calidad en algunos procesos y en algunos casos no se encuentra implementado. Por consiguiente, mediante la gestión de la implementación de los procesos de calidad las empresas cumplen con los requerimientos del mercado y sus clientes asegurando la venta de sus productos y fortaleciendo los procesos de producción.

La gestión del talento humano se realiza principalmente por unidades o persona encargada que debe manejar los procesos de selección, contratación, evaluación, compensación y capacitación de personas (ver figura 14). En este nivel las Pymes han desarrollado los elementos necesarios para una adecuada gestión de las personas al interior. No solo se limita al cumplimiento de los aspectos legales sino también a la gestión de personas en busca de generar motivación, cohesión social y sentido de pertenencia al interior.

De otro lado la gestión de financiera se realiza principalmente a través del uso del crédito financiero y los socios, siendo las dos principales fuentes de donde las empresas obtienen recursos para el desarrollo de los procesos estratégicos (ver figura 7). Los presupuestos son un factor fundamental para las Pymes en Villavicencio principalmente para la toma de decisiones y el control organizacional se fundamenta en la información presupuestal.

El uso de tecnologías en las Pymes ha permitido que la estandarización de la producción, el manejo de la información en base de datos y la actualización de maquinaria por tecnología estándar a la industria. La gestión tecnológica presenta un nivel de desarrollo bueno en las organizaciones, las empresas son conscientes de realizar actualizaciones y vigilar los nuevos sistemas en el mercado e implementación de las Tics; siendo un factor clave en los procesos de producción ya que ha permitido a las empresas estandarizar y controlar niveles de producción para competir en el mercado aunque se carezca de innovación y diferenciación.

Así mismo, las empresas son conscientes que se encuentran inmersas en un sistema donde han establecido redes con colaboradores, socios, ambiente y sociedad. Así, mismo reconocen que sus actuaciones tienen un impacto en el mercado y que las condiciones de este afectan el desempeño de las empresas; pero la gestión sostenible ha presentado un bajo nivel desarrollo dado en gran parte a que las empresas no han implementado políticas para la sostenibilidad empresarial y solo se limitan al cumplimiento de normas legales en materia ambiental.

8. Conclusiones

Mediante el estudio de las Pymes se analizó aquellas características comunes que poseen las organizaciones en los procesos de gestión especialmente en el sector industrial en el marco de la sostenibilidad empresarial, conociendo en detalle la realidad a la que se enfrentan las empresas en la ciudad de Villavicencio. De tal forma que, las Pymes conocen de la importancia de desarrollar procesos de planeación estratégica y aplicarlos en la organización, en muchos casos se evidencio como las empresas han desarrollado estos procesos en sus primero años de operación, pero existe una fuerte tendencia a no seguir con lo planeado y responder a las dinámica del entorno producto de las relaciones de sus propietarios en la economía de la ciudad, siendo el diagnostico estratégico y el presupuesto principalmente las herramientas con la que la gerencia en las Pymes toma de decisiones y actúa en el mercado.

Esto evidencia que aunque en las Pymes se han desarrollado procesos de gestión que formalizan a la organización y dan soporte para la toma de decisiones, existe una alta deserción a lo formulado y la dirección de las empresas hacia el futuro se encuentra unida a la capacidad de sus gerentes o propietarios por establecer relaciones en el entorno que permitan asegurar resultados financieros positivos.

Así mismo se ha desarrollado, procesos en las Pymes orientados a la formalización estableciendo principalmente manuales de procesos y procedimientos, que responde a la dinámica del sector industrial el cual requiere de formalización para la producción. Aunque las empresas han desarrollado estructuras organizacionales de baja complejidad o solo para algunos áreas; el buen nivel de comunicación que se evidencia en la Pymes permite que al interior de estas se establezcan estructuras informales a través de las cuales se da el buen funcionamiento de la empresa, la adjudicación de roles a los colaboradores y la flexibilidad organizacional.

El bajo nivel de gestión y desarrollo de estrategias de mercado en la Pymes está relacionado con un alto porcentaje de empresas que se dedican a realizar actividades de construcción las cuales tienen un bajo desarrollo en actividades de mercado dado a que el principal cliente es el gobierno local, limitando a las empresas a cumplir con los estándares mencionados en las licitaciones para las adjudicaciones de proyectos dejando de un lado toda aquella actividad de mercadeo que transfiera valor a los clientes. Por otro lado para el caso de las empresas restantes, muchas de estas desarrollan estrategias de servicios que no están enmarcas dentro de un plan de marketing y solo responden al nivel estándar de competencia en servicio.

Se ha desarrollado al interior sistemas de gestión de personas que responden a la dinámica de las Pymes, al no limitarse solamente al cumplimiento legal en materia de contratación y salarial sino mediante el establecimiento de un sistema de evaluación, capacitación y motivación de personas flexible que permiten una adecuada gestión del talento humano

La gestión del talento humano que se realiza en las Pymes ha permitido crear identidad organizacional, esto incluye un bajo nivel de formalización en estructura, la descentralización de toma de decisiones en algunas áreas, incentivos salariales más allá de lo legal y un nivel de empowerment.

Los procesos de producción se encuentran formalizados y cuentan con indicadores de control que entrega información a los directivos para la toma de decisiones. Al mismo tiempo el uso de la tecnología en la producción responde a las tendencias del mercado y desde la dirección existe la visión por realizar mejoramientos continuos en la producción.

La calidad es entendida en las Pymes como el cumplimiento de los mínimos estándares para la producción y prestación de servicio, además de conocer la importancia de la implementación de estas para la producción solo el 50% de las Pymes tiene establecido indicadores de calidad al interior; en el caso de las empresa que se dedican a la construcción la gestión de calidad se realiza por proyectos, una vez terminada los proyectos cesan las actividades de calidad al interior de la empresa.

Debido al bajo nivel de actividades de mercadeo en las empresas los productos carecen de valor agregado y diferenciación dado que las empresas no cuentan con información solida del mercado en cuanto a productos y estrategias de diferenciación, en algunos casos los procesos de transformación de materia prima son mínimos y solo se limitan al cumplimiento de estándares mínimos de calidad establecidos para los clientes. La asociatividad de las empresas es baja, no realizan estrategias para integrar o crear redes de producción con otras empresas o con la comunidad, aunque se evidencia que las empresas conocen de la importancia de gestionar los socios como grupo de interés quien son principalmente los que aportan capital para el buen funcionamiento de la empresa

Las Pymes industriales se encuentran en un entorno donde el gobierno local es uno de los principales actores el cual condiciona el comportamiento de las empresas y la manera como estas desarrollan estrategias ya que reconocen a este como un cliente principal al cual realizan comúnmente mayor gestión, en consecuencia la gestión de las organizaciones en la ciudad de Villavicencio está orientada hacia la perdurabilidad empresarial dado a que las empresas buscan obtener rendimientos financieros principalmente para trascender en el tiempo; dejando de un lado estrategias para la sostenibilidad empresarial.

9. Recomendaciones

Teniendo en cuenta los diferentes resultados de la investigación se realizan las siguientes recomendaciones para la gestión empresarial de la sostenibilidad:

Las empresas deben implementar al interior herramientas de planeación estratégica que les permita obtener un claro conocimiento de las ventajas competitivas y estrategias que pueden desarrollar para perdurar en el mercado esto incluye diagnóstico, DOFA y evaluación del cumplimiento de objetivos. Esto incluye una gestión integral al tener en cuenta en las decisiones estratégicas los grupos de interés y la relación de la empresa con el entorno.

También el establecimiento de estructuras organizacionales flexibles que permita los buenos canales de comunicación y al mismo tiempo establezca formalización a los vacíos que pueden surgir del entendimiento de los roles de los colaboradores en las empresas.

Igualmente, desde la dirección de la empresa se debe establecer procesos para la formalización de un gobierno corporativo, el cual incluya una visión al largo para la empresa, el establecimiento de procesos en áreas claves y una comunicación efectiva que permita transmitir el conjunto de valores y objetivos que persigue la empresa a sus colaboradores.

Desde la academia se debe implementar estrategias de acompañamiento principalmente en actividades de mercadeo con el fin que las empresas consideren e incorporen en sus objetivos estrategias de marketing para realizar mejoras en la producción, atención al cliente, valor y aumentar el éxito de las empresas en el mercado local y nacional.

Las autoridades locales y el gobierno nacional deben impulsar estrategias que motiven el mercado hacia la búsqueda de la innovación y diferenciación en productos agregando valor, esto

también incluye promover la asociatividad empresarial en la búsqueda de generar cadenas productivas que fortalezcan el sector industrial de la ciudad de Villavicencio. Por otro lado se debe fortalecer el compromiso social, ambiental y económico de las empresas con su entorno con el fin de que exista comunicación y buenas relaciones entre cada uno de los actores que influyen en las empresas, de tal forma que el impacto en estas sea positivo llevándolas a ser sostenibles empresarialmente con reconocimiento en el mercado.

