

# Pequeñas y medianas empresas y estrategia comercial: caso CONEMPRES Bucaramanga, Colombia. Small and medium – sized companies and commercial Strategy: CONEMPRES case Bucaramanga, Colombia.

Ligia Porras-Nieto<sup>1</sup>, Gloria Amparo Orrego<sup>2</sup>, José Ascensión Cáceres-Caballero<sup>3</sup>  
<sup>1,2,3</sup>Universidad de Santander, Cúcuta - Colombia

Recibido: 12 de julio de 2020.

Aprobado: 31 de octubre de 2020.

**Resumen**— El trabajo tuvo como objetivo elaborar un plan estratégico en la estructuración de una línea base de intervención para la red empresarial CONEMPRES de Bucaramanga, realizado en alianza con la Universidad de Santander y la Asociación de Consejeros Empresariales Red Empresarial (CONEMPRES), visionando a mediano plazo, el crecimiento y la participación de 13 empresas vinculadas a la Red, seleccionadas en la fase piloto del proyecto, a las cuales se les hizo un diagnóstico para determinar sus fortalezas y debilidades, estableciendo además su capacidad competitiva. En segundo lugar, se propuso un plan estratégico cuya ejecución fue conducente al mejoramiento de las comunicaciones y la capacidad promocional. El proyecto permitió poner a prueba la hipótesis planteada, haciendo uso de medios para la recolección de datos, cuyo análisis facilitó información estratégica para estructurar la línea base de intervención para la Red.

**Palabras Claves:** pequeñas y medianas empresas, comercialización, línea base de intervención, plan estratégico, competitividad.

**Abstract**— The objective of the work was to develop a strategic plan in the structuring of an intervention baseline for the CONEMPRES business network of Bucaramanga, carried out in alliance with the University of Santander and the Association of Business Counselors Business Network (CONEMPRES), envisioning the medium term, the growth and participation of 13 companies linked to the Network, selected in the pilot phase of the project, which underwent a diagnosis to determine their strengths and weaknesses, also establishing their competitive capacity. Second, a strategic plan was proposed, the execution of which was conducive to improving communications and promotional capacity. The project will test the hypothesis raised, making use of means for data collection, whose analysis provided strategic information to structure the baseline of intervention for the Network.

**Keywords:** small and medium enterprises, marketing, intervention baseline, strategic plan, competitiveness.

\*Autor para correspondencia.

Correo electrónico: [jporras@udes.edu.co](mailto:jporras@udes.edu.co) (Ligia Porras Nieto).

La revisión por pares es responsabilidad de la Universidad de Santander.

Este es un artículo bajo la licencia CC BY (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Forma de citar: L. Porras-Nieto, G. A. Orrego y J. A. Cáceres-Caballero, “Pequeñas y medianas empresas y estrategia comercial: caso CONEMPRES Bucaramanga, Colombia”, Aibi revista de investigación, administración e ingeniería, vol. 8, no. 3, pp. 67-73, 2020, doi: [10.15649/2346030X.890](https://doi.org/10.15649/2346030X.890)

## I. INTRODUCCIÓN

Gracias a las posibilidades de la tecnología, la riqueza en el mundo ha aumentado exponencialmente, garantizando mejores condiciones de vida para aquellos que pueden pagarlas y un gran éxito para las empresas que pueden venderlas; sin embargo, con la llegada de este mercado sin fronteras, también se aprecia el posicionamiento hegemónico de determinadas marcas que no permiten a los empresarios locales surgir, ya que competir con una multinacional en precio, calidad y renombre es una tarea generalmente destinada al fracaso. [1]

Es por esto que los sectores productivos colombianos, en concordancia con la globalización de la economía, requieren una prospección, concepción y valoración general de mercados y en este caso coordinación de planes generales sectoriales en el mercado local. Así también se tienen en cuenta acciones de promoción como ferias y exposiciones, entre otras. Pues este fenómeno implica la circulación interminable de alternativas entre las fronteras de mercados que antes eran numerosos, pero que ahora son solo uno, por lo que, si una región no cuenta con la capacidad competitiva para acaparar su propio mercado local, es seguro que este será aprovechado por organizaciones internacionales, buscando ampliar su cuota de mercado. [2]

De este modo será posible determinar en qué aspectos se puede competir con las empresas mejor posicionadas y encontrar un nicho de consumidores que estén dispuestos a considerar el producto como un reemplazo para los que usualmente adquiere. Una ventaja importante de las empresas locales, es que pueden ser mucho más asertivas con la población local que las grandes empresas que generalmente son de origen extranjero, por lo que toda estrategia comercial encaminada a la interacción con el comprador, es una oportunidad significativa de adquirir cuota de mercado. [3]

Un aspecto importante a tener en cuenta dentro del fenómeno de la globalización es la administración de los Estados y la capacidad que estos tienen de responder a los cambios que existen alrededor de las nuevas posibilidades de la industria, ya que solo será posible aprovechar las oportunidades de negocio que puedan surgir, por lo que ser un empresario no solo implica la administración de la propia empresa, sino la dinamización de cambios en el marco normativo, desde el movimiento social, para asegurar que la nación en la que se opera no se encuentre rezagada en términos de normatividad. [4]

