

APORTE DE LOS CENTROS

DE DESARROLLO EMPRESARIAL PARA EL ÉXITO DE LAS MIPYMES INNOVADORAS

CONTRIBUTION OF BUSINESS DEVELOPMENT CENTERS FOR THE SUCCESS OF INNOVATIVE MSMEs

Marlén Deyanira Melo Zamora¹

E-mail: marlen.melo.z@uniminuto.edu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9454-0005>

Cesar Augusto Ramos Reyes²

E-mail: caramos@sena.edu.co

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8490-8013>

Martha García López¹

E-mail: martha.garcial@uniminuto.edu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5596-645X>

¹ Corporación Universitaria Minuto de Dios. Colombia.

² Servicio Nacional de Aprendizaje. Colombia.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Melo Zamora, M. D., Ramos Reyes, C. A., & García López, M. (2021). Aporte de los centros de desarrollo empresarial para el éxito de las MiPymes innovadoras. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(S3), 477-488.

RESUMEN

Este estudio de investigación identifica las capacidades productivas y competitivas de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) en la ciudad de Girardot y la región circundante. El estudio se basa en un análisis del medio ambiente, su potencial de crecimiento y las condiciones necesarias a fortalecer para enfrentar los desafíos sociales, ambientales y económicos actuales. Todo esto puede considerarse como el punto de partida para desarrollar un estudio de viabilidad y factibilidad para la creación de un centro de desarrollo empresarial. Se empleó un método de investigación descriptivo para determinar el nivel existente de competitividad, tecnología y eficiencia de las MIPYME en Girardot y la región circundante. Este método se combinó con el uso de herramientas de recolección de datos cualitativos, como la entrevista semiestructurada, aplicada a 30 MiPymes en la ciudad antes mencionada y su región circundante. Los resultados incluyeron un análisis del entorno de las MIPYME para conocer su situación actual y las condiciones para determinar la viabilidad de establecer un centro de desarrollo empresarial. Este enfoque identificó habilidades internas, amenazas y oportunidades en el entorno, utilizando el análisis DAFO y diseñando estrategias acordes acorde a las necesidades de la ciudad – región.

Palabras clave: MiPymes, innovación, centro de desarrollo de negocios, capacidad productiva, entorno empresarial.

ABSTRACT

This research study identifies the productive and competitive capacities of micro, small and medium-sized enterprises (MiPymes) in the city of Girardot and the surrounding region. The study is based on an analysis of the environment, its growth potential and the necessary conditions to be strengthened to face current social, environmental and economic challenges. All this can be considered as the starting point to develop a feasibility and feasibility study for the creation of a business development center. A descriptive research method was used to determine the existing level of competitiveness, technology and efficiency of MSMEs in Girardot and the surrounding region. This method was combined with the use of qualitative data collection tools, such as the semi-structured interview, applied to 30 MSMEs in the aforementioned city and its surrounding region. The results included an analysis of the environment of MSMEs to find out their current situation and the conditions to determine the viability of establishing a business development center. This approach identified internal skills, threats, and opportunities in the environment, using the SWOT analysis and designing strategies according to the needs of the city - region.

Keywords: MSMEs, innovation, business development center, productive capacity, business environment.

INTRODUCCIÓN

Los centros de desarrollo empresarial (BDC) nacieron en Europa, América Latina y Estados Unidos como un componente de política para apoyar a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME). En términos generales, el concepto de centro de desarrollo empresarial se identifica como una política de apoyo a las empresas basada en equipos profesionales permanentes que operan dentro de estructuras físicas debidamente equipadas, con el fin de apoyar a las empresas (esencialmente a las MiPymes) en un territorio específico, especialmente en sus áreas gerenciales (CEPAL, 2019).

Los BDC son una herramienta de política industrial que busca desarrollar habilidades dentro de las empresas. Brindan consultoría, apoyo y capacitación para emprendedores y empresarios. Este instrumento promueve el crecimiento empresarial, la innovación, la productividad y la rentabilidad a través de propuestas que mejoran la administración, la gestión, la producción, el desarrollo tecnológico y el acceso al crédito, permitiendo a las organizaciones expandirse a nivel nacional y acceder a la economía global. La metodología utilizada para el programa de centros de desarrollo empresarial de Colombia se basa en el modelo SBDC, que se ha implementado en los Estados Unidos por más de 30 años; actualmente, hay aproximadamente 1.100 BDC en el mundo (Ministerio de Comercio, 2014).

El objetivo estratégico de estos centros es apoyar el dinamismo económico a través de políticas que mejoren la productividad y competitividad de las empresas a las que sirven, facilitando el crecimiento y consolidación del tejido empresarial, así como el desarrollo económico y social del entorno.

El modelo de gestión de los centros de Desarrollo empresarial está basado en el modelo de Small Business Development Centers-SBDC de los Estados Unidos, junto con sus características únicas para operar en Colombia, que incluyen las siguientes:

- Consulta individual y acompañamiento específico para cada negocio de acuerdo con sus características.
- Las actividades de capacitación y preparación a empresarios y/o emprendedores en materia de gestión y administración de empresas.
- Participación de la Cuádruple Hélice Universidad – Empresa – Estado – Sociedad.
- Garantizar procesos de investigación e innovación de productos.

- Recopilación de información que puede utilizarse en el desarrollo de las MIPYME en todos los sectores locales, regionales y nacionales.

- Promoción y creación de un nuevo tejido empresarial y generación de empleo para aumentar la productividad y mejorar la gestión financiera.

- Medición del rendimiento.

En Colombia, el Plan de desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad” basa su desarrollo armónico en tres pactos estructurales. Un pacto se refiere a estimular el emprendimiento y formalizar el trabajo y las actividades económicas, al tiempo que se fortalece el tejido empresarial en las ciudades y en el campo. El plan de desarrollo contempla acuerdos con estrategias transversales que cumplan con pactos estructurales relacionados con la ciencia, la tecnología y la innovación, es decir, un sistema para desarrollar el conocimiento en Colombia para el futuro. Asimismo, el artículo 126 del plan de desarrollo establece que uno de los objetivos generales del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación es garantizar las condiciones necesarias para el desarrollo científico, tecnológico e innovador. Estos objetivos están ligados al sector productivo, y ayudan a mejorar la productividad y la competitividad. El segundo pacto es de legalidad y busca fortalecer el Poder Judicial y luchar contra la corrupción; El tercer pacto está relacionado con la equidad y la forma en que debe haber igualdad de oportunidades para todos a través de una política social que logre la inclusión social y productiva de los colombianos (Plan Nacional de Desarrollo, 2019).

