

**IMPORTANCIA DE LA COMPETITIVIDAD PARA EL CRECIMIENTO Y  
DESARROLLO DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN COLOMBIA**

**JORGE ERNESTO PATIÑO CAMARGO**

**Ensayo presentado como requisito para optar al título de  
Especialista en Alta Gerencia**

**Asesor**

**PAULA COLORADO ORDONEZ**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
BOGOTÁ, COLOMBIA**

**2017**

## **Resumen**

El presente trabajo relaciona aspectos de importancia en el ámbito de la alta gerencia, dentro del proceso de toma de decisiones que busca fortalecer el concepto de competitividad en las Pymes<sup>1</sup> como paso fundamental para generar un entorno de crecimiento y desarrollo permanente dentro del sector económico correspondiente. En este sentido se relacionan aspectos sobre el dinamismo actual de este tipo de organizaciones en el sector económico del país y se integra información sobre la situación de competitividad de las Pymes en Colombia buscando establecer un contexto de opinión que permita relacionar los desafíos que tienen las pequeñas y medianas empresas para consolidarse en los diferentes mercados y beneficiar al cliente final mediante la prestación de servicio y la producción de elementos con altos estándares de calidad bajo un entorno de competitividad que garantizara la sostenibilidad y el desarrollo de las Pymes en el tiempo.

**Palabras Clave:** Pymes, Competitividad, Crecimiento, Desarrollo, Alta Gerencia

## **Abstract**

The present essay relates important aspects in the area of top management, within the decision making process that seeks to strengthen the concept of competitiveness in SMEs as a fundamental step to generate an environment of permanent growth and development within the corresponding economic sector. In this sense, there are aspects related to the current dynamism of this type of organizations in the economic sector of the country and integrates information on the competitiveness situation of SMEs in Colombia, seeking to establish a context of opinion that allows to relate the challenges that small and medium-sized companies to consolidate in the different markets and benefit the end customer through the provision of service and production of elements with high quality standards under a competitive environment that guarantees the sustainability and development of SMEs over time

**Keywords:** SMEs, Competitiveness, Growth, Development, Senior Management

---

<sup>1</sup> Pyme es el acrónimo de pequeña y mediana empresa. Se trata de la empresa mercantil, industrial o de otro tipo que tiene un número reducido de trabajadores y que registra ingresos moderados (Pérez y Gardey, 2017)

## **Introducción**

Según las mediciones internacionales de competitividad, Colombia tiene muchas oportunidades para mejorar y frente a ello organizaciones como las pymes buscan explorar nuevos escenarios que les permitan ser más competitivos no solo para su beneficio, sino también para la búsqueda del crecimiento y desarrollo de la economía nacional, teniendo en cuenta que entre sus características están el aporte en materia laboral para una gran cantidad de personas que encuentran en estas organizaciones una oportunidad de tipo económico importante, asimismo su envergadura le permite tener un alto grado de flexibilidad para adaptarse a los cambios de mercado, pero siempre empleando como herramienta fundamental la creatividad, la innovación y el emprendimiento como forma de competitividad en el mercado (Emprendepyme.net, S.f). De acuerdo al anterior contexto es conveniente resaltar que ante la dinámica económica de un país como Colombia, el fortalecimiento de las Pyme significa un salto importante en el desarrollo que podría proporcionar el éxito de estas organizaciones.

Consecuentemente, se ha determinado que las Pymes generan alrededor del 67% del empleo en Colombia y aportan el 28% del producto interno bruto del país (Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, 2016), lo que se convierte en un argumento de peso para el estudio de diversos escenarios en los cuales se busque su crecimiento y desarrollo. En este sentido algunos autores mencionan la competitividad como herramienta para alcanzar dichos objetivos.