Situación que se puede apreciar especialmente en países en vías de desarrollo como Colombia, que al no responder de manera oportuna ante las acusaciones de competencia desleal en las que supuestamente incurrió el servicio de transporte de plataformas digitales Uber, dio paso a una serie de actuaciones violentas por parte del gremio de los taxistas, quienes han quemado automóviles y arremetido contra cualquier persona que conduzca un auto blanco bajo sospecha de trabajar para la aplicación, persecución que no habría tenido lugar si existiesen mecanismos legislativos eficaces para integrar las tecnologías y nuevos servicios a la sociedad colombiana. La problemática se resume en la imposibilidad de los legisladores para reestructurar la Ley de regulación del transporte público, Ley 336 de 1996 que no contempla la diversificación de este mercado y por ende no permite el acceso de la innovación, dejando a Colombia rezagada en términos de movilidad. [5]

En este artículo se exponen los resultados de investigación del estudio denominado: plan estratégico en la estructuración de una línea base de intervención para la Red Empresarial CONEMPRES de Bucaramanga, realizado en alianza con la Universidad de Santander y CONEMPRES; para ello, se contó con la participación de 13 empresas vinculadas a la Red. [6]

La metodología utilizada permitió poner a prueba la hipótesis planteada, haciendo uso de medios para la recolección de datos. En primera instancia, se elaboró un diagnóstico que posibilitó determinar

las fortalezas y debilidades de la Red e identificar la capacidad competitiva de las 13 empresas objeto de la investigación como prueba piloto. En segundo lugar, se propuso un plan estratégico cuya ejecución fue conducente al mejoramiento de las comunicaciones y de la capacidad promocional. Posteriormente, se estructuró la línea base de intervención estratégica de CONEMPRES con proyección de réplica en las empresas adscritas a la red empresarial. Por último, en el mediano plazo, con la ejecución del plan estratégico, se valoraron los resultados de la línea base. [7]

Este proyecto apoya la visibilidad regional de la universidad y de CONEMPRES y permite consolidar el vínculo entre la institución y su comunidad por cuanto orientó a inversores locales interesados en la comercialización de bienes y servicios con un alcance tanto regional como nacional, facilitando a la vez el proceso de prácticas de los estudiantes en las diferentes empresas aliadas.

La naturaleza de los mercados y la forma como funciona la sociedad ha cambiado significativamente debido al surgimiento de nuevas tecnologías, que permiten a la gran mayoría de la población acceder a internet sin restricciones, por lo que, a diferencia de la primera década del siglo XXI, la presencia de los ciudadanos en los distintos servicios virtuales es cada vez más frecuente. [8]

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), han democratizado las herramientas de la web, modificando no solo la forma en la que operan los mercados, sino permitiendo que se hagan mejoras en cada una de las facetas de la vida humana, como es el caso del aprendizaje, área en la que se han logrado optimizar muchos aspectos que han aumentado su cobertura y calidad para las comunidades educativas, egresados y empresarios [3]. El proyecto también permitió la incorporación de las TIC como herramienta dinamizadora de la línea base de intervención propuesta y el planteamiento de herramientas pedagógicas facilitando el proceso de enseñanza-aprendizaje en un ambiente virtual para los empresarios. Con la ejecución del plan estratégico se espera posicionar tanto en un mercado regional como en uno nacional a las empresas adscritas al CONEMPRES; efectividad en las comunicaciones hacia la audiencia objetivo, la actividad de referenciación como fuente de crecimiento empresarial y el afianzamiento de las relaciones comerciales. [4]

Es importante considerar la incorporación del concepto de la planeación estratégica como una herramienta fundamental en el proceso administrativo de las pequeñas y medianas empresas o PYMES, consistente en acciones corporativas integrales que dinamizan los recursos de la organización en torno al cumplimiento de los objetivos comunes [9], entendiendo a la organización como una serie de procesos, estructuras, funciones, responsabilidades y técnicas, planificadas para agilizar el trabajo en cuanto a un objetivo. [10]

El concepto de estrategia ha sido introducido en todas las disciplinas y áreas de gestión empresarial siendo definido como una acción o ruta que guía el comportamiento de los recursos de una empresa: humanos, financieros, físicos, tecnológicos, para alcanzar los objetivos propuestos. Con respecto a esto, se señala sobre la estrategia que se trata del proceso de decisión en el que se identifica aquello que no se debe hacer [11]. De una forma más amplia, la estrategia se puede definir como una serie de lineamientos o propósitos para alcanzar objetivos y metas de una organización. Varios autores han definido la estrategia bajo criterios de competitividad, por lo que la identifican como las acciones que una empresa realiza con el fin de mantenerse dentro de un entorno competitivo [8]. De otra manera [12], refiere a la estrategia desde la visión de la toma de decisiones múltiples y funcionales para lograr diversos objetivos.