El gobierno nacional a través de la reglamentación de la ley 590 de 2000, promueve el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, concentrando esfuerzos en mejorar las aptitudes empresariales, la generación de empleo, el desarrollo regional, la productividad apoyada en pequeños capitales, la integración de los diferentes sectores económicos nacionales, la capacidad empresarial por regiones. La ley formula como uno de sus objetivos, el promover una más favorable dotación de factores para las micro, pequeñas y medianas empresas, facilitando el acceso a mercados de bienes y servicios, tanto para la adquisición de materias primas, insumos, bienes de capital y equipos, como para la realización de sus productos y servicios a nivel nacional e internacional, la formación de capital humano, la asistencia para el desarrollo tecnológico y el acceso a los mercados financieros institucionales (Ley 590 de 2000, 2000).

En el mercado global, las MIPYME son el tipo de negocio que representa la mayor proporción del crecimiento económico de los países. Simultáneamente, las MiPymes

reducen las tasas de desempleo a través de sus actividades económicas. En apoyo de esta posición, Valdés y Sánchez (2012) argumentan en la sección de conclusión de su artículo científico que, “las tendencias globales actuales en el campo de los negocios reconocen que las MiPymes juegan un papel fundamental en la economía de cualquier nación. Los datos muestran que más del 90% del universo empresarial formal e informal en diferentes países pertenece a este grupo. También representan una gran proporción de las ventas totales, las exportaciones, el PIB y el empleo. Cualquier dificultad general en estas organizaciones más pequeñas tiene un impacto negativo en los indicadores macroeconómicos y sociales del país en cuestión” (p. 153).

Según Aguirre Ortiz (2019), actualmente, “en Colombia, aproximadamente el 95% del tejido empresarial está conformado por MiPymes (DATOS, 2019); impulsan la economía sin que se les dé la importancia o el apoyo para sobrevivir a largo plazo. Sin embargo, esta percepción se ha transformado debido a la implementación de políticas gubernamentales que, en particular, han proporcionado asistencia financiera a las pequeñas empresas, como el acceso al crédito y las microfinanzas.

Los resultados de la encuesta de desempeño empresarial para el segundo trimestre de 2020 revelan que, en las áreas de producción y ventas, había una fuerte contracción con respecto al mismo periodo del año anterior donde el 88.7% mencionan que disminuyó, el 7.3 la mantuvo y el 3.9 la aumento. En cuanto a aspectos de inversión, el promedio de MiPymes percibió disminución con solo el 7.3% de las empresas manifiesta haber realizado algún tipo de inversión destinados “principalmente a la adquisición de nuevas tecnologías y procesos de innovación (20,8%), Bioseguridad (16,7%), Nueva infraestructura (16,7%) y Nueva maquinaria y equipos (12,5%), entre otros”. Se revela una radiografía de las MiPymes que permite entender cómo la emergencia sanitaria contribuyó de manera adversa en la retracción de estas empresas en el país. (ACOPI, Encuesta de desempeño empresarial 2do trimestre 2020).

Otro de los factores incidentes en el desarrollo de las MiPymes se relaciona con la investigación de mercados y las estrategias de mercadeo, donde la mayoría de este tipo de empresas adolece de procesos fortalecidos que les permitan propuestas innovadoras e incursión en nuevos modelos y gestión. Baque Villanueva, et al. (2021), en el artículo denominado “Generación de valor agregado a través del marketing digital en las Mipymes”, mencionan que *“en la actualidad las Mipymes presentan grandes desafíos con la transformación tecnológica acelerada ocasionada por la pandemia del COVID -19. Los empresarios*

requieren fortalecer sus conocimientos en cuanto a la aplicación de herramientas de marketing digital para hacerle frente a la competitividad y la productividad”, permitiendo la comprensión en la necesidad ingente de nuevos y mejorados procesos de marketing en las MiPymes.

Quintero (2018), en un ensayo de grado, expuso las barreras para el desarrollo y la sostenibilidad de las pymes en Colombia. En la conclusión del estudio, el autor afirmó que, “teniendo en cuenta la importancia de las PYME, se deben tomar medidas para que su tasa de mortalidad disminuya; se deben tomar medidas de protección y beneficios gubernamentales para que puedan ser competitivos con las grandes empresas y multinacionales establecidas en el país”.

Los recursos humanos se consideran el factor más importante en las organizaciones y deben gestionarse a través de planes de formación para el personal y beneficios que se traduzcan en motivación. Estos son necesarios para el desarrollo de la organización. ACOPI (2020) registra información preocupante para las MiPymes con respecto al capital humano, específicamente los efectos de las medidas implementadas para mitigar el impacto del COVID-19 en Colombia y el deterioro del mercado laboral. Esta situación se ha traducido en la pérdida y destrucción del empleo desde la declaración del aislamiento obligatorio. En abril de 2020 se perdieron 5,3 millones de empleos en el país. A finales de septiembre, se habían recuperado más de 3 millones de puestos de trabajo, mostrando signos positivos para el mercado laboral, aunque las tasas de desempleo se mantienen por encima del 15% (ACOPI, Encuesta de desempeño empresarial 3er trimestre 2020).

Para Ley Chong, et al. (2021), en su artículo “Procedimiento para la formulación de oportunidades de negocios. Estudios de casos en la industria, de Villa Clara, Cuba”, las acciones que facilitan la ideación, selección y desarrollo de nuevas oportunidades de negocios, permiten nuevas posibilidades y potencialidades de mercado, donde, elementos como el uso de tecnologías, procesos técnicos ajustados y análisis financieros del negocio, son la herramienta facilitadora en la correcta toma de decisiones empresariales y el ajuste de las organizaciones a los cambios vertiginosos del entorno.