De igual forma a nivel gerencial es importante hacer estudios enfocados a la realidad que afrontara en el corto plazo en las organizaciones de tipo Pyme, así mismo, es pertinente incorporar los conocimientos adquiridos a lo largo de la experiencia laboral como insumo para elaborar un documento en el cual el lector extraiga ideas que puedan servir para que desde la dirección de las Pymes se establezca una posición frente al manejo de la competitividad y las estrategias más apropiadas para enfrentar las exigencias de los mercados, los clientes y en general de todos los interesados que hacen parte de las actividades propias de la empresa. Es conveniente mencionar que cualquier curso de acción en este sentido se convierte en un factor de diferenciación en las organizaciones y se puede consolidar como ventaja de tipo económico para la estabilidad, crecimiento y desarrollo de las Pyme en el tiempo.

## **Dinamismo Empresarial de las Pymes**

En razón a diversos estudios se destaca la importancia de las Pymes dentro de la economía nacional principalmente por su alta participación dentro de los sectores comerciales en Colombia, lo cual se ve representado por la gran cantidad de empresas de este tipo que existen actualmente en el país. En consecuencia, son muchas las circunstancias que rodean el crecimiento de las Pymes y en este sentido se debe destacar que muchas de ellas tienden al fracaso si no cuentan con un trabajo detallado por parte de la gerencia. Frente a este contexto “según estudios del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), la pequeña y mediana empresa (pyme) se caracteriza por sus elevadas tasas de mortalidad” (Romero, Melgarejo y Vera-Colina, 2015). En este aspecto son diversas las modalidades en las cuales se establece que una empresa fracasa, siendo ellas por la bancarrota, la insolvencia, la reducción del valor de los activos, las limitaciones en el flujo de caja o la suspensión de pagos por diferentes causas, entre otros.

En el mismo sentido, se destaca que en el caso de Colombia se ha incrementado el interés del gobierno por generar escenarios de apoyo a este tipo de organizaciones con el fin de fortalecer sus estructuras, prueba de ello está en la legislación sobre el tema, es decir la ley 905 de 2004, modificada por la Ley 590 de 2000, la cual busco promocionar el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, ante el crecimiento económico que dichas corporaciones representa para el país. Lo anterior entonces muestra un alto interes por generar estrategias que se integren a la dinámica de las Pymes para impulsar su crecimiento y para ello la competitividad se plantea como una de las más importantes opciones.

En este aspecto Franco y Urbano (2014) destacan que las más prestigiosas empresas de tipo pequeño y mediano alcanzan altos niveles de dinamismo a partir de la integración que dichas organizaciones tienen con su comunidad, como su entorno, con sus empleados y mediante el uso de capacidades organizativas estratégicas que les permiten diferenciarse y proyectarse hacia el futuro. Se debe mencionar igualmente que se han distinguido factores internos y externos que inciden de forma importante en la dinámica de las Pymes las cuales distinguen a unas de otras.

Entre los factores Internos más representativos que identifican Franco y Urbano (2014) se encuentran los activos físicos como la envergadura de la organización, su ubicación y el equipo y maquinaria empleada; los activos financieros que abarcan el capital empleado para el funcionamiento; la reputación y prestigio de la empresa, la cultura organizacional, los derechos de propiedad, el empresario y su equipo fundador, el equipo de trabajo y las áreas funcionales de la empresa en las cuales se identifican las actividades, los recursos y las capacidades corporativas. Ahora haciendo mención a los factores externos se destaca la política económica y social, las medidas de apoyo, la legislación sobre desarrollo organizacional, las características del sector industrial entre las que se encuentra el tamaño, la concentración de mercados, la competitividad, tecnologías empleadas y las especializaciones; la cultura (Influencia de la comunidad, de los familiares y amigos, de la cultura regional y de las redes sociales y empresariales).

Es así como se puede mencionar que Franco y Urbano, (2014) identifican unos escenarios particulares dentro del ambito organización los cuales impactan directamente la dinamica de la organización tanto a nivel interno, como externo y plantean la posibilidad de profundizar sobre la importancia de incorporar dichos planteamientos en las estrategias gerenciales de quienes estan a la cabeza de las empresas de mediano y pequeño tamaño.