10. Bibliografía

- Alcaldia de Villavicencio. (23 de Abril de 2016). *Alcaldia de Villavicencio*. Obtenido de Informacion General:
http://www.villavicencio.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=98&Itemid=188
- Anaya, E. (2014). *Factores determinantes de la perdurabilidad de las empresas Mipymes comerciales en el municipio de Sincelejo Sucre*. Sincelejo: Universidad Nacional.
- ANIF. (2015). *La gran encuesta Pyme*. Bogota D.C: Anif.
- Arosa, C., Giraldo, W., Pinilla, B., Rodriguez, L., & Vargas, M. (2010). Diagnóstico del marketing en las MIPYME's :Caso Villavicencio - Meta (Colombia), 2008. *Orinoquia*, 107-113.
- Barcellos, L. (2010). *Modelos de gestion aplicados a la sostenibilidad empresarial*. Barcelona: Universitat de Barcelona.
- Betancourt, J., Gomez, G., Lopez, M. P., Pamplona, F., & Beltran, C. (2013). Ventajas y desventajas de la Sociedad por Acciones Simplificada para la empresa familiar en Colombia. Estudio exploratorio. *Estudios Gerenciales*, 213-221.
- Calderon, G. (2006). Competencias distintivas en las pymes: un aporte desde gestión humana. *NNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 57-72.
- CCV. (2010). *Censo industrial, comercial y de servicios en la ciudad de Villavicencio*. Villavicencio: Camara de comercio de villavicencio CCV.
- Collins, J., & Porras, J. (1994). *Built to last: successful habits of visionary companies*. New York: Harper.
- CONFECAMARAS. (2013). *Las empresas como agentes de transformacion productiva y su perdurabilidad en Colombia*. Bogota D.C: Confederacion Nacional de Camaras.
- DANE. (2005). *Censo Económico del 2005*. Bogota: Departamento Administrativo Nacional de Estadística.
- De Geus, A. (1997). *The Living Company*. Boston: Harvard Business School Press.
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- FUNDES. (2003). *La realidad de la Pyme Colombiana Desafío para el Desarrollo*. Bogota D.C: Fotolito Colombia Prerensa Digital.
- Garzon, D. M., Amaya, C. A., & Castellanos, O. (2004). Modelo Conceptual e instrumental de sostenibilidad organizacional a partir de la evaluación del tejido social empresarial. *Innovar Revista de ciencias administrativas y sociales*, 83-92.

- Garzon, Manuel. (2015). Perdurabilidad, sostenibilidad y grupos de interes. En M. A. Garzón Castrillón , E. Ortíz Pabón , J. C. Acosta Prado, R. Arturo Zárate, R. Pérez Uribe, M. T. Ramírez Garzón, . . . J. M. Saiz Alvarez, *Gestión de la sostenibilidad en el marco de las organizaciones* (pág. 244). Bogotá DC: Universidad EAN.
- Gil Lafuente, A. M., & Barcellos, P. (2011). La gestión de los grupos de interés: una reflexión sobre los desafíos a los que se enfrentan las empresas en la búsqueda de la sostenibilidad empresarial. *Revista de métodos cuantitativos para la economía y la empresa*, 71-90.
- OIT. (2014). *Empresas Sostenibles Creación de mas y mejores empleos*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- Pérez, R., Velásquez, A., Castellanos, G., Garzón, M., Vargas, H., Alfonso, N., . . . Vidal, M. (2011). *Modelo de Modernización para la Gestión Organizacional-MMGO-*. Bogotá D.C: Universidad EAN.
- Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In search of excellence: Lessons from america's best-run companies*. New York, Usa - London Uk: Harper Business.
- Quiñonez, G. (13 de Febrero de 2013). *Ponencia Investigacion Empresarial*. Obtenido de Ponencia Investigacion Empresarial: Perspectiva Integradora: <http://es.slideshare.net/alejoquinonez/ponencia-investigacin-empresarial-alejandro-quinonez>
- Restrepo, L., Mendez, C., Rivera, H., Mendoza, L., & Vélez, R. (2008). *Modelo para que las Empresas vivan mas tiempo: Tomo III Fasciculo 1*. Bogotá D.C: Universidad del Rosario.
- Rivera, H. A. (Junio de 2012). Perdurabilidad empresarial: concepto, estudios, hallazgos. *Cuadernos de Administración*, 28, 103-113.
- United Nations UN. (2014). *UN Global Compact Guide to Corporate Sustainability*. New York: United Nations.
- Zuleta, L. A. (2011). Políticas e instituciones de apoyo a las pymes en Colombia. *CEPAL*, 165-209.

11. Anexos

Anexo 1. Lista de empresas para la investigación.

RAZON SOCIAL	MATRICULA	ORGANIZACION
ABC SERVITECNIC LTDA	185786	SOCIEDAD LIMITADA
BOHORQUEZ URREGO LUIS ANTONIO	19059	PERSONA NATURAL
CELUTAXI CITY S.A.S	102809	SOCIEDADES POR ACCIONES SIMPLIFICADAS
COLOMBIANA DE ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIONES COLARTEC S.A.S.	129994	SOCIEDADES POR ACCIONES SIMPLIFICADAS
CONDOMINIO BARU LTDA.	98021	SOCIEDAD LIMITADA
CONSTRUCCIONES E INVERSIONES SANTA ANA LIMITADA	111884	SOCIEDAD LIMITADA
CONST-SERVICIOS JAGUI LTDA	29906	SOCIEDAD LIMITADA
CONSULTORES INGENIEROS Y ARQUITECTOS LTDA	113772	SOCIEDAD LIMITADA
EDMAR INGENIERIA S.A.S	135755	SOCIEDADES POR ACCIONES SIMPLIFICADAS
GARCIA Y VANEGAS ARQUITECTOS ASOCIADOS LIMITADA	3973	SOCIEDAD LIMITADA
GRAMALL S.A.S.	169936	SOCIEDADES POR ACCIONES SIMPLIFICADAS
HERRERA HUMBERTO	38226	PERSONA NATURAL
INVERSIONES EL VERGEL LIMITADA	53654	SOCIEDAD LIMITADA
INVERSIONES Y SERVICIOS INDUSTRIALES S.A.S	176939	SOCIEDADES POR ACCIONES SIMPLIFICADAS
LEAL ARQUITECTOS & CIA LIMITADA	202978	SOCIEDAD LIMITADA
PROTEINAS DEL ORIENTE S.A.S	48276	SOCIEDADES POR ACCIONES SIMPLIFICADAS
PULGARIN Y PETROLEO LIMITADA	28240	SOCIEDAD LIMITADA
RIBAYCO S.A.S.	147751	SOCIEDADES POR ACCIONES SIMPLIFICADAS
ROJAS HERMANOS SAS	524	SOCIEDADES POR ACCIONES SIMPLIFICADAS
ROJAS RINCON FERNANDO ALFONSO	182849	PERSONA NATURAL
SERVICIOS PETROLEROS DEL LLANO S.A.S.	180467	SOCIEDADES POR ACCIONES SIMPLIFICADAS
TORRES HUERTAS JOSE LIBARDO	98960	PERSONA NATURAL
ORBIOTEC SAS	167529	SOCIEDADES POR ACCIONES SIMPLIFICADAS
FLEXOEMPAQUES TORO S. EN C.	51798	SOCIEDAD EN COMANDITA SIMPLE
INVERSIONES ALIS LTDA	78403	SOCIEDAD LIMITADA

Anexo 2 Cuestionario de investigación.

Objetivo: Establecer los factores de gestión para la sostenibilidad empresarial de las PYMES del Municipio de Villavicencio				
	Nombre Empresa			
	Dirección			
	Correo electrónico			
	Persona de contacto			
	Correo electrónico			
	Teléfono de Contacto			
	Actividad Económica			
PLANEACION				
1	La dirección conoce la misión y la visión de la empresa	Existe un plan estratégico en la empresa	Hay un plan estratégico divulgado a la compañía	La empresa ejecuta y controla el plan estratégico
2	La empresa está enfocada en hacer las cosas bien sin importar el entorno	La empresa ha realizado un diagnóstico de la competencia y del mercado	La empresa tiene un diagnóstico detallado del entorno	La empresa planea tomando como base un diagnóstico estratégico
3	La gerencia está enfocada a las tareas operativas diarias	Las tareas operativas diarias han sido delegadas por la gerencia quien verifica	La gerencia se enfoca en labores administrativas y ha delegado la operación	La gerencia se enfoca en la gestión de la organización y ha delegado funciones ejecutivas y operativas
ORGANIZACIÓN				
4	Los miembros de la organización conocen su función y posición en la misma	La empresa cuenta con una estructura organizacional formal resultado de su qué hacer	La empresa cuenta con una estructura organizacional resultado de un proceso de investigación organizacional	La empresa cuenta con una estructura organizacional que es resultado del modelo de negocio y la propuesta de valor
5	La empresa realiza sus procesos por tradición y los ajustes se hacen por necesidad	La empresa tiene formalizados los procesos procedimientos y funciones	La empresa cuenta con manuales para procesos, procedimientos y funciones	Los procesos son conocidos por los interesados y son el resultado del modelo de negocio y la propuesta de valor
DIRECCION				
6	Las decisiones están centralizadas en la gerencia	Las decisiones las toman los mandos medios e informan a la gerencia	Se organizan juntas de participación con los empleados para que participen de las decisiones	Se les delega a los trabajadores su autogestión y autocontrol de las tareas
7	La comunicación se realiza de acuerdo a las necesidades y principalmente de manera oral	La comunicación se realiza principalmente de manera oral, y en algunos casos especiales de forma escrita	El proceso de comunicación esta formalizado y es principalmente escrito	Existe un sistema de comunicación formalizado y con evidencias permanentes internas.

8	La motivación de los empleados es el salario	La organización ofrece incentivos monetarios extra salariales	La empresa cuenta con un programa de incentivos diferentes a los monetarios	Existe un plan integral de satisfacción laboral que considere vida personal, familiar, proyecto de vida, etc.
CONTROL				
9	Los indicadores son elementos usados de forma esporádica en la gestión	Se cuentan con algunos indicadores para monitorear algunas áreas de interés	Se cuenta con indicadores en todas las áreas de la empresa	La empresa cuenta con un cuadro de mando integral
GESTION DE MERCADOS				
INVESTIGACION				
10	La empresa toma decisiones de mercado basada en su experiencia	La empresa monitorea las tendencias del mercado y tiene en cuenta la experiencia para tomar decisiones	Principalmente se consultan estudios de mercado de empresas similares o estudios sectoriales para la toma de decisiones	La empresa realiza periódicamente investigaciones de mercados
MARCA				
11	Los productos tienen imagen	Los productos cuentan con marca	La marca o las marcas se encuentran registradas	Se realiza un proceso de gestión de marca
MEZCLA MERCADO				
12	El producto o servicio por sí solo asegura su venta	Que el producto o servicio cumpla con el estándar del mercado asegura la venta	Tener los canales de venta y promoción adecuados asegura la venta del servicio	Brindar experiencias positivas a los clientes asegura la venta
13	Los precios se definen de acuerdo al cálculo de los costos	Los precios se fijan de acuerdo a los precios de mercado y a los costos internos	Los precios responden a las necesidades y posibilidades del mercado	La fijación de precios se realiza de forma diferenciada para nichos de mercado
14	Se espera que los clientes lleguen a un punto fijo para adquirir los servicios	La estrategia es básicamente una fuerza de venta que busca a los clientes en su lugar de ubicación	Existe más de un canal de venta para captar el mayor número de clientes	La empresa cuenta con intermediarios para la relación con los clientes
15	Las acciones publicitarias y de comunicación son motivadas por vendedores de pautas	Las acciones publicitarias y de comunicación responden a las necesidades de la empresa	Las acciones publicitarias y de comunicación responden a un plan de mercadeo	Las acciones publicitarias y de comunicación responden a un plan de medios
16	La empresa solo usa sus canales tradicionales de venta para interactuar con nuevos públicos	La empresa participa ocasionalmente en muestras, ferias y eventos	La empresa participa regularmente en ferias, muestras y eventos	La empresa participa permanentemente de ferias, eventos y muestras
17	La atención al cliente previa a la venta es suficiente	La empresa acompaña al cliente después de la venta	Existen canales habilitados para el soporte al cliente, PQR o centro de soluciones	La empresa se esmera por resolver conflictos y garantías con los clientes
CRM				