Existe una diferencia fundamental entre las actividades de operación de una empresa y las actividades de gestión de la misma con respecto al entorno y a sus activos, trabajo que les corresponde a los ejecutivos y directivos, esto es el tipo de decisiones que cada grupo debe tomar; los primeros se mantienen dentro de un marco

estructurado, que son generalmente rutinarias, con poco riesgo y un impacto moderado en una organización, mientras que los segundos, deben afrontar la toma de decisiones no estructuradas, completamente sometidas a la incertidumbre, sin precedentes y que requieren de la capacidad de análisis y la creatividad de aquellos en la posición de tomarlas. [13]

Ante dicho panorama son necesarios instrumentos que le brinden un soporte y criterios de decisión al ejecutivo o directivo en posición de establecer los cursos de acción de la empresa y las estrategias a llevar a cabo, como es el caso de la matriz Space, por sus siglas en inglés, matriz de posicionamiento estratégico y evaluación de las acciones, que consiste en un mapa cartesiano cuyos cuadrantes representan la clasificación de las estrategias en agresivas, conservadoras, defensivas y competitivas, en contra de las manecillas del reloj; mientras que, los ejes se dividen en dos siendo la semirecta positiva de las “x” la posición de la industria, la semirecta negativa de las “x” la posición competitiva, la semirecta positiva de las “y” la posición financiera y la semirecta negativa de las “y” la posición de estabilidad, permitiendo al estratega por medio de la identificación de estos elementos ubicarse en uno de los cuadrantes “y” determinando el tipo de estrategia que es más recomendable implementar. [14]

El éxito de una compañía depende de la forma en la que logre reaccionar a sus resultados inmediatos y pueda visualizar las condiciones del mercado en un futuro cercano, de este modo las competencias más importantes de las que debe disponer un ejecutivo o directivo, son la capacidad de medir y planificar de acuerdo con los datos recopilados, para procurar un crecimiento competitivo, sostenible y sustentable. Sin embargo, muchas empresas limitan su planeación a los desafíos inmediatos, desestimando los factores a largo plazo, dado su nivel de sofisticación e inversión, que limitan la aplicación de la planeación estratégica en las micro, pequeñas y medianas empresas, representando de este modo un embudo de crecimiento que muy pocas logran superar. [15]

Para implementar correctamente un proceso de planeación estratégica se debe contar con una alineación empresarial adecuada; esto significa que los objetivos, estrategias y planes de la empresa, tengan coherencia entre sí y puedan trabajar en conjunto para conseguir un bien mayor, por lo que antes de adoptar cualquier determinación se deben realizar estudios tanto del entorno como de las condiciones internas de la empresa, hacer seguimiento de las operaciones en la organización, para conocer lo que ha de corregirse y dotar a los empleados de un marco de acciones a partir del cual ellos puedan tomar decisiones estructuradas, ya que de hacerlo deliberadamente, incurrirían en el riesgo de comprometer los intereses de la empresa e incluso llevarla a una crisis. [16]

Varios autores han utilizado el sistema de preguntas para identificar estrategias cuando se trata de elaborar un plan estratégico, y en este sentido se enfocan en preguntarse: cuál es el problema crítico; es decir, qué es lo que se quiere resolver, para qué se desea resolver, cuál es la finalidad que se persigue, a dónde se quiere llegar, cuál es la meta, cuál resulta ser el mejor camino o conducto para actuar, cuál es el procedimiento o la técnica más adecuada, cuál es el valor de dicho esfuerzo, cuánto cuesta hacer esa actividad, qué tiempo se necesita para realizar esa labor, quiénes son los responsables, el departamento o el cargo o si es posible el nombre de las personas que deben ejecutar cada tarea, qué demuestra que se han ejecutado las actividades, cuáles son las evidencias que se deben tener. [17]

Preguntas que se resumen de la siguiente forma: ¿Qué se debe de hacer?, ¿Para qué?, ¿Cómo hacer las cosas?, ¿Quiénes las deben hacer?, ¿Cuándo las deben hacer?, ¿Cuánto se requiere para hacerlas?, ¿Cómo medir los resultados?

La Planeación Estratégica se compone de los siguientes elementos [18]:

- a) La misión: que se refiere a lo que hace la empresa hoy, cómo lo hace, para qué lo hace.
- b) La visión: corresponde al horizonte donde la empresa quiere llegar a mediano y largo plazo.
- c) Los objetivos de la organización: son por lo general planteamientos que inspiran a la empresa desde las metas de rentabilidad, el personal, la calidad de vida, los accionistas, el mercado, los clientes, la sociedad.
- d) El reconocimiento del entorno: la empresa debe ser consciente de aquellos elementos tanto internos como externos que pueden tener algún impacto en el rendimiento de sus operaciones
- e) Estrategias: son las líneas de acción a seguir, decisiones que marcan el camino a seguir.
- f) Alineamiento con las directrices o políticas que enmarcan el proceder de los miembros de la organización con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.
- g) Planes: son los programas, tareas o actividades organizadas y priorizadas de un esquema de trabajo.

La aplicación de la planeación estratégica en una organización no es una actividad empírica ni improvisada, sino un proceso sistemático que requiere de criterios, protocolos y referentes de acción; en este sentido una de las herramientas de administración de la planeación estratégica más eficientes y populares en el sector empresarial, es el Cuadro de Mando Integral, que se compone de un mapa estratégico en el cual se ilustran los temas estratégicos a contemplar y cuatro categorías de perspectivas, los objetivos trabajados en este mapa, se definen por medio de la lógica de causa y efecto, encontrándose a su vez alineados con los indicadores de rendimiento y resultados. Las principales ventajas de este modelo de implementación y seguimiento de la planeación estratégica es que permite que las acciones propuestas se encuentren justificadas, señalando como aportarán en el cumplimiento de los objetivos, por lo que no existen posibilidades de que se superen los límites del alcance o se administren de manera inadecuada los recursos de la organización. [19]

Existen tres grandes bloques que determinan los focos de atención dentro de un proceso de gestión estratégica que encierran todas las etapas en que se puede desagregar el trabajo. En primer lugar, se encuentra el Diagnóstico Estratégico, documento que resulta primordial, ya que refleja la situación de la empresa vista desde las áreas de gestión que la componen: gerencial o administración, comercial o mercadeo y ventas, financiera o economía, producción o técnica, personal o recursos humanos, gestión ambiental.