Las oportunidades de promoción en las PYME son una clara desventaja en comparación con las grandes empresas. Sin embargo, “las oportunidades de crecimiento deben ser creadas dentro de ellos, y el personal interno debe ser la primera opción”(Quintero, 2018). Estos aportes apuntan a ciertas desventajas de las pymes en Colombia frente a las grandes empresas, aunado a la falta de políticas gubernamentales para asegurar el

desarrollo, crecimiento y sostenibilidad de estas empresas, a pesar de su importante contribución al desarrollo económico del país. La encuesta de desempeño empresarial en el 3er trimestre de 2020 llama la atención sobre los problemas actuales que enfrentan las MiPymes, en los que, entre varios aspectos, "se enfatiza la incertidumbre generada por el COVID-19, resultando en una falta de confianza en la respuesta que el mercado actual puede ofrecer" (ACOPI, 2020).

En un estudio realizado por Dini (2018), *MiPymes in Latin America: A Fragile Performance and New Challenges for Promotion Policies*, los autores realizaron numerosos análisis sobre la participación de las MIPYMEs en el mercado empresarial y económico del país. Destacaron que "la productividad laboral de las pymes aumentó significativamente de 1992 a 2015. Durante este período de tiempo, las empresas que registraron las tasas de crecimiento más altas fueron las empresas que aumentaron la productividad laboral en un 11,8%" (Dini & Stumpo, 2018).

En este estudio, también analizaron las tasas de supervivencia de las empresas colombianas a lo largo de los años, que incluyen:

Un reporte de Asobancaria de 2018 que afirma que el tamaño de las empresas en Colombia está directamente relacionado con las tasas de supervivencia de las empresas y el nivel de informalidad; presentando una imagen donde por cada 10 grandes empresas creadas, siete sobreviven después de cinco años, a diferencia de las pymes, en las que solo sobreviven cinco, con solo 3 microempresas sobreviviendo. Aspectos de informalidad y bajas tasas de supervivencia se concentran en las micro y pequeñas empresas. La perspectiva de convertirse en formal aumenta a medida que las empresas crecen y se mantiene en el tiempo (ASOBANCARIA, 2018).

Esto significa que en Colombia se crean negocios de diferentes sectores económicos, pero no logran sobrevivir a diferentes cambios en el entorno. También es posible inferir la existencia de políticas gubernamentales para el apoyo de la creación de microempresas innovadoras, pero no se han creado estrategias para asegurar su permanencia en el mercado a pesar de los constantes cambios. Para ilustrar este punto, el estudio de Dini y Stumpo (2018) argumenta: Actualmente, las acciones de apoyo a las MiPymes, así como el resto de las políticas de desarrollo empresarial se centran en incrementar la competitividad empresarial; sin embargo, se pueden identificar estrategias diferenciadas, que se basan en las características de las empresas en términos de innovación y productividad. En otras palabras, hay una política en Colombia para apoyar a las empresas innovadoras o

empresas creadas para aprovechar las oportunidades de negocio y otra política para las empresas no innovadoras o de subsistencia. Para el primer grupo, se ha establecido una estrategia de promoción que se centra en el acompañamiento, la financiación especializada, la internacionalización y el desarrollo de habilidades. En contraste, en el segundo grupo, la estrategia se enfoca en la formalización, inclusión financiera, acompañamiento y mejora del acceso a Internet de banda ancha.

Un informe sobre los Determinantes de la Supervivencia Empresarial en Colombia, elaborado por Confecámaras (2018), destaca la corta duración de las empresas en el país que están siendo estudiadas por las entidades gubernamentales para determinar las principales causas o factores de supervivencia, de manera que se puedan desarrollar y mantener en el entorno competitivo (CONFECÁMARAS, 2018).

En su informe anual, la OCDE (2016) afirma que, dentro de las estadísticas de supervivencia empresarial, mantener una nueva empresa en el tiempo es una tarea difícil para los empresarios, independientemente del país donde se encuentren. El informe presenta un creciente interés de los líderes y funcionarios gubernamentales por analizar las características del mercado, comprender las altas tasas de fallas y proponer estrategias capaces de mitigarlas. Esto se debe a que, como señala la OCDE (2016), "la alta mortalidad de estas iniciativas empresariales puede desalentar a los potenciales empresarios y potenciales acreedores, y de esta manera, obstaculizar el crecimiento económico y la innovación" (p. 10).

Adicionalmente, se estudian los determinantes internos y externos que influyen en la tendencia decreciente de las pequeñas empresas hasta el punto de su desaparición. Teniendo en cuenta las condiciones del entorno empresarial en el que se desarrollan, estos factores contribuyen negativa o positivamente a su crecimiento, dependiendo de cómo se gestionen. Con la formulación de estos factores, se proponen soluciones para asegurar la supervivencia de las empresas ante periodos de inestabilidad económica desde el momento de su fundación, especialmente los tres primeros años de existencia.

Con respecto a Confecámaras, al cierre de 2018, había más de 2,5 millones de empresas en Colombia, el 99% de las cuales son MiPymes; éstas han crecido en línea con el crecimiento económico del país y han generado más del 60% del empleo en el país, a la vez que representan el 28% de su sector (Dane, 2019). Es importante señalar que el verdadero tamaño y contribución de las MIPYMEs puede estar subestimado debido al nivel de informalidad de este segmento de negocios. (MinTIC, 2019).

Para Heredia, Ligia N., & Fonseca, F. (2021), las MiPymes requieren la mejora sustancial en sus procesos de marketing, la competencia con las grandes empresas es agudizada, por tanto necesitan contar con un modelo de gestión que les permita centrarse en el cliente en el desarrollo de todas sus acciones, toma de decisiones y procesos operativos, comerciales y de servicios, orientando la estructura organizacional de este tipo de empresas hacia el consumidor, entendiendo la importancia que ellos tienen como parte de los stakeholders de la empresa (Heredia & Fonseca, 2021).

