



**Colegio de Estudios
Superiores de Administración**

**El direccionamiento estratégico y su efecto en la perdurabilidad de las PYME
Colombianas, caso puntual Centro Exim S.A.S.**

Daniel Patiño Ochoa

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA

MBA

Bogotá

2019

**El direccionamiento estratégico y su efecto en la perdurabilidad de las PYME
Colombianas, caso puntual Centro Exim S.A.S.**

Daniel Patiño Ochoa

Director:

Felipe A. Jánica Vanegas

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA

MBA

Bogotá

2019

CONTENIDO

	Págs.
Introducción	8
1. Objetivos.....	11
1.1. Objetivo General	11
1.2. Objetivos Específicos.....	11
2. Estado del arte	12
3. Marco Teórico	17
4. Metodología.....	24
5. Resultados esperados.....	25
6. Análisis de negocio.....	26
6.1. Plan Estratégico.....	27
6.2. Innovación.....	29
6.3. Internacionalización.....	30
6.4. Tecnología.....	31

7. Análisis financiero.....	CONTENIDO	33
8. Resultados.....		38
9. Conclusiones.....		41
Referencias.....		42

Lista de Gráficos

	Págs.
Gráfico 1. Determinantes de la supervivencia empresarial.	18
Gráfico 2. Análisis previos a la formulación de la estrategia corporativa	20
Gráfico 3. El proceso de dirección estratégica de la internacionalización de la empresa.....	22
Gráfico 4. Procesos de la dirección estratégica	27

Lista de tablas

	Págs.
Tabla 1. Análisis comparativo del desempeño financiero PYMEs	34
Tabla 2. Cuestionario.....	45

Lista de Anexos

Págs.

Anexo A. Cuestionario	45
-----------------------------	----

Introducción

En la economía global las PYMEs realizan un papel importante en el desarrollo económico ya que están presentes en la mayoría de los sectores de la economía de un Estado, además son uno de los principales generadores de empleos. De acuerdo a este comportamiento, estas son vitales en los países Latinoamericanos aunque se evidencian altos índices de nacimiento y mortalidad de PYMEs, lo que se interpreta como un elevado porcentaje de fracaso en sus primeros años y que muy pocas logran crecer o sostenerse en el tiempo (Peñuela, 2017).

En Colombia más de la mitad de estas empresas fracasan en los primeros cinco años de vida. Sólo en el primer año desaparecen, en promedio, entre el 20 y 30% de las empresas nacientes. A partir del segundo año el porcentaje de compañías que mueren aumenta aproximadamente 10 puntos porcentuales cada periodo, de suerte que, después de cinco años solo permanecen activas cerca del 50% de estas firmas (Confecamaras, 2017).

La problemática de mortalidad de las microempresas afecta de forma directa al crecimiento económico de los países por lo que es coherente analizar e identificar los diferentes factores que causan este inconveniente. En principio se podría inferir que el fracaso se genera como consecuencia de la dinámica en la economía global y la deficiencia en las políticas estatales. Estos, sin embargo son detonantes externos que afectan directa e indirectamente a las compañías pero existe un factor que conlleva al fracaso de las PYMEs, tal como se menciona anteriormente este se debe a su carencia de estrategia.

Este fenómeno podría explicarse en las pequeñas empresas por su ausencia estratégica pues esto hace que los directivos tomen decisiones en base a su intuición; esta deficiencia que en un

principio puede no representar mayor problema a la larga termina perjudicando la permanencia y competitividad de cualquier compañía, en una época de cambios vertiginosos donde resulta indispensable estar preparado para enfrentarlos. (Castillo, 2011).

Dado a lo anterior surge el interrogante ¿En qué medida puede un adecuado direccionamiento estratégico asegurar la perdurabilidad de las PYMEs Colombianas? Con el fin de resolver este cuestionamiento se planteara la hipótesis de que una correcta elaboración e implementación de un plan estratégico puede brindar seguridad razonable en la perdurabilidad de las PYMEs colombianas.