De la misma forma el diagnóstico se debe generar a partir del conocimiento de la información sobre factores o fuerzas externas, que se pueden clasificar en: económicos, competitivos, tecnológicos, normativos, geográficos, sociales o culturales, proceso para el cual es recomendable emplear modelos de evaluación como la matriz de factores externos [20], que permite resumir todos aquellos aspectos ambientales que puedan ser de interés para la empresa y para el desarrollo de la estrategia, dividiéndolos en oportunidades y amenazas que son analizadas y ponderadas, dando como resultado una calificación entre 1.0 y 4.0, siendo la primera una calificación que alerta sobre falencias en el aprovechamiento de oportunidades o una mala gestión de las amenazas, mientras que la calificación de 4.0, representa una condición óptima de gestión de riesgos.

En la gestión empresarial se conocen varias herramientas para la elaboración del diagnóstico, siendo la más utilizada la matriz DOFA, que consiste en clasificar la información recopilada de las áreas de gestión y fuerzas externas en Fortalezas, Debilidades Oportunidades y Amenazas. Las fortalezas representan aspectos claves que son favorables de la empresa que se encuentran en su interior y sobre los cuales se pueden ejercer control. [21]

Las debilidades son igualmente asuntos internos controlables pero que presentan dificultades o deficiencias. Las oportunidades son opciones externas favorables que la empresa puede aprovechar para su beneficio y las amenazas se refieren a peligros o situaciones que se deben evitar o disminuir para no afectar el funcionamiento. [22]

En segundo lugar, está la etapa de identificación de estrategias, correspondiente a la definición de cuáles son las acciones o actividades a realizar de acuerdo a la situación encontrada en la etapa 1. Se utilizan varias herramientas para precisar las estrategias como son la matriz de producto y mercadeo, la de competitividad y atractividad y el perfil competitivo de Porter, entre otras.

En este tema, se presentan varias clasificaciones de estrategias entre las cuales se conocen las genéricas, de crecimiento, de integración y las básicas de liderazgo en costos, especialización, diferenciación. También se presentan estrategias de acuerdo con los elementos de la mezcla de mercadeo: estrategias de producto, de precios, de promoción o publicidad, de distribución. En cuanto a distribución se conocen las estrategias son intensivas, selectivas y exclusivas.

En la obra denominada la Estrategia del Océano Azul [23], se plantea las estrategias de las cuatro acciones pudiendo ser de cinco acciones así: eliminar, disminuir o reducir, aumentar o incrementar, crear o innovar. La quinta estrategia se refiere a dejar las cosas quietas cuando están funcionando bien. Este autor plantea como herramienta para identificar estrategias, el denominado Cuadro Estratégico que consiste en reconocer los factores claves de una empresa dentro del mercado y evaluarlos comparativamente frente a los factores claves de las empresas que constituyen la competencia. De la misma manera, este autor presenta la estrategia de la innovación en valor.

Considera que para que una estrategia sea exitosa debe contar con tres elementos básicos: tener foco estratégico, ser divergente o diferenciación y que el mensaje que se emita al mercado sea contundente, claro y preciso. El tercer componente del proceso de gestión estratégica es el Diseño del Plan Estratégico que contiene la información de las dos etapas anteriores y consiste en un documento con un esquema que condensa la información de la siguiente forma:

nombre del plan, objetivos y metas del plan, estrategias y tácticas; responsables: área, departamento, cargo; tiempo: cronograma, presupuesto asignado para el desarrollo de cada actividad, indicador o evidencia del cumplimiento; limitaciones y alcances; firmas de aprobación.

Otro tema importante de la Planeación Estratégica es la medición a través de indicadores de gestión cuyo propósito es evaluar los resultados alcanzados en forma cuantitativa y cualitativa mediante mediciones en términos de utilización óptima de recursos dentro del proyecto (humanos, presupuesto, infraestructura, logística, tiempo), así como la eficiencia en las operaciones frente al cumplimiento de los objetivos planteados.

El éxito empresarial consiste en identificar necesidades dentro de un mercado, que ninguna otra entidad haya considerado, para determinar si se cuenta con las condiciones idóneas para formular una solución que llame la atención del público; sin embargo, para evitar riesgos, primero se debe analizar si se cuenta con una demanda lo suficientemente alta y consistente para justificar la inversión, si el público se encuentra dispuesto a invertir en la propuesta de valor y si es posible levantar barreras de entrada dentro de ese mercado, para limitar las posibilidades de que surja competencia. [24]

La red empresarial objeto de estudio tiene dentro de sus funciones institucionales el prestar servicios de consejería con información económica, gestión de instrumentos financieros como apoyo en las labores de comercialización tanto de productos como de servicios y en actividades de promoción y asistencia comercial. La organización cuenta con 62 empresas vinculadas las que constituyen el instrumento

de administración de CONEMPRE para el desarrollo de su objeto social.