Según Triana & Morales (2012), *“las micro, pequeñas y medianas empresas son entidades independientes, con una alta prevalencia en el mercado comercial”*. *“Esta noción se basa en que las MiPymes destacan la concentración del tejido empresarial en las microempresas con una participación promedio anual de 92.7%, seguidas de pymes y grandes empresas con 6.8% y 0.4% respectivamente”* (Confecámaras, 2018). Es decir, las MiPymes representan la mayor participación empresarial, representando el 99,5% del total del mercado colombiano. Como tal, es importante fortalecer este sector, dado que su crecimiento beneficia a la economía nacional.

- En Colombia, de acuerdo con la Ley 590 de 2000 y la ley 905 de 2004 “se entiende como micro, pequeña y mediana empresa, unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a los siguientes parámetros”. Lo anterior permite diferenciar las MiPymes de acuerdo con su tamaño teniendo en cuenta activos totales o número de empleados, con el fin de identificar más fácilmente sus particularidades y que los diferentes programas e iniciativas se adapten a sus necesidades, así como el requerimiento de asesoría permanente frente a los diversos aspectos de investigación, productividad e innovación.

- Financiamiento: Según Confecámaras (2018), en Colombia existen importantes desafíos relacionados con el financiamiento de las MiPymes que están directamente relacionados con el acceso limitado a la financiación formal, la alta proporción de créditos destinados a proveer liquidez en las empresas y no a la inversión, bajo acceso a fuentes de financiamiento como el leasing o el factoring, necesidad de otras fuentes de financiamiento y de una educación financiera sólida (Banca de las oportunidades, 2019). Para las MiPymes, es más difícil acceder a fuentes de crédito o financiamiento que se utilizarán para la inversión tecnológica o basada en procesos, con el fin de innovar o abordar las crisis, lo que dificulta su crecimiento y desarrollo. Aún más preocupante es el hecho

de que la mayoría de los empresarios afirman no requerir crédito, y se niegan a hacerlo debido a los altos costos financieros o creyendo que serán negados debido a que se reportarán a los centros de riesgo de crédito (Banco de Oportunidades, 2019).

Debido al auge y amplio crecimiento de las MIPYME en Colombia, el Estado ha promovido la creación de líneas de crédito y microcréditos de fácil acceso para promover el financiamiento y la inversión entre los líderes empresariales de las pequeñas empresas. Por esta razón, Triana, Morales, Guarín y Saldarriaga, (2012, p. 8), afirman que *“los gobiernos, tanto en las economías desarrolladas como en desarrollo, han centrado sus esfuerzos en crear entornos adecuados y eliminar los obstáculos al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas”*.

Las condiciones de viabilidad y factibilidad a la hora de crear un centro de desarrollo empresarial permitirán al entorno donde gestionen sus actividades las Mipymes, el crecimiento económico, social, de productividad y rentabilidad en las organizaciones. La productividad es considerada uno de los indicadores más importantes dentro de las organizaciones actuales y su definición va más allá del enfoque personal.

Para Carrasco Vega, et al. (2021), el fortalecimiento de las MiPymes está directamente relacionado con el progreso económico y empresarial de los países; es importante considerar que las empresas no logran la satisfacción de sus clientes en aspectos de calidad, precio, oferta, entre otros, que genera grandes dificultades para conseguir la competitividad y productividad requerida.

Teniendo en cuenta lo anterior, la productividad mejora los procesos internos de una empresa y aumenta los resultados de una manera más eficiente. Es decir, conduce a cumplir los objetivos propuestos en los plazos previstos. La calidad de los resultados está relacionada con la fuerza de trabajo, como sostiene Prokopenko (1989, p. 5), “un elemento trascendental es la calidad de la fuerza de trabajo, su gestión y las condiciones de trabajo. Se ha aceptado en general que la mejora de la productividad suele ir acompañada de una mejora de la calidad de vida laboral. “

Según Melo, et al. (2021), el Centro de Desarrollo empresarial, se presenta como ente afín a los aspectos organizacionales de capacitación empresarial, formación en emprendimiento, creación de bolsas de empleo, formación en gestión empresarial y emprendimiento, entre otros, que deben ser fortalecidas, porque contribuyen notablemente en el logro de la innovación, productividad y competitividad en las organizaciones de Girardot y la región. El fortalecimiento de la empresarialidad está íntimamente

ligado con el aumento, la formación y consolidación de empresas formales, empresarios con tendencia a iniciar negocios en empresas pequeñas y con el transcurso del tiempo estos emprendimientos van creciendo y se robustecen al lograr aplicar conocimiento en gestión y gerencia como es el proceso administrativo.

Los indicadores proporcionan información en términos numéricos sobre la efectividad del desarrollo de un proceso específico. Un indicador de rendimiento es en términos comerciales una expresión cuantitativa que muestra un patrón de rendimiento mostrado por una organización en comparación con un nivel de referencia específico; la desviación que resulta facilita las acciones a tomar con base a las estrategias propuestas, que pueden ser correctivas o preventivas según sea el caso (Dirección de Seguimiento y evaluación de políticas públicas, 2018)

La medición de la productividad en todos los casos permite la gestión de procesos productivos y de recursos humanos, cuando éste es confiable y se integra con el sistema financiero, permite a la organización el contribuir con el cumplimiento de sus objetivos y metas organizacionales y por ende, a la productividad.

Los factores de la productividad son aquellos que influyen positiva o negativamente en los resultados obtenidos en la empresa. Como lo afirma Prokopenko, (1989, p. 9), *“existen dos categorías principales de factores de productividad: externos (no controlables) e internos (controlables)”*.

Por una parte, los factores externos están fuera del control de la empresa *“entre los factores externos cabe mencionar las políticas estatales y los mecanismos institucionales; la situación política, social y económica; el clima económico; la disponibilidad de recursos financieros, energía, agua, medios de transporte, comunicaciones y materias primas”* (Prokopenko, 1989, p. 9). De otro modo, los factores internos pueden ser controlados a partir de los componentes de la compañía en su interior como son los productos, tecnología, planta y equipo, personal, métodos de trabajo, etc.