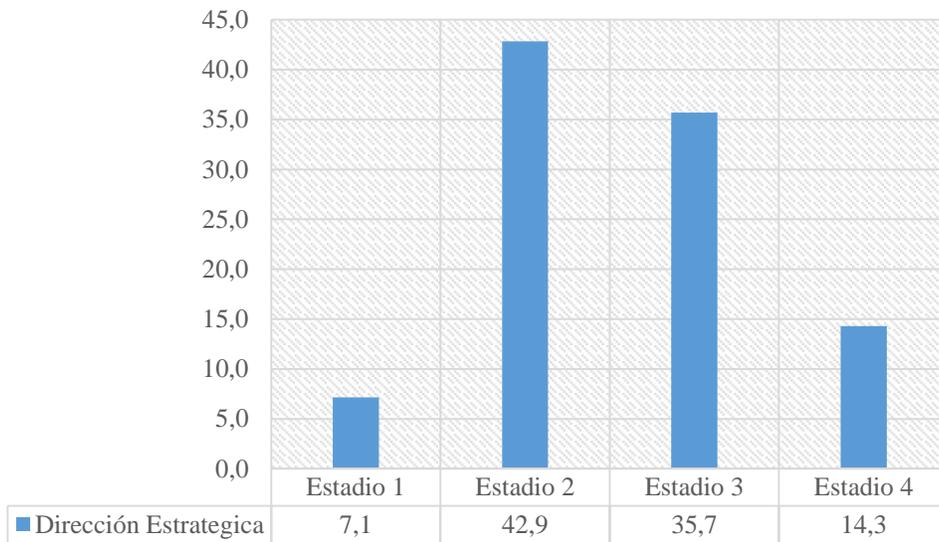
18	Se cuenta con la información básica de los clientes	La información básica de los clientes está en una base de datos	Se cuenta con información detallada de los clientes y se usa para fortalecer la relación con estos	La base de datos es el insumo fundamental para las estrategias de fidelización
E-COMMERCE				
19	La empresa maneja únicamente correo electrónico	La empresa cuenta con página web y/o sitio en redes sociales	La empresa gestiona la comunicación con los clientes a través de medios digitales	Internet se ha convertido en un canal de venta, fortalecimiento de la imagen y la relación con los clientes, con una estrategia 360°
COMERCIO INTERNACIONAL				
20	La empresa solo vende a clientes locales	La empresa realiza ventas a clientes nacionales	La empresa ha realizado ventas internacionales	La empresa exporta sus productos o servicios
GESTION DE LA PRODUCCION				
APROVISIONAMIENTO				
21	Los proveedores se definen a partir de los precios que ofrecen	La selección de proveedores responde a su calidad y cumplimiento	Se tienen acuerdos de compra con proveedores seleccionados de forma estratégica	Los proveedores son aliados estratégicos facilitando el despliegue logístico de la empresa
GESTION DE INVENTARIOS				
22	Los insumos se recompran cuando se disminuye el inventario	Existe un kardex y se revisan sus niveles para la recompra	Existe un software de inventarios dentro de la compañía	Existe una política de compras soportada en el control digital de inventarios
PLANEACION DE LA PRODUCCION				
23	Se estima la producción o prestación del servicio por la experiencia	Se cuenta con información sobre el mercado para realizar la producción o servicio	Existe un plan de producción o servicio anual soportado en información sobre el mercado y las materias primas	El plan de producción responde a la estrategia de la organización
CONTROL DE CALIDAD				
24	Se realiza un control de calidad al final del proceso	Se realiza un control de calidad en etapas del proceso	Se realiza control de calidad por cada actor en el proceso	Existe un sistema de gestión de la calidad
SGC				
25	La empresa no sabe cómo monitorear la calidad en la prestación de su servicio	La empresa sabe cómo monitorear la calidad en la prestación de su servicio pero no lo hace	La empresa monitorea su calidad de forma esporádica	La empresa monitorea su calidad bajo un sistema estandarizado
GESTION HUMANA				
26	La empresa realiza un proceso de administración de personal en cuanto a los aspectos legales y salariales	La empresa cuenta con un proceso de Gestión de personal que incluye el proceso, los aspectos legales y salariales	La empresa realiza un proceso de Gestión Talento Humano	La empresa desarrolla un proceso integral de dirección de personas
CAPACITACION				
27	La capacitación se realiza sobre las necesidades del puesto de trabajo	Se capacita de forma breve sobre aspectos como historia, objetivos y funciones en la empresa	Existe un plan de capacitación donde se evalúa el desempeño de forma periódica	Existe una política de escuela para el trabajo, desarrollo de nuevas habilidades, conocimientos, etc.

EVALUACION				
28	Se evalúa el rendimiento de las personas en la organización ocasionalmente	De vez en cuando se premian a los trabajadores más destacados	Existe un sistema de valoración de desempeño con algunos indicadores significativos	Existe un sistema de valoración y reconocimiento permanente y de conocimiento general
COMPENSACION				
29	El salario se determina de acuerdo a los salarios del mercado	Los salarios son definidos de acuerdo a las responsabilidades dentro de la empresa	Los salarios dentro de la empresa son significativamente mayores a los del mercado	Aparte del salario, la compañía ha definido primas o compensaciones no monetarias
SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO				
30	Se cuida la salud de los trabajadores en el lugar de trabajo	Se tienen manuales de seguridad en el trabajo	El área de RRHH maneja una política de salud y seguridad laboral	Existe un área de salud ocupacional que se encarga de vigilar el bienestar de los colaboradores
GESTION FINANCIERA				
INFORMES FINANCIEROS				
31	La empresa conoce sus ingresos y egresos periódicamente	La empresa elabora estados financieros para la toma de decisiones	La empresa soporta la toma de decisiones en los estados financieros	Los estados financieros son usados como insumo para la toma de decisiones y cuentan con un modelo que cumple las NIIF
FUENTES DE FINANCIACION				
32	La principal fuente de financiación son los socios	La empresa se financia con crédito no financiero	La empresa se financia a partir del crédito financiero	La empresa busca fuentes de financiación como créditos de fomento, gubernamental, etc.
PRESUPUESTOS				
33	La dirección sabe cuánto dinero requiere para el funcionamiento de la empresa	La dirección elabora el presupuesto general anual de la empresa	Existe un presupuesto para cada área	El presupuesto forma parte de la estrategia organizacional
RENTABILIDAD				
34	La empresa no conoce sus niveles de rentabilidad	La rentabilidad no ha sido la esperada	La rentabilidad ha sido satisfactoria	La rentabilidad ha respondido a planes estratégicos
GESTION TECNOLOGICA				
SISTEMAS INTERNOS DE INFORMACION				
35	Se registra manualmente la información interna	Se organizan la información en carpetas físicas	Se registran la información en office	Se registra la información en bases de datos internas
TECNOLOGIA APLICADA A LA PRODUCCION				
36	La empresa usa equipos tradicionales con funcionamiento mecánico	La empresa usa equipos con componentes electrónicos básicos	La empresa unas equipos con el estándar de la industria	La empresa usa equipos automatizados
GESTION DE LA INNOVACION				
37	El desarrollo de productos o servicios es efecto de las necesidades del mercado	Se ha realizado investigación, pero aún no se desarrollan procesos o productos novedosos	Se cuenta con un plan de investigación y desarrollo para el futuro	Se tienen resultados de investigación listos para ser utilizados

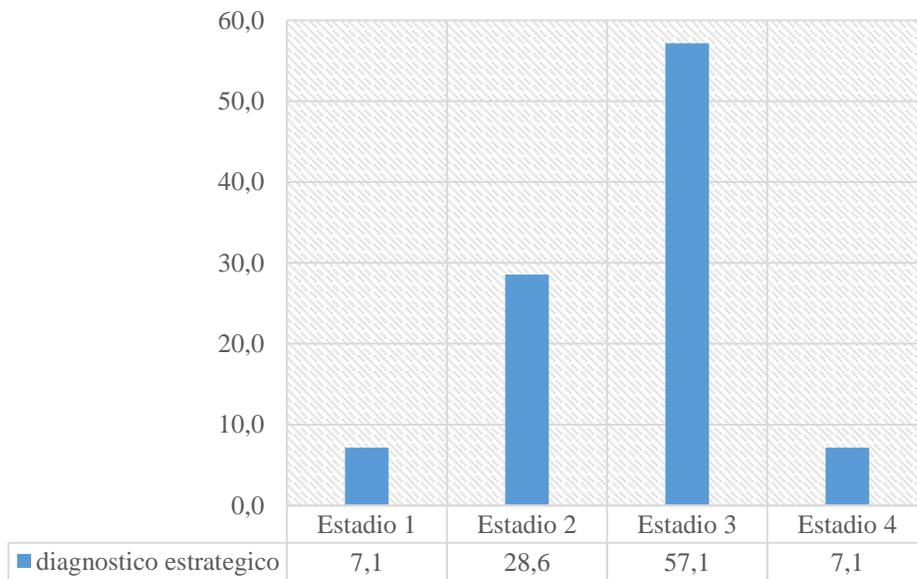
PROPIEDAD INTELECTUAL Y DESARROLLO				
38	La empresa usa tecnologías y conocimientos desarrollados por otros y de libre acceso	La empresa ha usado tecnología y conocimientos desarrollados por otros de acceso restringido	La empresa usa desarrollos y tecnologías resultado de alianzas con universidades o centros de investigación	La empresa posee registros industriales o patentes propios
GESTION SOSTENIBLE				
GESTION AMBIENTAL				
39	La empresa conoce el destino de los residuos generados por ella	La empresa tiene un plan para mitigar el impacto de los residuos que genera	La empresa tiene un plan para mitigar la contaminación que genera	La empresa está procurando o tiene algún sello de responsabilidad ambiental
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL				
40	La empresa cumple con la normatividad vigente	Se participa esporádicamente en algunas actividades de mejoramiento social	La empresa participa activamente en algunas actividades de mejoramiento social	Existe un programa de responsabilidad social empresarial
GESTIÓN DE INTERESADOS				
41	La compañía tiene reconoce que actores externos participan en sus procesos	La compañía ha identificado sus grupos de interés	La compañía realiza un proceso de fortalecimiento con algunos grupos de interés	La comalia realiza gestión de todos sus grupos de interés