Los objetivos corporativos de La Red son la comercialización entre los miembros de la Red, la incentivación de las relaciones como fuente de negociación y privilegiar el tema de referencia como crecimiento empresarial. El 43% de las empresas de la Red en el año 2017 tuvieron una reducción de sus ingresos y se hizo latente entonces la necesidad de tener apoyo mediante acciones estratégicas y garantizar así su competitividad con alcance global. Por tales razones, la Red solicita el asesoramiento académico de la Universidad con el propósito de obtener orientación en el campo comercial, lo cual le permitirá visionar sus actividades con enfoque estratégico.

## II. METODOLOGÍA O PROCEDIMIENTOS

El primer recurso empleado durante el proceso investigativo para obtener datos sobre la problemática en cuestión fue la revisión bibliográfica de fuentes secundarias regionales y nacionales disponibles en el Compite 360 de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, contextualizando la participación en el mercado de las micro, pequeñas y famiempresas. Teniendo en cuenta lo anterior, se presentan los aspectos metodológicos que permitieron realizar la recolección de información.

### Diseño del estudio

**Tipo de Estudio.** Es concluyente con enfoque mixto debido a que se estudiaron variables cuantitativas y categorías cualitativas. Las fuentes de información primarias se obtuvieron de la recopilación de datos de las micro, pequeñas empresas y los empresarios. Como fuentes secundarias se tomaron los documentos que evidencian la evolución de las micro y pequeñas empresas, los planes de desarrollo tanto regionales como nacionales emitidos por el Estado, los estudios de impacto de la competencia en el sector según la Cámara de Comercio, metodologías de estudios de impacto de competitividad regionales, nacionales y autores que vienen tratando el tema de investigación de esta propuesta. El instrumento de investigación empleado para recopilar la información pertinente fue un cuestionario empleado para recopilar la información pertinente fue un cuestionario con 21 preguntas de selección múltiple, cerradas y dicotómicas.

**Población y muestra.** La población fue constituida por las 62 empresas asociadas a la Red Empresarial CONEMPRE de la ciudad de Bucaramanga. Se aplicó una muestra aleatoria simple con una muestra definida de 13 empresas.

**Hipótesis operativa.** Se estableció la siguiente hipótesis: la estructuración de una línea base de intervención estratégica impactará favorable en el posicionamiento y la competitividad de las empresas vinculadas a la Red Empresarial de CONEMPRE.

## III. RESULTADOS, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Los datos obtenidos de las fuentes primarias y secundarias contempladas permitieron realizar el siguiente diagnóstico, que se encuentra dividido en los aspectos positivos y negativos que pudieron identificarse a nivel operacional, administrativo, de atención al cliente, de proyección y de mercadeo, factores que condicionan las probabilidades de éxito o fracaso de la empresa de forma especialmente importante.

### Fortalezas:

- Se destacan fortalezas en la gestión comercial en ventas por mostrador.
- Los principales factores diferenciadores de las empresas son los servicios a domicilio.
- La atención a clientes es personalizada.

- El 62% dice que obtiene un margen de utilidad superior al 20%, mientras que el 25%, obtiene un margen entre el 26 y 50%.
- El 88% de los empresarios manifiestan interés por conocer e implementar el mercadeo digital.
- El 50% de los empresarios expresa que son fabricantes de los productos que venden y el 25% le compran a un fabricante.
- El 75% manifiesta interés por un proceso de planeación estratégica.
- El 50% está interesado en el reconocimiento de marca.

#### **Debilidades:**

- Predomina la dispersión de las actividades.
- Se presenta baja cohesión asociativa de los miembros de la red.
- Hay carencias en la utilización de herramientas y estrategias financieras.
- No se tiene claridad en los criterios de fijación de precios.
- No se realiza seguimiento a clientes ni se aplican estrategias de retención o fidelización de los mismos.
- No se cuenta con herramientas para evaluar la satisfacción de los clientes.
- El 100% de los empresarios utiliza el mercadeo tradicional.
- El 38 % está interesado en procesos de innovación y considera importante el mejoramiento de su imagen corporativa para fortalecer a la empresa.
- No tienen claridad sobre el ofrecimiento de una propuesta de valor.

Como se puede apreciar las empresas estudiadas cuentan con ventajas de competitividad comercial y rentabilidad, ya que ofrecen un servicio especializado y personalizado, con elementos diferenciadores que les permiten mantenerse a flote frente a la competencia; sin embargo, también se encontró una cantidad significativa de dificultades, especialmente en aspectos de gestión administrativa y operativa de las unidades empresariales, especialmente en la utilización de instrumentos técnicos en el campo teniendo en cuenta el tamaño y actividad de las empresas.

No obstante, el 100% de los empresarios manifiestan interés en obtener un crecimiento de sus negocios como resultado de un proceso de gestión estratégica, por lo que no existen problemas de cultura organizacional o enfoque que puedan entorpecer el proceso de mejoramiento de los procesos. En la tabla 1 se muestran las respuestas sobre las temáticas en las cuales los empresarios consideran que tienen falencias.

Tabla 1: Temáticas en las que tienen falencias

Descripción	Cantidad
Descripción	4
Marketing digital	7
Reconocimiento de marca	4
Distribución del producto	0
Estudio de mercado	2
Mercadeo estratégico	6
Innovación	3
Reconocimiento del target	1
Ubicación geográfica	1
Otro	0

Fuente: Elaboración propia.