MATERIALES Y MÉTODOS

El paradigma de la investigación es de tipo interpretativo – cualitativo con el fin de identificar los elementos internos y externos con influencia para la evolución de las MiPymes en Girardot. El análisis organizacional como herramienta administrativa para conocer la situación actual del entorno de las empresas a partir de la identificación de problemas y áreas de oportunidad y cómo influye su relación con la viabilidad y factibilidad en la creación de un centro de desarrollo empresarial.

Al hacer revisión de las MiPymes de Girardot con fecha de constitución hasta el año 2017, con el fin de asegurar su trayectoria mínima en el mercado de 2 a 3 años y analizar las variables influyentes en su desarrollo. La muestra seleccionada es de 30 MiPymes cumpliendo con los siguientes parámetros:

- Lugar de constitución: Girardot - Cundinamarca
- Fecha de constitución: todos los años, hasta el 2017.

Aplicando el muestreo no probabilístico o dirigido por conveniencia donde los sujetos de la investigación específica han sido seleccionados debido a la facilidad de acceso que tienen y no considerando las características que los hacen representativos para toda la población. El escenario existente con las MiPymes de Girardot hace necesario el determinar por sus características y disponibilidad de la información.

Se adopta el tipo de investigación descriptivo - analítico, al permitir identificar las variables, factores, estrategias y dimensiones de competitividad y desarrollo en las MiPymes de Girardot por medio del instrumento de investigación. A partir de los datos recolectados, se aplicaron las herramientas de diagnóstico y análisis del entorno.

El diseño de la investigación es no experimental por medio del análisis del contexto empresarial girardoteño de las MiPymes en su desarrollo cotidiano. Tiene carácter transversal porque se desarrolla en el año 2020 con datos actualizados de las entidades territoriales al año 2019.

El instrumento de investigación es la entrevista con la que se obtuvo información relevante y veraz acerca de la gestión de las MiPymes en Girardot a través de las respuestas por parte de los empresarios entrevistados. La entrevista es de tipo semi estructurada como técnica de recolección de datos aplicada a la muestra de MiPymes en Girardot con la aplicación de preguntas o guion temático previamente establecido con el fin de estructurar los datos que se desean obtener del entrevistado y a su vez permitir que este pueda expresar sus vivencias y opiniones del tema tratado.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Análisis del entorno MiPymes frente a las necesidades y factibilidad del Centro de Desarrollo Empresarial:

Fortalezas y Debilidades. Algunas empresas de Girardot propenden por estar a la vanguardia de tendencias administrativas y de mercado, con el fin de ser cada día más competitivos ante la competencia entrante.

En su mayoría, las empresas analizadas son de “no responsables de Iva”, representando beneficios tributarios

como la No facturación, exención de IVA, impto - consumo, y otros impuestos que acarrear gastos tributarios hacia el estado que, con la característica de Pyme no se realizan, caracterizando en términos tributarios una ventaja al eximirse de ciertos gastos adicionales.

Por otra parte, la población encuestada coincide en afirmar que dentro de sus procesos internos se observa poca o nula planeación estratégica al no tener claros la misión, visión, objetivos organizaciones, cultura organizacional, que permita conocer el camino hacia donde deben encausar sus esfuerzos para cumplimiento de metas, crecimiento y desarrollo organizacional. Otro aspecto en el que se presentan falencias es la consecución, aplicación y uso de tecnología que permita imprimir calidad a las actividades realizadas desde cada área organizacional. Es importante resaltar que estas organizaciones al entenderse como micro, pequeñas y medianas empresas, no cuentan con los recursos financieros necesarios para permitir el desarrollo tecnológico, generando retraso y obsolescencia.

La falta de estrategias de financiamiento afecta a las MiPymes en productividad, innovación, investigación, impidiendo su potencial de crecimiento. Las organizaciones entrevistadas mencionan el tener procesos financieros con limitaciones en el acceso a créditos principalmente del sector formal, debiendo acudir a agiotistas, gota a gota y otro tipo de prestamistas cuyos intereses sobrepasan los ofrecidos por el mercado, generando costos de financiamiento elevados que impiden el logro de inversión en a la empresa.

Parte de su fortaleza contra el régimen fiscal y tributario juega como una balanza en negativo. Puesto que la informalidad representa también una desventaja en términos de reconocimiento nacional, limitando su expansión en el mercado debido a su régimen tributario y la preferencia por parte de empresas nacionales de seleccionar proveedores que se encuentren en el régimen común. Parte de su fortaleza contra el régimen fiscal y tributario juega como una balanza en negativo. Los aspectos de informalidad presentes en las empresas MiPymes, representa también una desventaja en términos de reconocimiento nacional, limitando su expansión en el mercado debido al régimen tributario y la preferencia por parte de empresas nacionales de seleccionar proveedores que se encuentren en el régimen común.

El aporte y acompañamiento desde el centro de desarrollo empresarial, promueve la generación de ideas, la adopción de plataformas empresariales y la concientización de roles más participativos en la economía local, regional y nacional, permitiendo el proponer y desarrollar

proyectos empresariales dirigidos a mejorar los procesos de la organización desde los aspectos financieros, de inversión, de recursos humanos, de comunicación, de innovación y productividad, evaluando las oportunidades y amenazas que puedan presentarse, apoyados en las fortalezas organizacionales.

Oportunidades y amenazas. Oportunidades: Girardot y su afluencia turística considerable ayuda a potenciar su comercio por la bonanza económica que presenta en temporada de vacaciones. El desarrollo comercial de Girardot está situado en polos de atracción, zonas como el centro, el barrio Kennedy, la esperanza y el alto de la cruz son las zonas con más actividades comerciales frente a otros barrios que son netamente residenciales, por lo que aquellos comercios que se encuentran en dichas zonas abarcan el mercado de la zona.

La población objeto de estudio señalan que, al ser Girardot un centro de desarrollo económico, por su posición estratégica se ve beneficiada teniendo en cuenta que los municipios aledaños acceden a diferente trámites y servicios como el de educación superior, médicos, comerciales, entre otros. El sector empresarial de la ciudad se fortalece y recibe una demanda añadida.