Anexo 3 Factores evaluados para la sostenibilidad empresarial

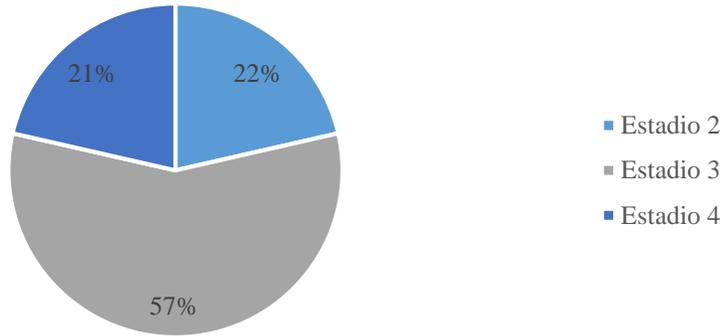
Dirección Estratégica



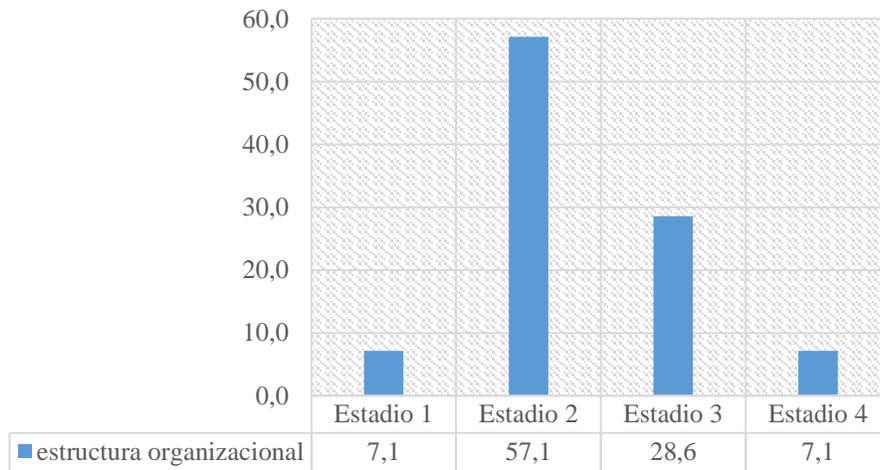
Diagnostico Estrategico



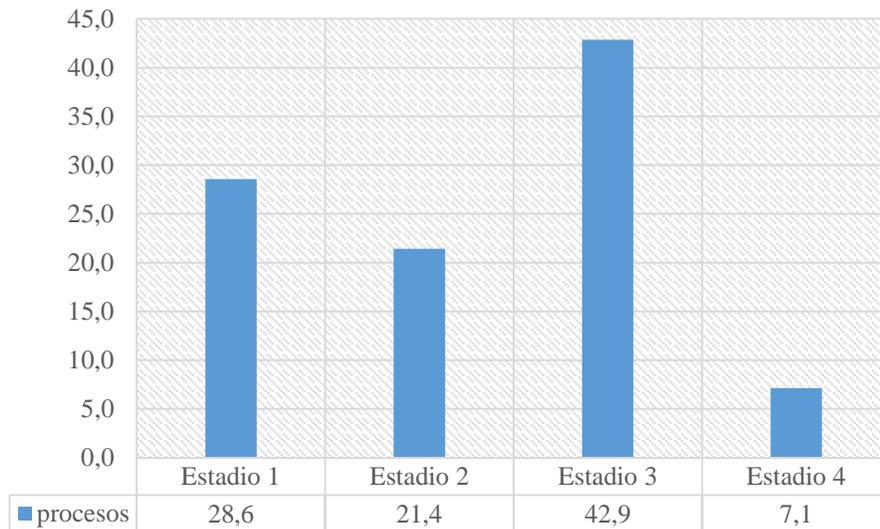
Gestión Directiva



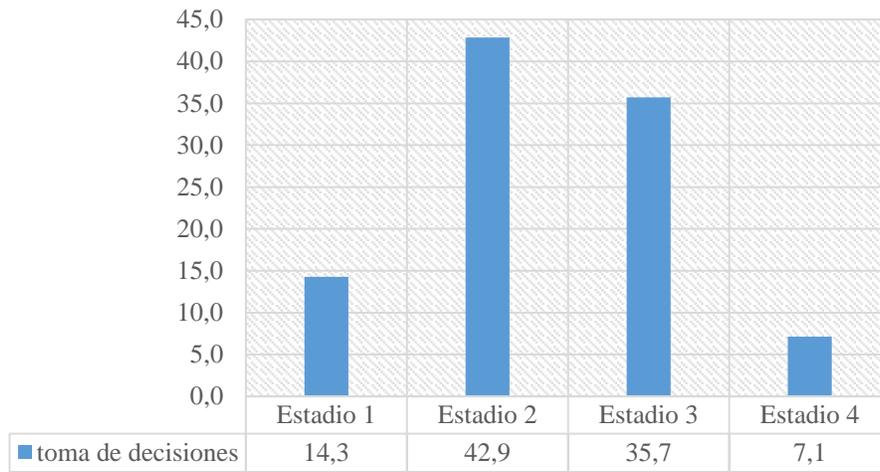
Estructura Organizacional



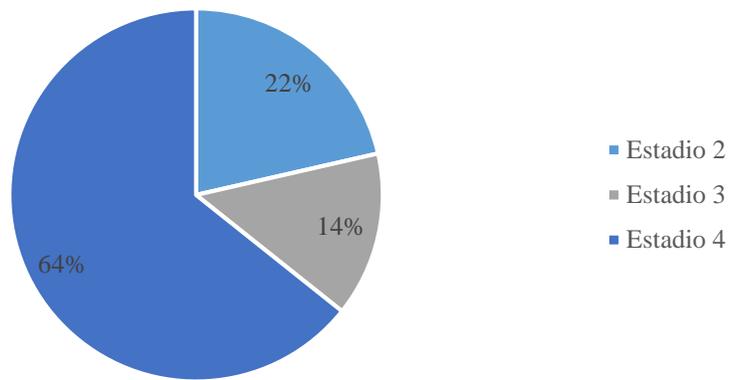
Procesos



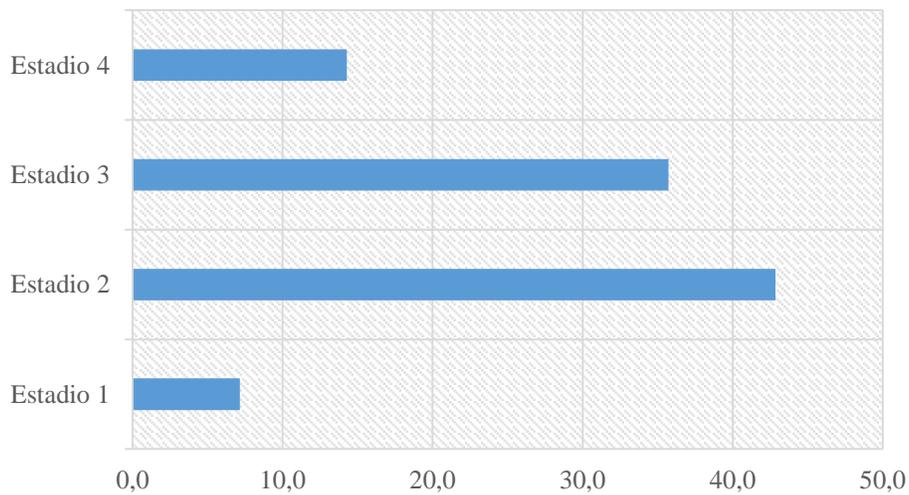
Toma de Decisiones