Lo anterior permite establecer un contexto general sobre algunos de los factores más importantes que determinan la dinámica de las organizaciones, pero es igualmente relevante mencionar que las Pymes están llamadas a integrarse entre ellas y con corporaciones de más envergadura para potenciar sus capacidades y esto se convierte en un obstáculo para muchas de ellas, ya que en muchas ocasiones sus estructuras económicas no superan las expectativas de otras empresas del mismo tipo. Frente ello Surraco (2008) resalta que “La sinergia permite que los miembros puedan ofrecer una propuesta comercial unificada, mucho más amplia, obteniendo ventajas competitivas y de escala muy significativas” (p. 27). Es entonces fundamental que las Pymes establezcan programas de estudio para la integración comercial en beneficio del cumplimiento de sus objetivos a mediano y largo plazo, lo cual da un sentido positivo al propósito del presente ensayo en la medida que resalta la competitividad como herramienta de desarrollo y crecimiento.

Por otra parte, es conveniente mencionar que dentro del dinamismo de las Pymes se encuentra la incorporación de tecnologías que están llamadas a maximizar el rendimiento en los procesos organizacionales y esto se presenta como un reto para la gerencia, ya que muchos de los servicios

y productos que se generan en las Pymes deben contar con componentes científicos o tecnológicos como fuente de ventajas competitivas (Guercio, Martínez y Vigier, 2017). Sin embargo, la realidad sobre los costos en tecnología se convierten un factor determinante para la incorporación de herramientas que fortalezcan las áreas de las Pymes, lo cual inciden directamente en el ámbito de la diferenciación organizacional. Asimismo, es claro que los costos en capacitación y contratación de expertos se convierte en un factor adicional de análisis que se debe incorporar a las acciones de la alta gerencia para potenciar el rendimiento de los colaboradores y de la empresa misma.

### **Situación de competitividad de las Pymes en Colombia**

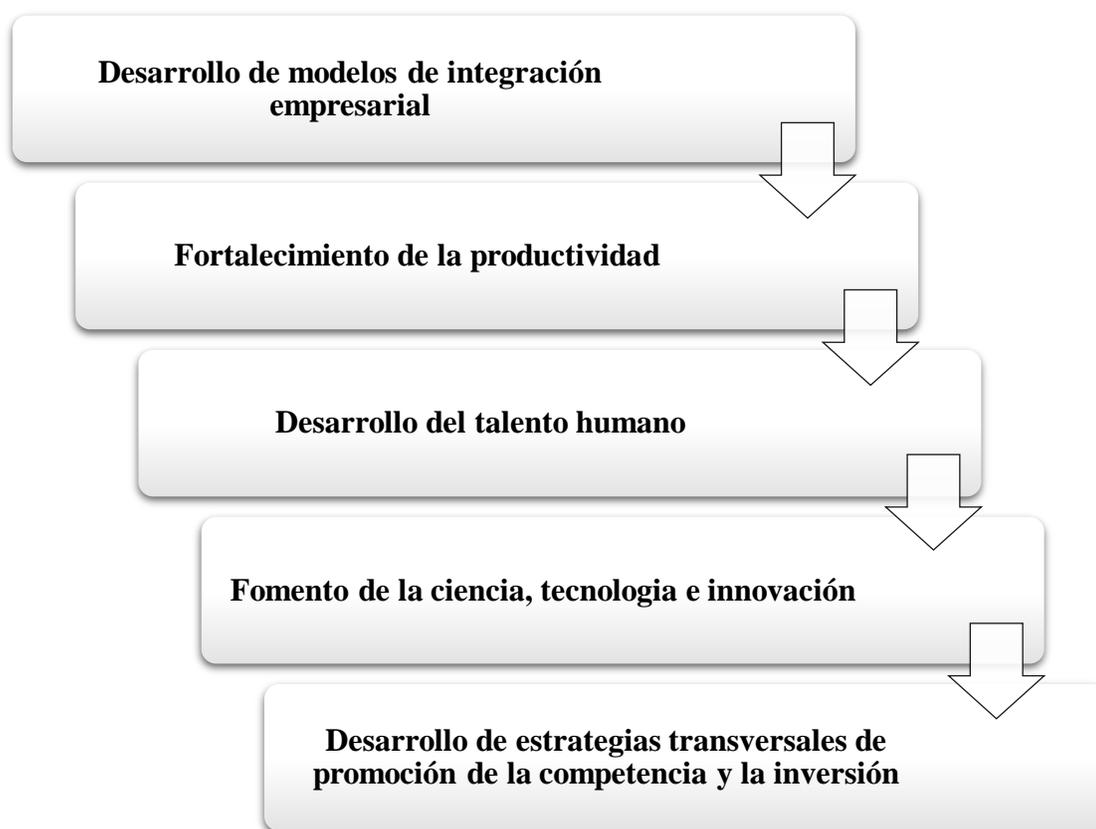
En concordancia con el tema planteado es pertinente abordar específicamente el ámbito de la competitividad de las Pymes en Colombia para explorar los principales factores que la determinan, estableciendo contextos como el macro y microeconómico dentro del desarrollo organizacional de las mismas. Se resalta que aspectos como la globalización la liberalización de los mercados de capitales y el incremento en los rangos de cobertura económicos de las Pymes en sus respectivos sectores, entre otros, marcan la pauta para referirse al desempeño de estas empresas en materia de competitividad, entendiendo que según Montoya, Montoya y Castellanos, 2010):