Habiendo entonces identificado un problema que se enmarca en la mortalidad de las PYMEs debido a su ausencia del plan estratégico, esta investigación pretende tomar como caso de estudio la compañía Centro Exim S. A. S., la cual es una microempresa Colombiana dedicada a la producción de aleaciones secundarias de aluminio en lingotes, el propósito del caso de estudio será, identificar los diferentes componentes que deben utilizar las compañías con el fin de brindar seguridad razonable acerca de su perdurabilidad, todo ello basado en la elaboración y puesta en marcha de una planeación y/o renovación estratégica en la que se involucren los elementos que hemos denominado las tres I, que son: Innovación, Internacionalización e Implementación de nuevas tecnologías.

A demás en el desarrollo de este documento, se encontrara un recorrido sobre algunos trabajos realizados por otros autores, los cuales han tratado la temática de dirección estratégica en las microempresas así como las causas de mortalidad de las mismas. Seguido a esto, en el marco teórico se tratarán temas relacionados con las tres I los cuales son los elementos fundamentales en la planeación estratégica de la compañía bajo estudio y por último se desarrollara un instrumento cuantitativo con el fin de constatar la hipótesis planteada.

Dicho modelo estará soportado por un instrumento cuantitativo que resumirá los resultados obtenidos y validará la hipótesis planteada. El instrumento a utilizar será un análisis de contenido de estados financieros de diferentes compañías objeto de análisis. Adicionalmente, se desarrollará un estudio piloto en el que se utilizará una encuesta en la que se cuestionará a varias compañías PYMEs acerca de la pertinencia de una planeación estratégica, la importancia de las tres I y su efecto en su perdurabilidad.

Así pues, este estudio podría ser utilizado como documento de consulta para que las compañías puedan definir su plan estratégico de tal forma que puedan seleccionar el conjunto de actividades que permita brindar una seguridad razonable sobre la longevidad de las mismas.

1. Objetivos

1.1. Objetivo General

El objetivo general del presente trabajo, consiste en demostrar el efecto que genera una correcta planeación estratégica en la longevidad de las PYMEs Colombianas. Para ello se empleará el caso de la compañía Centro Exim S. A. S., con el objetivo de consolidar su permanecía en el mercado nacional y participar en el mercado internacional.

1.2. Objetivos Específicos

- Implementar una cultura de innovación corporativa fundamentada en la renovación estratégica constante a través de la diversificación de productos y servicios.
- A través de lo anterior se busca contribuir en el proceso de internacionalización de la compañía.
- Identificar nuevas tecnologías en el proceso de fundición de aleaciones de aluminio para generar ventajas competitivas de cara a ser más productivos y rentables en la producción.

2. Estado del arte

La perdurabilidad empresarial es el objetivo de la administración. La filosofía de la eficiencia y la productividad, como sinónimo de ésta, ha llevado al quiebre sistemático de las empresas y a la pérdida de competitividad en los sistemas productivos nacionales, en especial en los países denominados periféricos o en vías de desarrollo (Velez, 2010).

Respecto a los factores propios de la empresa, se encuentra que uno de los más determinantes es su tamaño inicial; sin embargo, Gibrat (1931) sugiere que no existe una relación entre el tamaño de la empresa y su supervivencia (Ley de Gibrat), dado que el tamaño es el resultado de diversas fuerzas y factores que actúan de forma proporcional en la continuidad de sus actividades. De esta forma, una empresa pequeña tiene la probabilidad de crecer en la misma proporción que una grande, debido a que la supervivencia la determinaría su antigüedad y no su tamaño inicial.

Por otro lado, otros autores desvirtúan esta posición, pues afirman que existe un tamaño mínimo eficiente por debajo del cual las empresas no son rentables, de manera que las que inician su actividad por encima de ese tamaño tienen más probabilidades de sobrevivir (López-García & Puente, 2006).

Esto se relaciona con la capacidad que tienen dichas empresas de soportar mayores costos unitarios de producción que la competencia, la mayor capacidad de negociación con proveedores y clientes (Wagner, 1994) y la mayor capacidad de obtener financiación. Al enfrentarse a estas restricciones, es posible que aquellas que no logren iniciar su actividad productiva con un tamaño suficientemente cercano al óptimo, reduzcan su probabilidad de supervivencia (López y Puente, 2006).

En el caso Colombiano las cifras en cuanto a perdurabilidad de las firmas no son muy prometedoras pues las investigaciones sobre supervivencia empresarial indican que un poco más del 50% de estas empresas no llegará a cumplir los cinco años de vida. Es más, antes de los tres años aparecen los más altos riesgos de cierres prematuros (Jung & Peña, 2004).