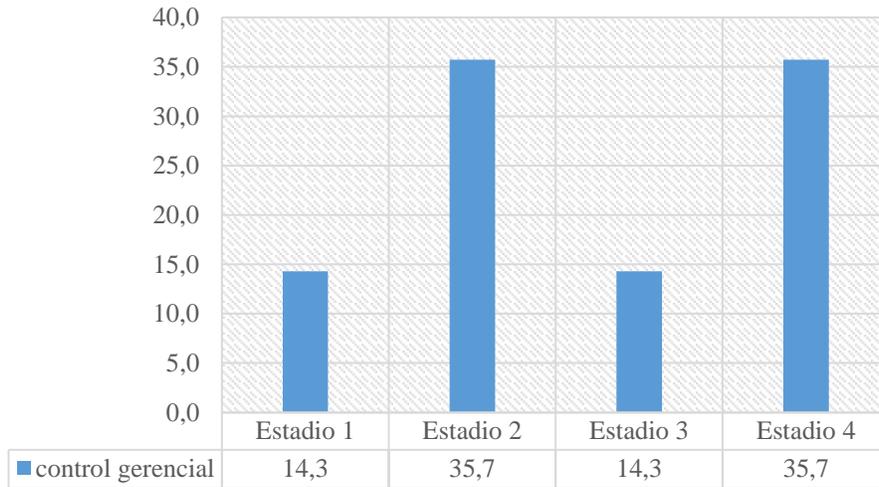
Comunicación



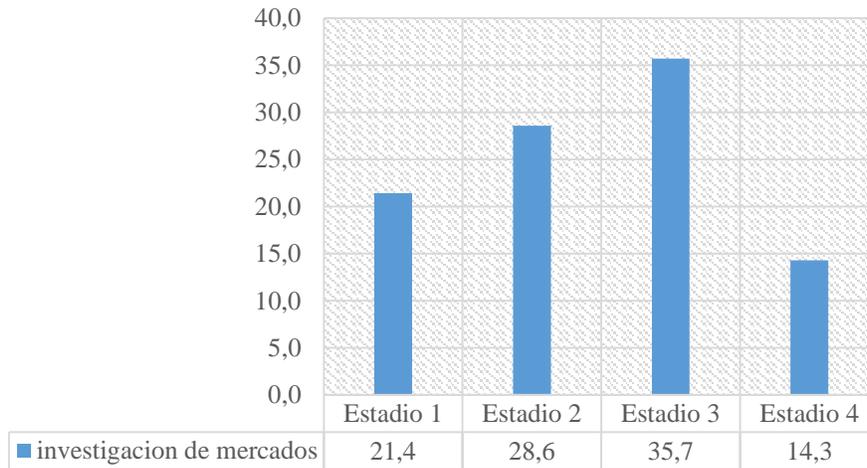
Motivación



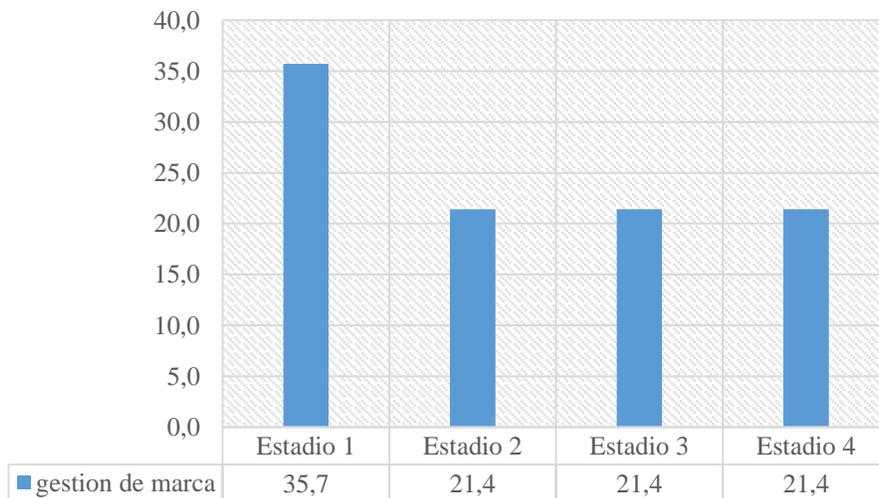
Control Gerencial



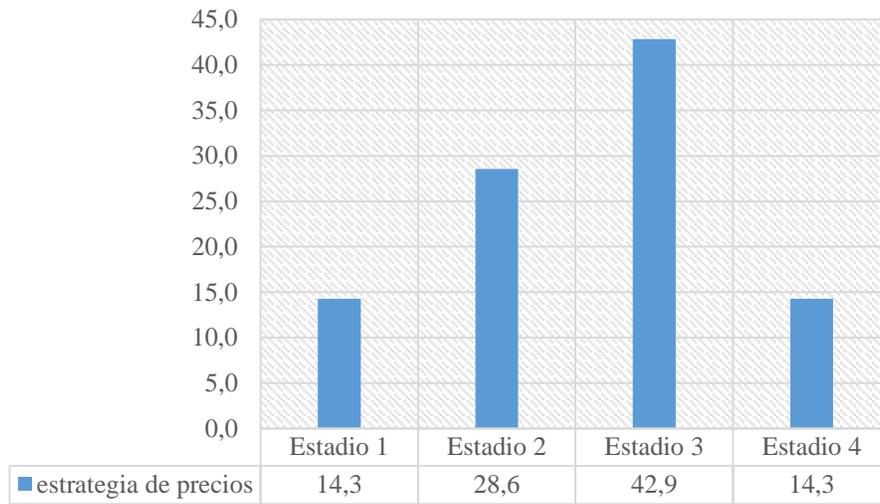
Investigación de Mercados



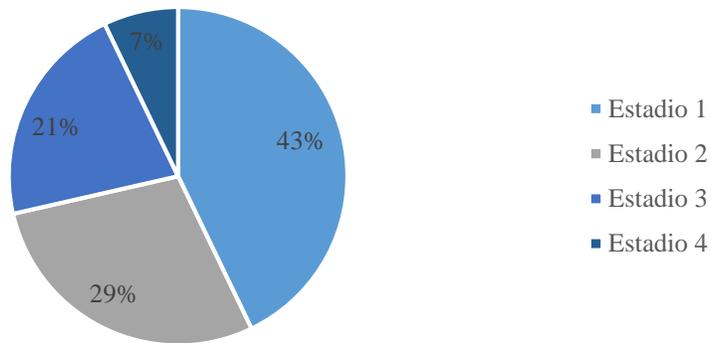
Gestión de Marca



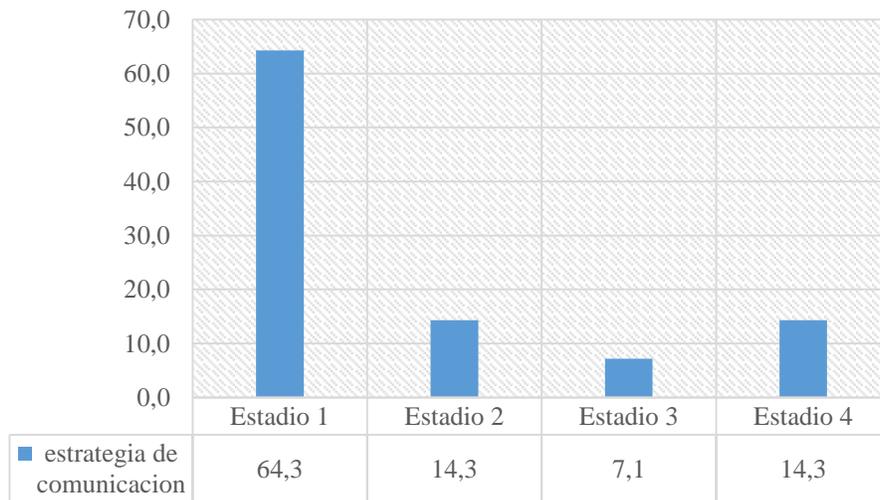
Estrategia de Precios



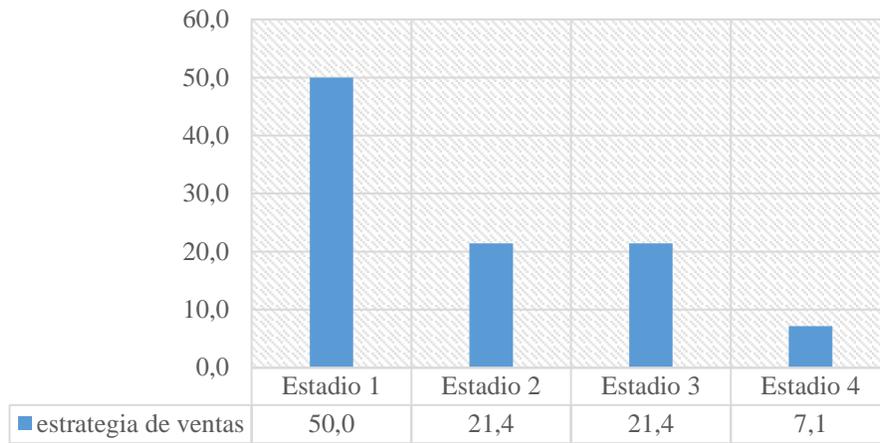
Estrategia de Distribución