“... muchos autores conciben la competitividad no solo como ventaja competitiva o una propiedad o atributo de una organización, sino también como una medida de su capacidad operativa (desde el diseño a la venta y posventa) para ofrecer un conjunto de atributos que permitan satisfacer de manera competente las necesidades de los clientes, y que diferencian su actividad de los rivales en el mercado.”  
(p. 107)

Según lo anterior, es necesario establecer la posición que cada Pyme en particular tiene de sus capacidades con respecto a la competitividad, de tal manera que exista un escenario de estudio sobre el cual trabajar, y frente al cual se podrían tomar las medidas para garantizar una mejora continua de las ventajas competitivas. En el caso de Colombia se han hecho esfuerzos por fortalecer el desempeño de las Pymes a partir de políticas nacionales que se han publicado en el Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES), y se ha tomado como punto de apoyo la normatividad al respecto como es el caso de la Ley 811 de 2003 la cual plantea cinco pilares para la política de competitividad del país (Montoya, Montoya y Castellanos, 2010). En este sentido es

pertinente mencionar que es necesario que la alta gerencia atienda todas las oportunidades que desde la legislación se han planteado para impulsar las acciones encaminadas a fortalecer a la organización. Para el caso de la competitividad en Colombia se requiere que las Pymes generen un entorno de participación que usualmente es más aprovechado por grandes industrias.

En este aspecto la figura No 1 destaca una serie de estrategia que sin duda están orientadas a fortalecer y potenciar las capacidades de las empresas de pequeña y mediana envergadura en Colombia, no obstante, no dejan de ser políticas que por muchas circunstancias son difíciles de aplicar para todas las Pymes principalmente por las limitaciones que en materia económica manejan estas organizaciones mientras alcanzan un punto de equilibrio económico importante que les permita hacer inversiones en ámbitos diferentes a la de su razón de ser.