#### **a) Estructuración de la línea base de intervención estratégica para la red empresarial de CONEMPRES**

En primer lugar, es importante precisar el concepto de Línea Base con el fin de aplicarlo dentro del proyecto. Como línea base de un proyecto se entiende como el resultado de una planificación concreta de las actividades y tareas a realizar con determinación de los presupuestos necesarios, el cronograma de actividades, los encargados de cada una de las operaciones ya sea en términos de ejecución y/o

gestión, el alcance de las mismas y los resultados que se esperan lograr al final del proyecto.

Lo anterior con el fin de utilizarlo como derrotero para el monitoreo y seguimiento del desarrollo de cada una de las actividades contempladas y tomar decisiones oportunas frente a posibles desviaciones que pueda entorpecer el correcto desarrollo de las actividades de la empresa. La línea base como su nombre lo indica, regula y alinea las actividades del proyecto. [25]

Como insumos para la estructuración de la Línea Base del proyecto en primer lugar se deben tener en cuenta los objetivos generales y específicos, la descripción del problema, la pertinencia del trabajo, los resultados y los productos planteados. En segundo lugar, se debe proceder a la elaboración de un diagnóstico con el propósito de identificar la problemática interna y externa que existe en las áreas de gestión empresarial del sector en estudio.

Los resultados del diagnóstico permitieron identificar la línea base de CONEMPRES confirmando que el sector predominante es el Comercio, especialmente la venta al por menor de productos y servicios. El tamaño de las empresas, se considera pequeño, pues estas no superan los 50 empleados y en su mayoría se encuentran ubicadas en la ciudad de Bucaramanga, Santander.

#### **b) Eje Central de Intervención**

**Ampliación de la cobertura del mercado.** Si bien las empresas pertenecientes a la Red se encuentran ubicadas en la ciudad de Bucaramanga, especialmente en el Área Metropolitana y los municipios de Santander y del Oriente colombiano brindan la oportunidad de un mercado atractivo para conquistar. De ahí la importancia del manejo del marketing digital para comunicar masivamente el portafolio con el que cuenta cada una de estas entidades.

Con referencia a la necesidad de fortalecer las competencias de la gerencia cuando se opta por la utilización de estrategias apropiadas, la actividad de formación y actualización resultan más prácticas y sencillas, lo cual motiva y estimula al personal. Los empresarios de CONEMPRES requieren de capacitación en habilidades gerenciales para administrar sus empresas con efectividad y, sobre todo, para apuntarle a las tendencias del mercado. [26]

#### **c) Medición del nivel de satisfacción de los clientes**

La principal característica de un mercado globalizado es el nivel de competencia que en este existe, tanto por precio, como por marca y calidad. En muchas ocasiones el público suele ser acaparado por aquellos productos que cuenta con una mejor estrategia de mercadeo, pero lo que permite lograr la fidelización de un cliente es la calidad que este percibe en el producto o servicio que recibe, por lo que resulta especialmente importante conocer lo que la sociedad espera de un determinado producto e intentar satisfacer tales expectativas, pues un mercado global, también implica sobrepoblación de ofertas contra una demanda cada vez más selectiva, por lo que a largo plazo, la búsqueda constante de la satisfacción de los clientes es lo único que garantiza el éxito financiero de una empresa. En este orden de ideas, las empresas deben contar con una forma fidedigna en la que puedan recibir retroalimentación del público, tras la adquisición de sus productos o servicios, adaptándose a un mercado que se optimiza continuamente, con el fin de mantenerse relevante.

#### **d) Incorporación de marketing digital**

Aunque es relativamente reciente, el marketing digital es un medio desconocido para muchos. Como toda innovación, este resulta relativamente complejo o confuso para el público en general, por lo que la mayoría de las empresas en lugar de incurrir en riesgos, invirtiendo en estrategias desconocidas, optan por orientar sus

estrategias de mercadeo hacia las formas tradicionales de interactuar con el público, pues estos medios consolidados resultan más seguros, confiables y además de permitir a los empresarios, llevar un seguimiento de la campaña de una forma mucho más sencilla, lo que por supuesto garantiza un retorno a corto plazo; sin embargo, estos medios tradicionales cada vez pierden más relevancia y funcionalidad frente a los nuevos recursos tecnológicos [27], pues estos ofrecen un acceso mucho más directo con el público, además de ofrecer informes detallados sobre la forma en la que los consumidores reaccionan ante un producto, por lo que de no implementarse una transición en este sentido, las empresas sufrirán pérdidas o caerán en la irrelevancia, pues el grueso del público, ahora se encuentra en medios digitales. [28]

#### e) *Utilización de indicadores de gestión*

Resulta fundamental para los empresarios pertenecientes a la Red el conocer y utilizar los indicadores de gestión para determinar si las acciones que planean y ejecutan en sus empresas tienen un impacto positivo en las operaciones de la entidad; estos indicadores suelen ser establecidos por el mismo empresario y consisten en una serie de criterios a partir de los cuales se mide el rendimiento de las operaciones. [29]

#### f) *Propuesta de valor*

Se hace ineludible que cada empresa de la Red, conozca el conjunto de elementos diferenciales que su producto o servicio, ya que estos constituyen una ventaja estratégica frente a la competencia y le permiten a la organización permanecer vigente en el mercado, evitando además la posibilidad de que nuevos competidores ingresen al mercado. [30]

#### g) *Análisis de la industria*

Es estudio del ambiente en el que se desarrolla una empresa, ya sea este emergente o bien posicionada, es un elemento clave que puede llevar a una empresa de la irrelevancia a la notoriedad o de esta al fracaso rotundo, pues cuando una empresa no se adapta a las condiciones de los entornos y las expectativas del comprador, abre paso a la competencia que si está dispuesta a cambiar y responder a las necesidades del mercado. [31].