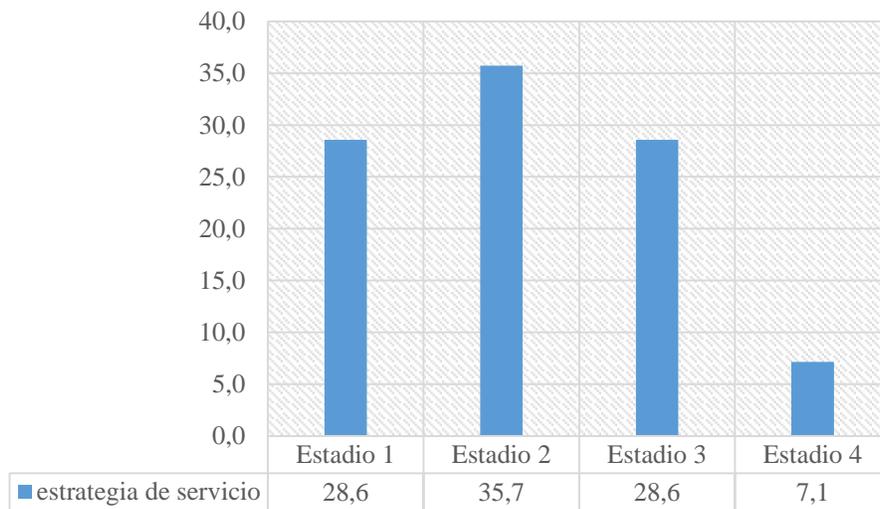
Estrategia de Comunicación



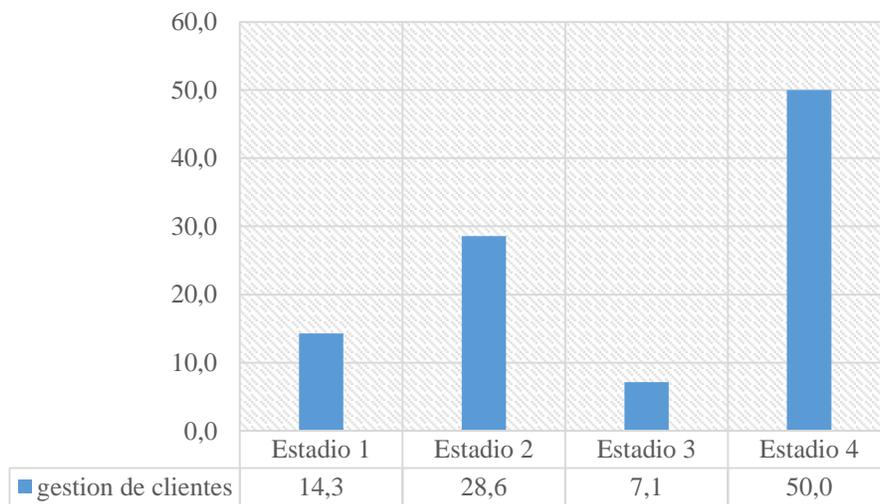
Estrategia de Ventas



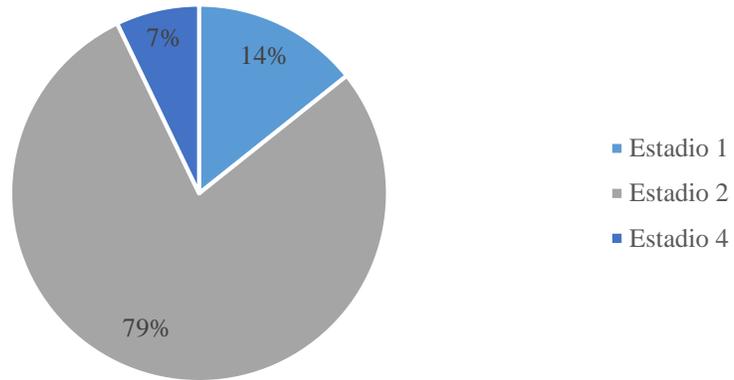
Estrategia de Servicio



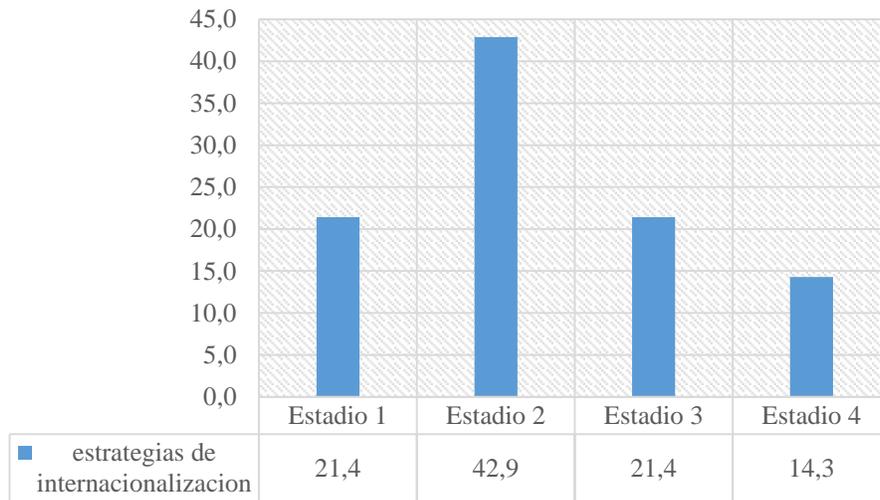
Gestión de Clientes



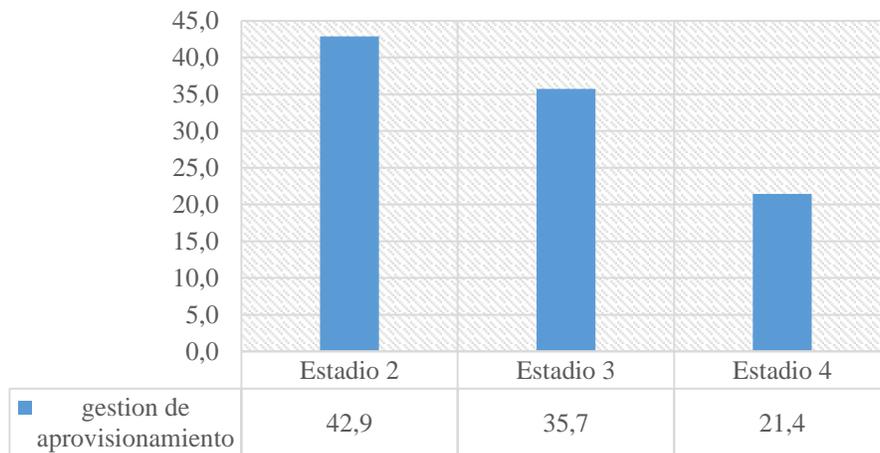
Estrategias Online

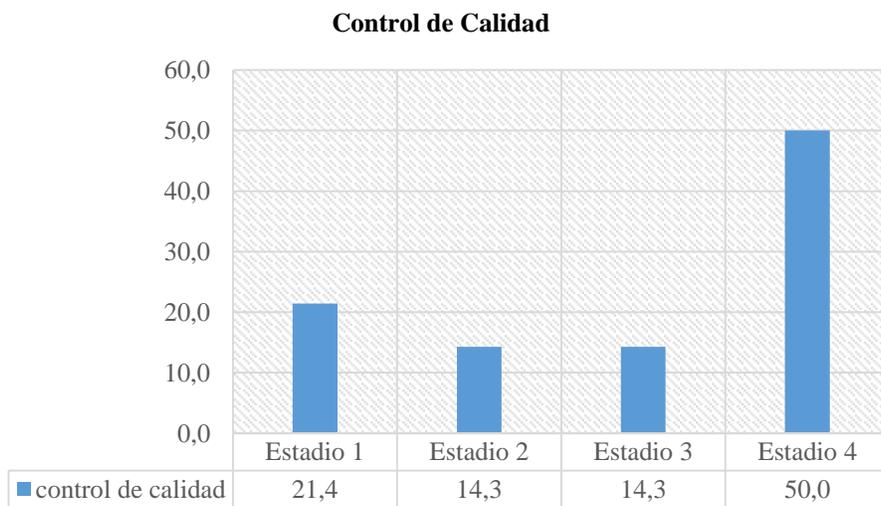
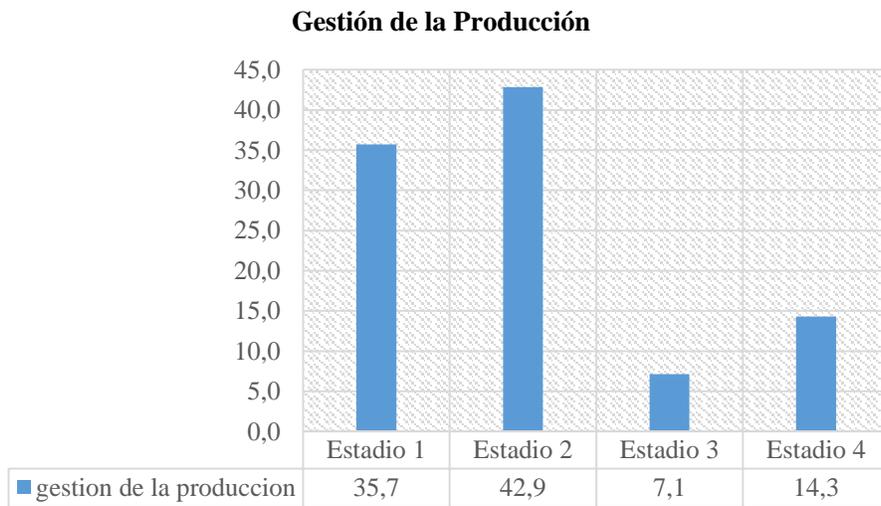
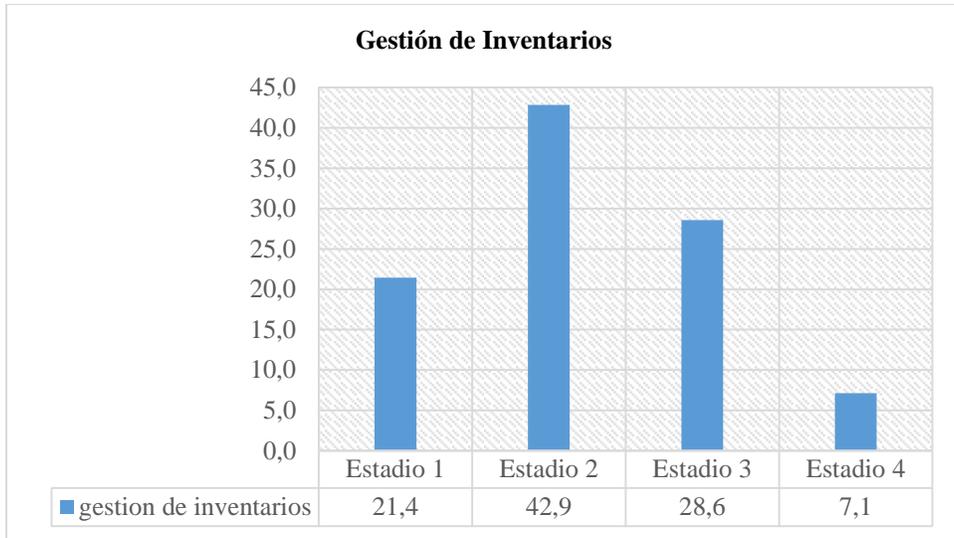