**Figura 1. Pilares para la política de competitividad de las Pymes**

Nota: Elaboración a partir de datos tomado de (Montoya, Montoya y Castellanos, 2010)

Los pilares anteriormente relacionados se suman a las necesidades de flexibilidad que deben tener las Pymes en Colombia ya que al generar más del 50% del empleo a nivel interno, se requiere que continúen su crecimiento y desarrollo como parte fundamental dentro del su potencial para aportar al Producto Interno Bruto en Colombia, sin embargo estudios mencionan que la limitada participación a nivel de comercio exterior han limitado de forma considerable la evolución de estas organizaciones en el ámbito económico (Velásquez, 2004). Significa entonces que se deben hacer esfuerzos para que estas organizaciones pueden extenderse a escalas del orden nacional e internacional, multiplicando así las exportaciones y generando nuevas oportunidades de negocio. Asimismo, se deben hacer consideraciones sobre cómo generar ventajas competitivas entendiendo que son las empresas las que compiten y el objetivo de ello no puede ser a corto plazo, ya que lo que se busca es una condición de sostenibilidad, de crecimiento y de desarrollo que beneficie tanto a la organización como a la economía de Colombia (Montoya, Montoya y Castellanos, 2008).

### **Desafíos de las Pymes para el desarrollo en Colombia**

A pesar de la participación que tienen las Pymes en el ámbito económico del país, Martínez (2003) resalta que se hace necesario generar estudios que determinen el desempeño de estas organizaciones y estructurar estrategias de mejoramiento en las áreas que correspondan, si bien hay restricciones y limitaciones que condicionan el desarrollo competitivo de las mismas, existen buenas practicas que ayudan a gestionar a las Pymes en su contexto de crecimiento y sostenibilidad, y en este aspecto se debe establecer un vínculo permanente con la institucionalidad estatal para buscar mecanismos que sean favorables para las partes, siendo ellas el financiamiento, el ajuste del sistema tributario, las políticas de comercio exterior, el acceso a nuevos mercados, el fortalecimiento de la infraestructura en pro del buen funcionamiento de la cadena logística, entre otras.

Consecuentemente Poveda (2016) considera que entre las perspectivas de desarrollo de las Pymes en Colombia es necesario el empleo de las teorías administrativas existentes y la generación de teorías nuevas que se ajusten a la razón de ser de cada una de las organizaciones de tal manera que se puedan aplicar modelos de innovación, que incorporen creatividad, tecnología, investigación, visión futura, entre otras cosas. Lo anterior es aplicable a los nuevos entornos de

negocio en los cuales se busca que las Pymes puedan influenciar al consumidor en el sentido requerido para beneficio de la organización; se establezcan estrategias de participación en los mercados globales; se consoliden procesos de vinculación con nuevos mercados; se incorpore la tecnología como parte de la evolución de la organización; se integren las herramientas de comunicación en procura de gestionar la información de forma efectiva y en general todo aquello que signifique el desarrollo y crecimiento de las Pymes.

En el mismo sentido, Zeballos (2006) menciona que existen muchos obstáculos para el desarrollo de las Pymes, particularmente por las condiciones en que nacen y van creciendo, por el entorno económico nacional e internacional, por el apoyo o no del sector gubernamental y por diversas causas que requieren de estudios profundos de tal manera que se identifiquen los escenarios desfavorables y susceptibles de ser intervenidos para beneficio de la organización. Se busca que las Pymes sean un elemento dinamizador de la economía a partir de sus capacidades, de la competitividad y de la calidad de sus productos o servicios.

## **Conclusiones**

Es necesario destacar los elementos de estudio relacionados con el dinamismo empresarial de las Pymes y la importancia de la gerencia en la generación de estrategias que fortalezcan las capacidades de las mismas para construir ventajas competitivas que potencien los procesos de la empresa en el ámbito de la prestación de servicios o generación de productos para el cliente. Este en su contexto general se convierte en una buena práctica orientada a beneficiar el crecimiento y desarrollo de las Pymes, pero también refleja las variables que pueden llevar a una organización de este tipo al fracaso, ya que existen diversos factores que intervienen en la gestión de las empresas para alcanzar de forma adecuada niveles efectivos de productividad.