Al ser Girardot una zona de desarrollo regional, las oportunidades de crecimiento para el comercio de la ciudad se extienden hacia toda la región del Alto Magdalena y municipios aledaños que realizan sus actividades comerciales en Girardot. De tal forma que las pymes del municipio tienen una gran factibilidad de ofrecer sus productos y servicios en ciudades aledañas y posibilidad de expansión mediante sucursales u apertura de nuevos mercados.

En Girardot y la región existen actualmente programas que apoyan la creación de proyectos productivos e innovadores, así como organismos del estado entre ellos el SENA, la Cámara de Comercio y la alcaldía local, permitiendo la gestión y mejora empresarial, convirtiéndose en socios estratégicos y parte importante de la cuádruple hélice en la gestión de un Centro de desarrollo empresarial.

Es importante reconocer la vulnerabilidad que tienen las empresas en Girardot frente a agentes externos como la delincuencia y la necesidad de mayor apoyo de los entes gubernamentales en un pie de fuerza ante estos flagelos. Adicional, la guerra de precios y marcas es un detonante nacional, en diversas ocasiones se evidencia como el consumidor se influye en su compra por factores como una marca nacional o internacional y aspectos como el precio sin importar la calidad de este, afectando directamente al microempresario.

La competencia desleal es un factor predominante en el sector empresarial de Girardot, las acciones realizadas vulneran a los empresarios y las autoridades tienen una baja gestión y control de este. Adicional es un detonante considerable la informalidad, al ser una cifra invisible para el estado, pero impacta a gran parte del mercado. Es generado debido a un inconveniente latente en el municipio como es la sobrepoblación de ciertos sectores empresariales y su ubicación, factor de afectación directa a los empresarios y sus ingresos. Al existir demasiada oferta de un mismo ítem con una demanda constante el producto tiende a devaluar y el precio a la baja, disminuyendo así los ingresos de los empresarios y comerciantes.

Otro aspecto es la generalidad de las empresas en la ciudad por asumir contrataciones para los empleados de las pymes en Girardot, sin cumplir con todos los requisitos de ley debido a aspectos como la informalidad. Es una acción latente de vulneración en primera instancia a sus colaboradores porque en el pago salarial es bajo día labor, al no requerir la misma cantidad de personal todos los días, esta maniobra o decisión genera inestabilidad para los trabajadores. Y desde otra perspectiva es una fuente amenazante de demandas y procesos en contra de los empresarios por incumplir normas de contratación de personal, haciéndose repetitiva y sin ningún tipo de aporte a seguridad social y cubrimiento de las condiciones legales de contratación, convirtiéndose en un inconveniente para las Pymes del municipio al carecer de los ingresos suficientes para asumir este compromiso como obligación formal.

Análisis DOFA y formulación de estrategias: A partir de la identificación de los factores y variables capaces de generar debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades en las MiPymes, se establecieron cuáles son las más relevantes a considerar para la estructuración de la matriz DOFA. Partiendo de lo anterior, el planteamiento de las estrategias buscando minimizar las debilidades y atacar las amenazas a partir del aprovechamiento de fortalezas y oportunidades identificadas en el entorno.

Siendo así, la formulación de cada estrategia planteada busca fortalecer los factores internos de la compañía para generar un mayor posicionamiento y competitividad a través de los beneficios existentes en el entorno empresarial de la ciudad y para la futura formulación de planes de acción con capacidad de disminuir el impacto de las fluctuaciones externas.

Fortalezas:

- En la ciudad de Girardot la tasa de nacimiento empresarial, principalmente en el sector comercio, es considerablemente alto debido a factores como la ubicación estratégica y afluencia de personas de municipios aledaños.
- Girardot es un centro de desarrollo económico y polo de atracción para personas de municipios cercanos. Por lo que la demanda dentro del municipio es exponencial y ayuda a los microempresarios de la zona.

Oportunidades:

- Girardot es un municipio turísticamente reconocido a nivel nacional, por lo que la llegada de personas de ciudades más grandes es una oportunidad para la expansión y generación de mayores ingresos para los empresarios del municipio.
- La ubicación estratégica de Girardot hace de ella un punto comercial atrayente para la inversión externa, por ello, en Girardot se ha evidenciado en los últimos 3 años una bonanza de la construcción, factor que permite el crecimiento económico y empresarial.

Debilidades:

- El desconocimiento de herramientas administrativas deja en desventaja competitiva al comercio local frente a los ofertantes entrantes que llegan al municipio con aplicación de teorías administrativas, plataformas estratégicas, políticas y estrategias de mercado.
- La competencia desleal es un detonante a las Pymes propias de la ciudad ya que no implementan estrategias en conjunto para el beneficio mutuo, sino por el contrario atentan contra ellas mismas mediante disminución desmedida de precios, desinformación, acumulación desmedida de materias primas.

Amenazas:

- La llegada de ofertantes desarrollados provenientes de otras ciudades que han evidenciado las falencias administrativas que presentan las empresas locales, atentando directamente contra su sostenimiento y duración en el mercado.
- Las empresas se encuentran en desventaja por el desconocimiento y manejo administrativa de manera empírica, por lo que se debilitan cada día más hasta salir del mercado.
- Las consecuencias de medidas restrictivas dadas por la pandemia del virus Covid 19, ha generado bajas tasas de supervivencia de las empresas en la ciudad, así como la destrucción de empleos, poco desarrollo económico y empresarial.

Tabla 1. Formulación de estrategias.