Estrategias de Internacionalización

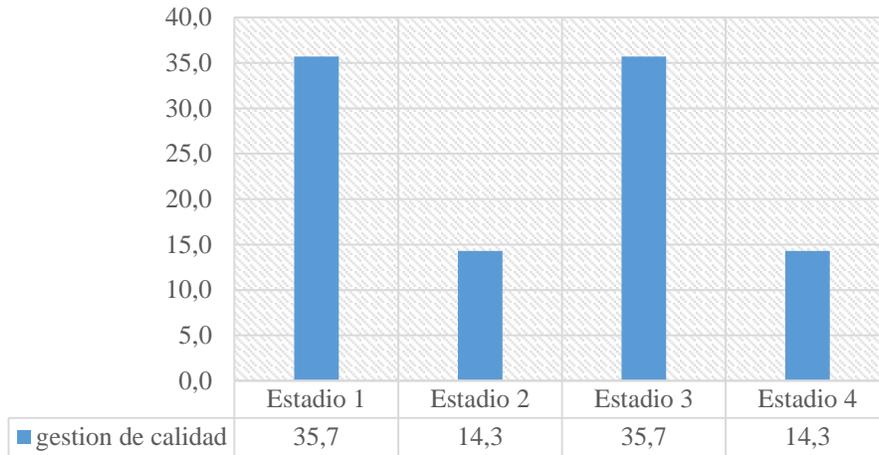


Gestión de Aprovisionamiento

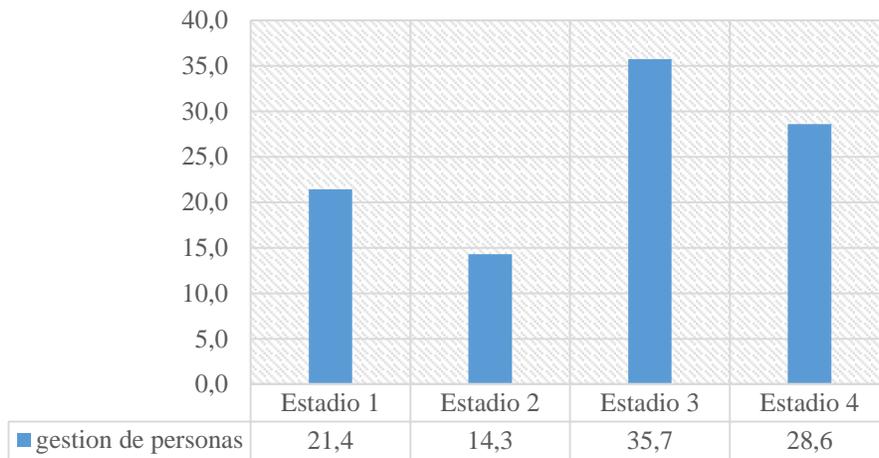




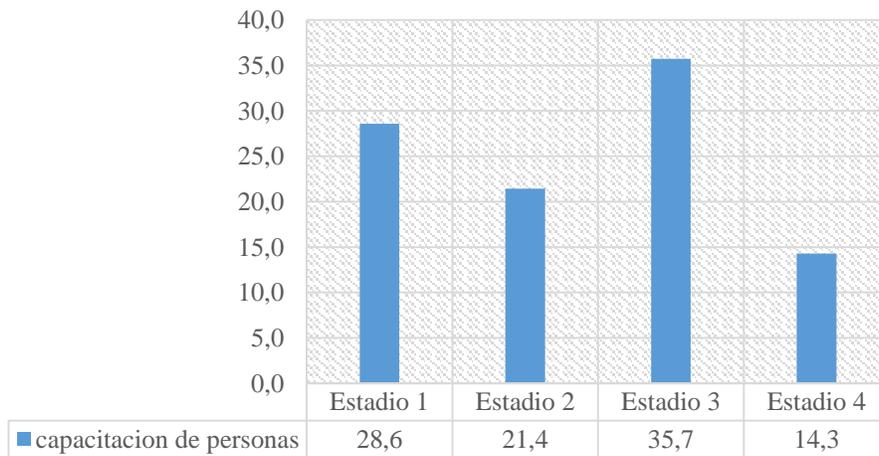
Gestión de Calidad



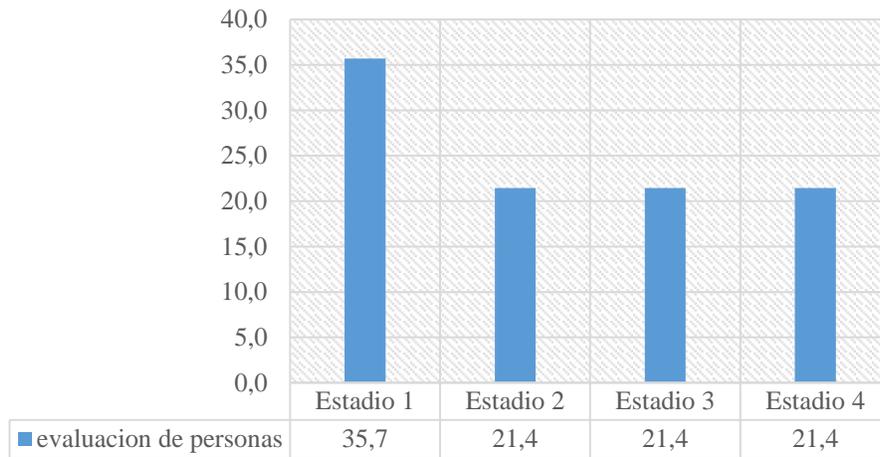
Gestion de Personas



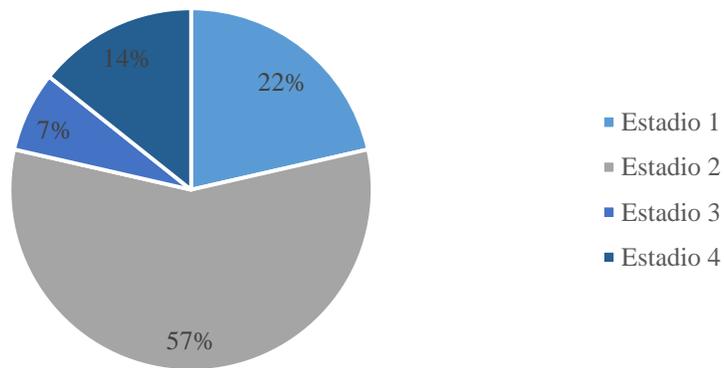
Capacitación de Personas



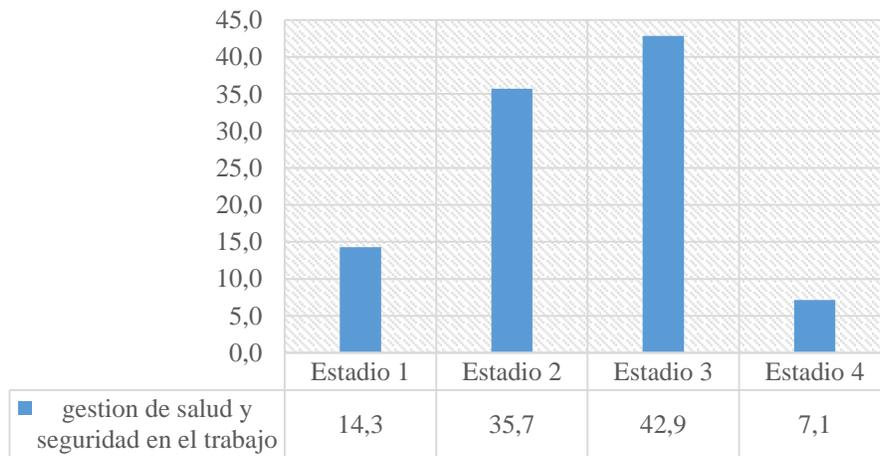
Evaluación de Personas



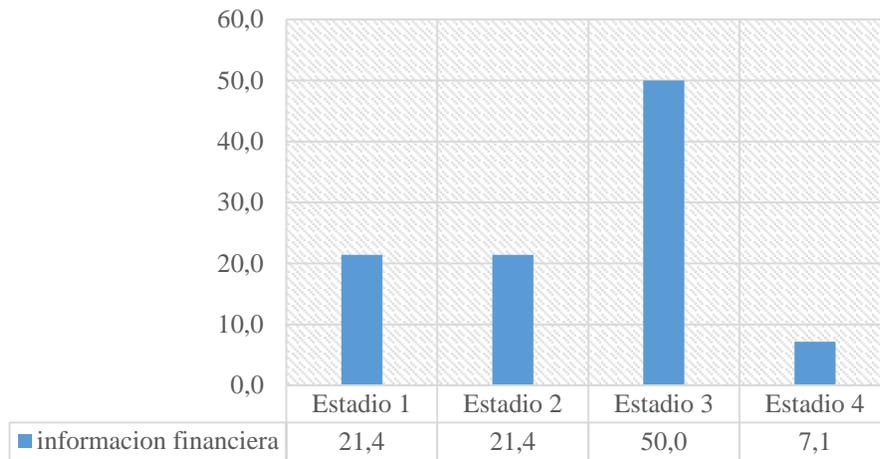
Gestion de la Compensación



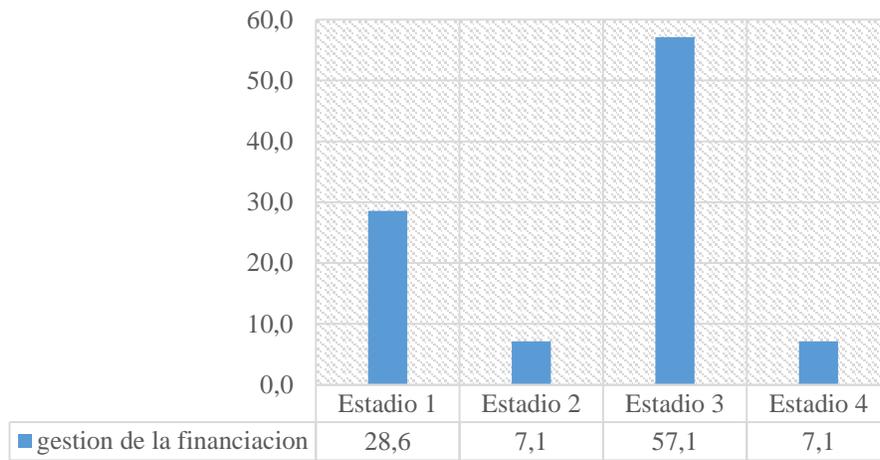
Gestión de salud y Seguridad en el Trabajo