## IV. DISCUSIÓN

Los resultados del diagnóstico permiten identificar la línea base de CONEMPRE confirmando que la actividad predominante es el Comercio, con la venta al por menor de productos y prestación de servicios. Son empresas pequeñas, de menos de 50 empleados.

Es importante señalar en este punto, que no obstante que la actividad principal es el comercio al por menor esto no priva a las empresas de la oportunidad de fortalecer las demás áreas de gestión que las constituyen. La mayoría de las fortalezas encontradas corresponden a la gestión de comercialización de productos y servicios, por ejemplo, las ventas por mostrador, la atención con domicilios, la atención personalizada, la utilización, el interés por incursionar en el marketing digital. No se identificaron mayores capacidades en la gestión gerencial y administrativa de las empresas. Por el contrario, las debilidades encontradas están en las demás actividades como falta de políticas definidas en la fijación de precios, desconocimiento de la existencia de herramientas financieras, dificultades para la toma de decisiones asertivas, baja capacidad asociativa y no utilización de indicadores de gestión.

Surge la inquietud sobre la necesidad de buscar un equilibrio en las siguientes áreas clave de desempeño en este tipo de empresas comerciales: el área gerencial o administrativa, el área comercial y el área financiera. Otra situación observada tiene que ver con la importancia de fortalecer las competencias gerenciales de las personas que están dirigiendo las empresas, tomando en consideración capacidades de orden conceptual, necesarias para la toma de

decisiones, capacidades de orden técnico como el conocimiento y uso de herramientas en los distintos campos de su gestión y capacidades de tipo social, para el fomento, por ejemplo, de la asociatividad y ampliación del mercado.

La incorporación del marketing digital en la gestión comercial y de las TICs en todas las operaciones de las empresas son asuntos de vital interés dentro del plan estratégico de CONEMPRE, sin querer decir que se debe discontinuar tanto el mercadeo tradicional como la atención personalizada de los clientes, características que identifican a las empresas de esta actividad y tamaño.

De esta forma, las acciones contempladas deben ser direccionadas a lograr de manera integral la modernización tecnológica, gerencial y comercial de las empresas.

## V. CONCLUSIONES

Los resultados esperados del proyecto le apuntan a un diagnóstico de la Red Empresarial de CONEMPRE, un plan estratégico que incluye estructuración de línea base de intervención para las empresas, fase I y la evaluación de las estrategias y/o recomendaciones de mejoramiento continuo; se pretende impactar en el ámbito de las mi pyme debido a que, con los resultados del estudio, se puede aportar al proceso de toma de decisiones en la Red de CONEMPRE, con respecto a aspectos como el mejoramiento continuo, la competitividad, la publicidad y el mercadeo de bienes y servicios en la región del oriente colombiano en su segunda fase.

De igual manera, se proyecta la posibilidad de crear nuevos proyectos que favorezcan la participación de las 62 empresas de la Red y la línea base estructurada redunde en el fortalecimiento de las relaciones comerciales, la referencia, el mercadeo y las ventas mismas. Es por ello que el plan estratégico desarrollado para dichas empresas contó con la orientación del objetivo estratégico que permitiera el fortalecimiento de la gestión comercial de las empresas y el incremento de las ventas en unidades. Para ello se recomienda la incorporación del marketing digital en la actividad comercial, el fortalecimiento de competencias gerenciales básicas en la gestión financiera, teniendo en cuenta la evaluación y el seguimiento.

En el campo social, podría demostrarse un fortalecimiento de la convivencia y la asociatividad a través de un trabajo mancomunado que debe favorecer el desarrollo de proyectos comerciales tendientes a la consolidación y surgimiento de proyectos emprendedores que pueden ser vinculados a la red.

Los aspectos culturales son impactados por este proyecto siempre y cuando se pueda demostrar que entre los empresarios existen talentos, con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que pueden ser estimulados en pro de la trazabilidad de las buenas prácticas de comercio como un estilo empresarial. También el fomento de las relaciones por medio de una estrategia comunicacional que sea efectiva con el fin de fundamentar el planteamiento de la segunda fase del proyecto.

## VI. REFERENCIAS

- [1] Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura IICA, Gestión empresarial estratégica, San José, 2018.
- [2] J. Salguero, “¿Qué es la globalización?”, 1991. [En línea]. Disponible en: <https://www.sogeocol.edu.co/documentos/GLOBALIZACION.pdf>. [Último acceso: 20 09 2020].
- [3] Banco Finandina, “BancoFinandina.com. Análisis DOFA, que es y qué puntos considerar para implementarlo”, 18 11 2019. [En línea]. Available: <https://www.bancofinandina.com/finanblog/noticias/2019/11/1>