Dimensiones internas VS Dimensiones externas	Oportunidades	Amenazas
	Temporadas de alto consumo	Tasas de impuestos
	Hábitos de compra constantes	Entrada de nuevos competidores
	Crecimiento en el mercado	Cambios tecnológicos constantes
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	F1.O1. Desarrollo de productos complementarios que permitan aumentar el ticket de compra por cliente.	F1.A1. Realizar capacitaciones en temas tributarios permitiendo reforzar conocimientos y actualizaciones en reformas tributarias
Agresividad para enfrentar la competencia	F2.O2. Diseño de planes de ventas y campañas publicitarias para aumentar las ventas y posicionamiento	F2.A2. Concretar alianzas estratégicas con los competidores cercanos para generar barreras de entrada
Portafolio de productos	F3.O3. Fortalecimiento de alianzas comerciales con proveedores para asegurar el bajo costo de productos y disponibilidad.	F3.A3. M Mayor inversión en desarrollo tecnológico (web, sistematización, big data) con el fin de impulsar nuevos canales de venta para los productos.
Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
Poco uso de planes y Análisis estratégicos	D1.O1. Desarrollo de nuevos puntos de venta en la ciudad que permita la expansión en el mercado	D1.A1. Generar reservas de las utilidades para cubrir los gastos tributarios con anticipación.
Poca habilidad para responder a la tecnología cambiante	D2. O2. Implementación de un plan de marketing digitales a través de página web, fan page y demás medios digitales en auge.	D2.A2. Implementación de mejoras tecnológicas en los procesos de la organización que incrementen la productividad
Falta de estrategias de financiamiento	D3. O3. Identificación de fuentes de financiamiento especializadas en pymes (microcréditos) para determinar la opción más conveniente para cada empresa.	D3.A3. Acceder a financiación que permita la obtención de tecnología para aplicar en los procesos de la organización

Se identificaron las principales variables que influyen en el desarrollo de las capacidades internas asignando puntajes para cada una, identificando las fortalezas y/o debilidades para cada capacidad de las Mipymes, demostrando la necesidad de un ente capaz de apoyar en la coordinación de esfuerzos para mejorar la productividad, desarrollo, investigación e innovación empresarial. Como resultado se obtiene el reporte de capacidades según ponderación:

- La capacidad competitiva es baja, en especial por la poca inversión en I+D y fuerza generación de estrategias de ventas, impulso y mercadeo; por otra parte, en sus fortalezas se encuentran los proveedores y disponibilidad de insumos y el portafolio de productos que permiten el correcto abastecimiento de las empresas, sin embargo, no están lo suficientemente potencializadas para apalancar las debilidades.
- La capacidad financiera es baja, dado que sus debilidades son más vulnerables en las pocas fuentes de financiamiento utilizadas para la operación de la empresa y la poca o nula inversión de capital; por otra parte, sus principales fortalezas son la estabilidad de costos y la asignación de precios que se relaciona directamente con las políticas de negociación de proveedores.

- La capacidad tecnológica es baja, sus grandes debilidades se concentran en la poca adaptación a cambios tecnológicos y nivel de tecnología utilizado en las empresas, que se limita a sistema de facturación electrónico. En contraste, sus fortalezas se concentran en el valor agregado al producto y la aplicación de tecnología en equipos de cómputo para desarrollar sus actividades.

Como resultado del análisis de otras variables se obtuvieron resultados como:

- La capacidad directiva muestra un puntaje alto, en especial en lo relacionado con la competencia y la velocidad de respuesta al mercado cambiante, sin embargo, se opaca por debilidades como el poco uso de planes y análisis estratégicos y la baja capacidad para responder a la tecnología cambiante.
- La capacidad del talento humano es aceptable, con su mayor fortaleza en la estabilidad laboral y motivación del personal, pero en contraste su mayor debilidad se concentra en el proceso de selección que no es estandarizado y el nivel de remuneración por debajo del promedio en ciudades capitales.

El análisis de las capacidades internas muestra la necesidad en el planteamiento de estrategias que generen planes de acción para las áreas más afectadas y que potencialicen las de mejor desempeño.

Los factores de oportunidades y amenazas del medio externos que tienen mayor repercusión en las empresas analizadas según el nivel de eficiencia de las empresas para responder a estos como oportunidad o amenaza:

- El factor tecnológico de mayor impacto al afectar a las empresas, teniendo en cuenta que su nivel de eficiencia para responder a los niveles de tecnología, flexibilización de procesos y automatización es bajo, no cuentan con inversiones en desarrollo tecnológico y los cambios en este aspecto son constantes generando mayor competitividad entre empresas.
- El factor político afecta directamente a las Mipymes en aspectos como las leyes fiscales, normas y políticas económicas establecidas que en ocasiones las limitan y al existir un desconocimiento generalizado de su aplicación causan temor.
- El factor económico se cataloga como una oportunidad teniendo en cuenta los patrones de consumo de los habitantes, logrando ser aprovechados para aumentar las ventas. Por otra parte, las tasas de impuestos y flexibilización de precios son vistos como amenazas porque su fluctuación genera incertidumbre o disminución de rentabilidad obtenida. Como resultado de la pandemia, algunas

organizaciones debieron reevaluar su ejercicio económico y financiero, repensando la organización en aspectos de mercadeo, talento humano y estructura física.

- El factor geográfico es la mayor ponderación de la matriz y brinda oportunidad a las Mipymes a partir de la ubicación geográfica de la ciudad, clima estable y varias vías de acceso en buenas condiciones. Por lo tanto, las empresas cuentan con la posibilidad de desarrollar sus actividades en un punto geográfico que brinda estabilidad y oportunidad de expansión a nuevos mercados en diferentes puntos de la ciudad.
- El factor social otorga oportunidades a las empresas si se tienen en cuenta los estilos de vida, hábitos de compra e ingreso per cápita de la ciudad. Estos indicadores sociales al ser analizados de forma estratégica tienen la capacidad de otorgar oportunidades de crecimiento empresarial.

Los factores con menor peso fueron los tecnológicos y económicos, en los que las mipymes son ineficientes debido a la baja automatización y al mal uso de la tecnología en los procesos productivos, así como a la amenaza constante de tener que pagar impuestos o aranceles. En contraste, los factores con los pesos más altos fueron políticos, sociales y geográficos, donde las empresas son más eficientes, pero no lo suficiente como para responder a las amenazas.