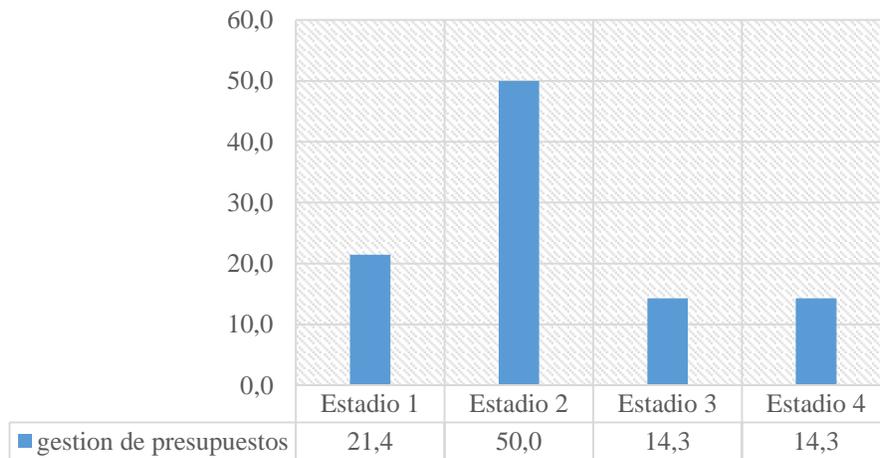
Información Financiera



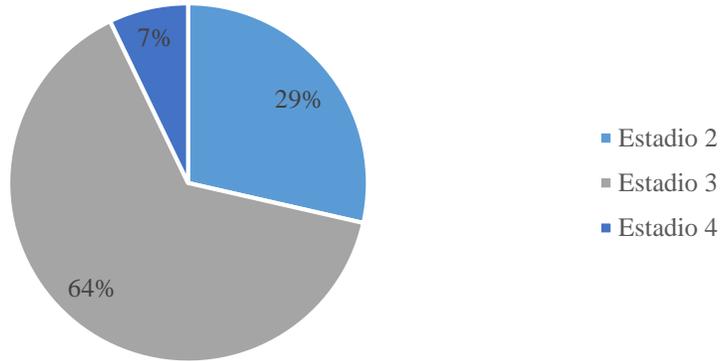
Gestion de la Financiación



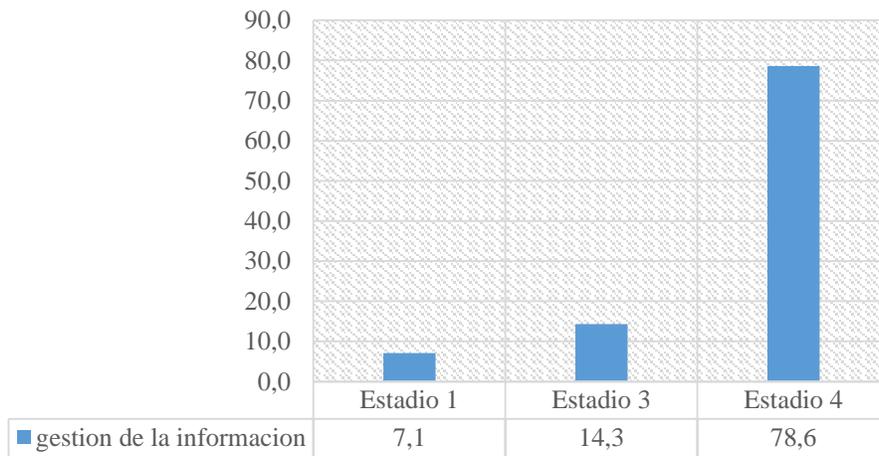
Gestión de Presupuestos



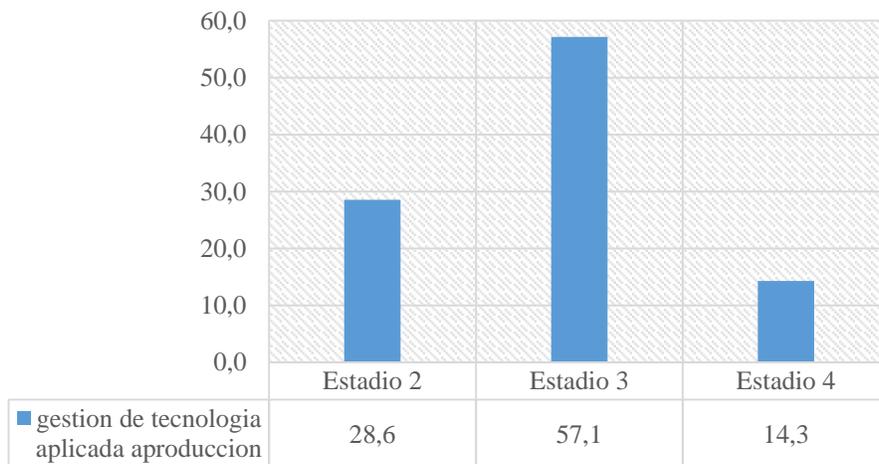
Gestión de los Excedentes



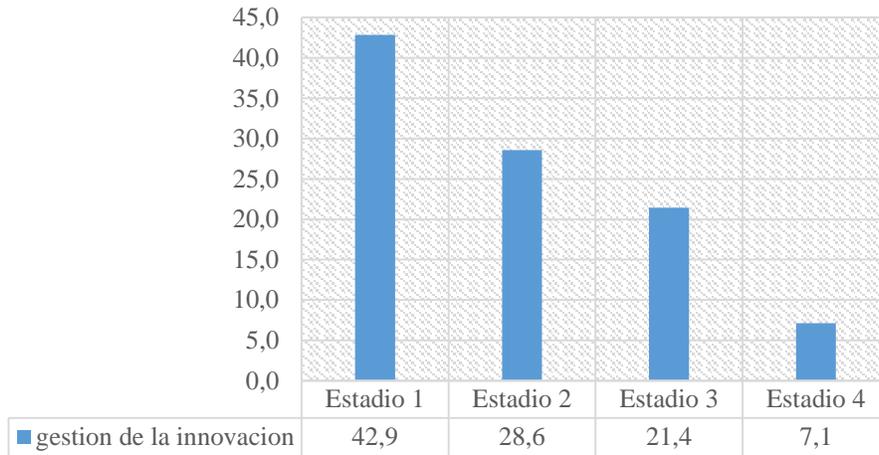
Gestión de la Información



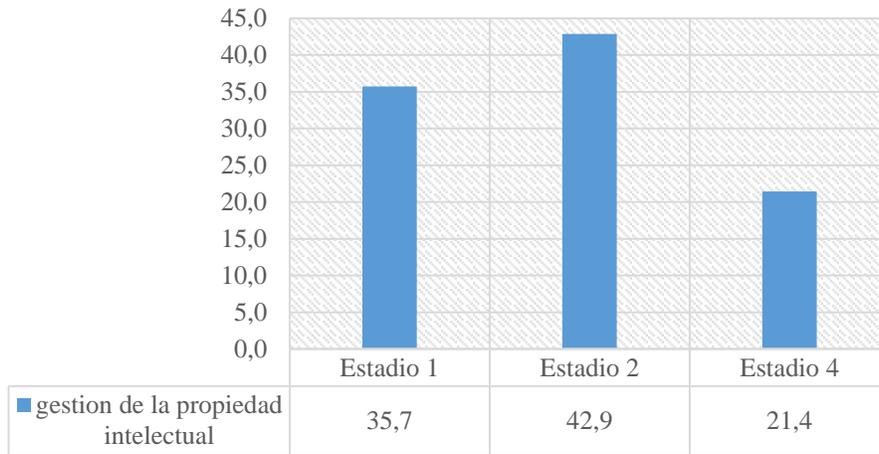
Gestión de Tecnología aplicada Producción



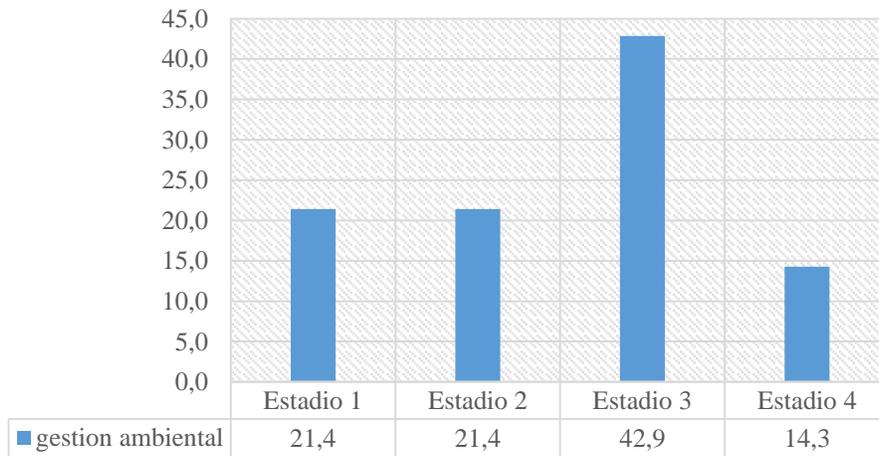
Gestión de la Innovación



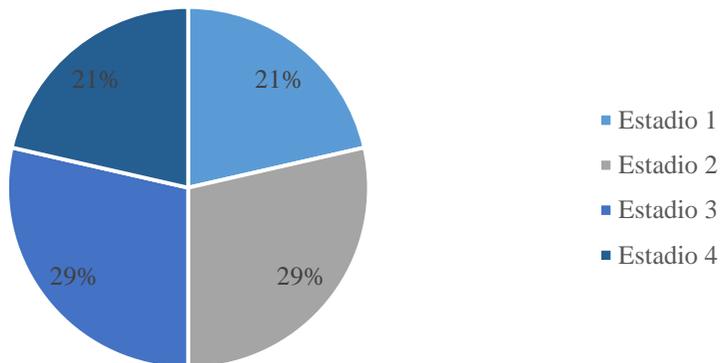
Gestión de la Propiedad Intelectual



Gestion Ambiental



Gestión de la Responsabilidad Social



Gestión de Interesados