- 8/analisis-dofa-que-es. [Último acceso: 14 8 2020].
- [4] A.C. Gómez, “Globalización y Desarrollo Económico, Colombia como caso de Estudio”, Universidad EAFIT, Medellín, Colombia, 2016.
- [5] Revista Semana, “Se necesita un muerto para tomar medidas ante los choques entre Uber y los taxistas?”, 29 01 2017. [En línea]. Disponible en: <https://www.semana.com/nacion/articulo/pelea-taxis-contrUber/513545/>. [Último acceso: 06 09 2020].
- [6] M.F. Apaolaza, “Plan de marketing y estrategia de posicionamiento para un emprendimiento de lencería infantil: Bella Mía”, Universidad Nacional de Córdoba, Córdoba, 2015.
- [7] A.I. Amigo, “Plan de negocios para la apertura de un nuevo nicho de mercado a través del producto Sentinel para la empresa, productos Cave”, Universidad de Chile, Santiago de Chile, 2015.
- [8] M.V. Flores, “Globalización como fenómeno político, económico y social”, Revista científica electrónica de ciencias humanas, vol. 12, n° 34, pp. 26 - 41, 2016.
- [9] W.J. Stanton, “Fundamentos de marketing”, México: McGraw-Hill, 2010.
- [10] L. Münch, “Administración gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo”, México: Pearson, 2014.
- [11] M.E. Porter, “Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior”, México: CECSA, 2005.
- [12] F.R. David, “Conceptos de Administración estratégica”, México: Pearson, 2008.
- [13] C.E. Martín, N.A. Loredó y N.M. Álvarez, “Diagnóstico de la toma de decisiones no estructuradas por directivos camagüeyanos”, Revista Retos, vol. 10, n° 2, pp. 1-17, 2016.
- [14] F.R. David y F.R. David, “Administración Estratégica”, México: Pearson, 2017.
- [15] H.J. Amorcho, “Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo”, Pensamiento y Gestión, n° 26, pp. 191-213, 2009.
- [16] Conexión ESAN, “La administración estratégica y el alineamiento empresarial”, 13 07 2016. [En línea]. Disponible en: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/07/la-administracion-estrategica-y-el-alineamiento-empresarial/>. [Último acceso: 09 09 2020].
- [17] G. Roncancio, “Herramientas para elaborar la estrategia”, Pensemos, 30 1 2020. [En línea]. Disponible en: <https://gestion.pensemos.com/herramientas-para-elaborar-la-estrategia>. [Último acceso: 14 8 2020].
- [18] Medium, “4 Principales componentes de la planeación estratégica”, 9 4 2018. [En línea]. Disponible en: <https://medium.com/@facilitadorimpulsa/los-4-principales-componentes-de-la-planeaci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-86898e9f314f>. [Último acceso: 14 8 2020].
- [19] A. Savkin, “Comparación de Modelos y Marcos de Planificación Estratégica”, 2020. [En línea]. Disponible en: <https://bscdesigner.com/es/marcos-estrategicos.htm>. [Último acceso: 10 09 2020].
- [20] F.R. David, “Conceptos de Administración Estratégica”, México: Pearson, 2013.
- [21] H.T. Ponce, “La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones”, Enseñanza e Investigación en Psicología, vol. 12, n° 1, pp. 113-130, 2007.
- [22] Bachillerato Economía Teoría, “El mercado. Demanda y oferta”, de Bachillerato Economía Teoría, 2015, p. 64 79.
- [23] K.W. Chan y R. Mauborgne, “La estrategia del océano azul”, Bogotá: Norma, 2013.
- [24] E.F. Ruiz, L. Chavarría y R. Palma, “Beneficios del uso de la tecnología en el aula de clases: El caso de una unidad Académica de la ciudad de Mexico”, IIISCI.ORG, vol. 15, n° 1, 2018.
- [25] C. Brenes, “¿Qué son y cómo se construyen las líneas base de la dirección y gestión de proyectos?”, UCI, 16 3 2017. [En línea]. Disponible en: <https://uci.ac.cr/gspm/que-son-y-como-construir-lineas-base-de-direccion-proyectos/>. [Último acceso: 14 8 2020].
- [26] Universidad EAN, “Plan de acción”, 2017. [En línea]. Disponible en: <https://universidadean.edu.co/sites/default/files/institucion/plan-de-accion-universidad-ean-2017.pdf>. [Último acceso: 17 09 2020].
- [27] R. Cera, “La publicidad tradicional: ¿is over?”, 12 03 2017. [En línea]. Disponible en: <http://rafacera.blogcanalprofesional.es/la-publicidad-tradicional-is-over/>. [Último acceso: 10 09 2020].
- [28] K.S. Bricio, J. Calle y M. Zambrano, “El marketing digital como herramienta en el desempeño laboral en el entorno ecuatoriano: estudio de caso egresados de la Universidad de Guayaquil”, Universidad y Sociedad, vol. 10, n° 4, pp. 103-109, 2018.
- [29] Tiempo Minero, “Indicadores de gestión: ¿qué son y para qué sirven en el negocio?”, 31 10 2019. [En línea]. Disponible en: <https://camiper.com/tiempominero/indicadores-de-gestion-que-son-y-para-que-sirven-en-el-negocio/>. [Último acceso: 11 09 2020].
- [30] C.A. Mejía, “La propuesta de valor”, 01 07 2003. [En línea]. Disponible en: [http://www.planning.com.co/bd/mercadeo\\_eficaz/Julio2003.pdf](http://www.planning.com.co/bd/mercadeo_eficaz/Julio2003.pdf). [Último acceso: 12 09 2020].
- [31] Universidad Rafael Landívar, “Análisis del ambiente”, 2010. [En línea]. Disponible en: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/Publi/Libros/ADMestrategicaypolitica/04.pdf>. [Último acceso: 12 09 2020].