CONCLUSIONES

Con la formulación de estrategias es posible identificar factores relevantes a partir de los cuales se pueden sintetizar y desarrollar según sea el caso. Con esto en mente, se establecieron tres desafíos estratégicos con el objetivo de agrupar dos o más estrategias relacionadas, por ejemplo, desafíos relacionados con los financieros, tecnológicos, fiscales, administrativos, etc. Esto permite identificar los principales aspectos a mejorar, como los planes de financiamiento para nuevas inversiones y proyectos, el desarrollo de nuevos productos (bienes y servicios) a través de la aplicación de nuevas tecnologías, propuestas de marketing de acuerdo a los nuevos escenarios, y los demás relacionados con las oportunidades y fortalezas determinadas, y que, a través de la formación de estrategias, ser capaz de fortalecer la empresa internamente y aprovechar al máximo las oportunidades en el entorno en el que la empresa desarrolla su actividad empresarial.

Los retos estratégicos formulados para las Mipymes en Girardot agrupan las principales estrategias tecnológicas y de educación financiera con el fin de mitigar las más grandes debilidades y amenazas de estas. Al potencializar las fortalezas para el aprovechamiento de las

oportunidades generadas en el entorno para la creación de nuevos mercados ampliando y diversificando el portafolio de productos actuales. Los retos estratégicos serán utilizados con las estrategias planteadas en la matriz DOFA propuesta en el estudio.

Se puede concluir que las empresas analizadas tienen un margen de mejora considerable; necesitan implementar estrategias capaces de aumentar su competitividad y crecimiento, lo que sería apoyado por un centro de desarrollo empresarial centrado en todas las áreas de negocio y así consolidarse en el mercado asegurando su longevidad a pesar de los cambios en el entorno.

Es necesario fortalecer las herramientas administrativas utilizadas para la gestión empresarial para contrarrestar los efectos de la entrada de nuevos competidores en el mercado, reduciendo amenazas como la baja cuota de mercado, la disminución de las ventas, y la pérdida de nichos de mercado. Las empresas pueden aprovechar la oportunidad de expansión a través de la afluencia de turistas al municipio de Girardot para aumentar los ingresos y atraer a un mayor número de clientes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACOPI, D. d. (2020). Encuesta de desempeño empresarial 2do trimestre de 2020. ACOPI.
- ACOPI, D. d. (2020). Encuesta de desempeño empresarial 3er trimestre 2020. ACOPI.
- Aguirre, A. P. (2019). Entorno cultural, político y socioeconómico de las Pymes. <https://www.gestiopolis.com/entorno-socioeconomico-de-las-pymes-en-colombia/>
- ASOBANCARIA. (2018). Supervivencia de las MiPyme: un problema por resolver. Bogotá: Semana Económica.
- Asobancaria. (2018). *Supervivencia de las mipymes: un problema a resolver*. Semana Económica.
- Banca de las oportunidades. (21 de septiembre de 2019). Banca de las oportunidades. <https://bancadelasoportunidades.gov.co/es/personas-empresas>
- Baque Villanueva, L. K., Álvarez Gómez, L. K., Izquierdo Morán, A. M., & Viteri Intriago, D. A. (2021). Generación de valor agregado a través del marketing digital en las Mipymes. *Universidad Y Sociedad*, 13(5), 407-415.
- Carrasco Vega, Y. L., Mendoza Virhuez, N. E., López Cuadra, Y. M., Mori Zavaleta, R., & Alvarado Ibáñez, J. C. (2021). La competitividad empresarial en las Pymes: Retos y alcances. *Universidad Y Sociedad*, 13(5), 557-564.
- CEPAL. (2019). *Centros de Desarrollo de Negocios en América Latina: Lecciones de Políticas de Cinco Experiencias Institucionales*. Documentos del proyecto (LC/TS.209/21).
- Colombia. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2014). *Centros de Desarrollo de Negocios para MipymEs. Manual de Operaciones*. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
- Confecámaras. (2018). *Supervivencia y crecimiento de las empresas*. CONFECÁMARAS.
- DANE. (20 de Agosto de 2019). Departamento Administrativo Nacional de Estadística. <https://www.dane.gov.co/index.php/sistema-estadistico-nacional-sen/planificacion-estadistica/base-indicadores>.
- Dini, M., & Stumpo, G. (2018). *MipymEs en América Latina: Desempeño frágil y nuevos desafíos para las políticas de promoción*. Naciones Unidas.
- Dirección de Monitoreo y Evaluación de Políticas Públicas. (2018). *Guía para el Desarrollo y Análisis de Indicadores*. Departamento Nacional de Planeación.
- Ley 590 de 2000. (2000). *Promover el desarrollo de Micro, pequeñas y medianas empresas*. Congreso de Colombia.
- Ley Chong, N., Pérez Navarro, O., & Zorro, A. (2021). Procedimiento para la formulación de oportunidades de negocios. Estudios de casos en la industria, de Villa Clara, Cuba. *Universidad Y Sociedad*, 13(5), 319-329.
- Ligia Heredia, N., & Fonseca, F. (2021). Customer experience, la nueva tendencia de sostenibilidad y crecimiento de las mipymes de actividad comercial en Colombia. *Universidad Y Sociedad*, 13(6), 123-133.
- Melo, M., Cienfuentes, D., Ramos, C., & Segovia, C. (2021). Desarrollo, creatividad e innovación: Factores para la creación de un centro de desarrollo empresarial. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação; Lousada* (E39), 341-354.
- MinTIC. (30 de diciembre de 2019). *Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones*. <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/>
- OCDE. (2016). *Estudios Económicos de la OCDE*. Bogotá.
- Plan Nacional de Desarrollo, 2018. -2021. (25 de mayo de 2019). Pacto por Colombia, Ley de Pacto por la Equidad *Núm. 1955*.
- Prokopenko, J. (1989). *Manual práctico: Gestión de la productividad*. Organización Internacional del Trabajo.

- Quintero, J. (2018). *Las pymesen Colombia y las barreras para su desarrollo y sostenibilidad*. Universidad Militar.
- Triana, F., Morales, J., Guarín, A., & Saldarriaga, J. (2012). Mipymes en Colombia. <https://es.slideshare.net/dxtrs2/mipymes-en-colombia>
- Valdes, J., & Sánchez, M. (2012). MSMEs in the global context: Their particularities in Mexico. *Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*, 140–165.