Asimismo, mediante el desarrollo de la temática planteada es pertinente mencionar que la situación de competitividad de las Pymes en Colombia, dependen directamente del interés de la Alta Gerencia en incorporar los nuevos elementos que ofrece el entorno económico para la generación de ventajas competitivas, entre ellos la necesidad de innovación, creatividad, incorporación de tecnologías, la interacción con el ámbito gubernamental, la apertura de mercados

del orden nacional e internacional, entre otras. De igual forma se deben generar las estrategias organizacionales en las cuales se debe hacer los estudios de competitividad de acuerdo al tipo de producto o servicio ofrecido y su impacto en la comunidad, para de esta manera iniciar los procesos de mejoramiento en donde corresponda y ajustarse de forma rápida a la dinámica de mercados.

Finalmente, hay muchos desafíos que deberán sortear las Pymes para garantizar su desarrollo y sostenibilidad en el tiempo, pero algo cierto es la importancia de la competitividad no solo a nivel regional o nacional, sino también dentro del contexto de globalización, lo cual exige un trabajo importante de la dirección en materia de buenas prácticas gerenciales para potenciar los procesos internos, fortaleciendo las capacidades de los colaboradores y generando un entorno de diferenciación con respecto a la competencia. En este aspecto se puede hablar de estructurar una cultura organizacional orientada a generar ventajas competitivas que no solo deben estar presentes en el producto o servicio, sino también en los procesos administrativos y de producción, en las prácticas comerciales, en el empleo de nuevos y mejores equipos, en los sistemas de control de gestión y en general en todo aquello que se haga al interior y exterior de la Pyme.

## Referencias

- DANE. (2016). *Informe de gestión del Sector Comercio, Industria y Turismo*. Bogotá: Departamento Administrativo Nacional de Estadística.
- Emprendepyme.net. (S.f). *La importancia de las Pyme en la economía*. Obtenido de Emprendepyme: <http://www.emprendepyme.net/la-importancia-de-las-pyme-en-la-economia.html>
- Franco Ángel, M., & Urbano, D. (2014). Dinamismo de las PYMES en Colombia: un estudio comparativo de empresas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 319-338.
- Guercio, B., Martínez, L., & Vigier, H. (2017). Las limitaciones al financiamiento bancario de las Pymes de alta tecnología. *Estudios Gerenciales - Universidad ICESI*, 3-12.
- Martínez, A. G. (2003). *La realidad de a la Pyme Colombiana;Desafío para el Desarrollo*. Bogotá: Fundes.

- Montoya, A., Montoya, I., & Castellanos, O. (2010). Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos. *Agronomía Colombiana - Universidad Nacional de Colombia*, 107-117.
- Montoya, L. A., Montoya, I. A., & Castellanos, O. F. (2008). De la noción de competitividad a las ventajas de la integración empresarial. *Revista Facultad Ciencias Económicas Universidad Nacional de Colombia*, 59-70.
- Pérez, J., & Gardey, A. (31 de Octubre de 2017). *Definición de Pyme*. Obtenido de definicion.de: <https://definicion.de/pyme/>
- Poveda, J. A. (2016). *Perspectivas de desarrollo de la administración para las Pymes en Colombia*. Bogotá: Ploutos.
- Romero Espinosa, F., Melgarejo Molina, Z. A., & Vera-Colina, M. A. (2015). Fracaso empresarial de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Colombia. *Suma de Negocios*, 29-41.
- Surraco, G. (2008). Las Pymes y su integración. *Anclajes - Facultad de Periodismo y Comunicación Social UNLP*, 25-28.
- Velásquez Vásquez, F. (2004). La estrategia, la estructura y las formas de asociación: fuentes de ventaja competitiva para las pymes. *Estudios Gerenciales*, 73-97.
- Zevallos, E. (2006). Obstáculos al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en América Latina. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 75-96.