Lo anterior puede evidenciarse con mayor frecuencia en las PYME (micro, pequeña y mediana empresa) las cuales se definen según sus activos totales y el número de empleados (Congreso de la República de Colombia, 2004), sin importar la actividad que desempeñe. La microempresa se clasifica por tener hasta diez (10) empleados y activos totales en salarios mínimos mensuales vigentes a 500, por su parte la pequeña va entre once (11) y cincuenta (50) empleados y activos totales de 501 hasta 5000 salarios mínimos legales mensuales vigentes (s.m.m.v) y la mediana empresa cuenta con 51 hasta 200 empleados y 5001 hasta 15000 s.m.m.v.

Para 2005, la PYME colombiana representó alrededor del 97% de los establecimientos, casi una tercera parte de la producción y de las exportaciones no tradicionales y un 57% del empleo industrial, así como un 70% del empleo total (Garzón, 2005) (Garzón, 2005). Su distribución en diferentes áreas se concentra en el comercio, con un 54,66%, servicios con un 31,60%, industria con un 12,22% y otros con un 1,52% (Giraldo, 2007).

En la literatura del campo de la economía y la gestión de empresas se puede inferir que, dado su menor tamaño, por lo general son más débiles y pueden fracasar ante eventos adversos de su entorno, dado que sufren de limitaciones técnicas y competitivas que imponen las escalas de producción, los problemas en la identificación de las tecnologías correctas y el acceso a ellas.

Así, se podría esperar que estas empresas sean más propensas a abandonar su negocio que las de mayor tamaño. No sólo el tamaño explica el porqué del cese de sus actividades; también hay variables asociadas a la propia empresa (Crespi, 2003).

Según un informe de la Cámara de Comercio de Bogotá (2006). Las principales causas de cierres prematuros de las firmas se explican en los siguientes 10 factores:

- Falta de veracidad de la información financiera y contable de las sociedades. (Es por esto, que el análisis de contenido de los estados financieros junto con la encuesta se utilizara como instrumento de análisis, será fundamental para validar la hipótesis planteada).
- Exceso en el otorgamiento de préstamos a los socios.
- Dificultades de las empresas para adaptarse a los cambios tecnológicos. (De aquí nace la necesidad de buscar herramientas que contribuyan a la implementación de nuevas tecnologías por medio de la innovación).
- Baja utilización en la capacidad instalada o un alto índice de inventarios.
- Baja participación de las exportaciones dentro del total de las ventas. (Este punto se considera esencial por ende se busca aportar en el proceso de internacionalización de la empresa objeto estudio y resaltar su importancia para otras PYMEs).
- Incapacidad de formar un poder de marca y mantener la gestión comercial de sus productos.
- Desequilibrio entre la estructura de costos y los precios.
- Reducción del capital y aumento significativo de los pasivos.
- Comportamiento negativo de sus ventas.
- Dificultad en la gestión del apalancamiento financiero y del flujo de caja.

Sin duda alguna lo anterior enmarca todo lo que una compañía no debería hacer, para mitigar estos errores los académicos sugieren un plan estratégico empresarial, el cual según Porter (1987) este permite seleccionar el conjunto de actividades en las que una empresa destacara para establecer una diferencia sostenible en el mercado.

En consecuencia Porter (1991) contempla tres elementos de la estrategia que le permiten a las compañías perfilar su éxito empresarial. En primera instancia plantea que la estrategia es una manera de integrar los departamentos funcionales de una firma, incluyendo mercadeo, producción, investigación y desarrollo, compras, finanzas etc., los cuales definen en la estrategia una serie de objetivos y políticas funcionales necesarias para contrarrestar fuerzas centrífugas que tienden a llevar dichas áreas en direcciones diferentes (Porter, 1991).

El segundo elemento de la estrategia es que este conjunto de objetivos y políticas debe alinear las fortalezas y debilidades de la empresa con las oportunidades y amenazas externas, y entonces Porter ve la estrategia como el acto de alinear una firma con su entorno, pero de una manera dinámica, ya que el ambiente, así como las capacidades de la empresa, son cambiantes (Porter, 1991).

Y el último elemento es que la estrategia debe estar centrada en la creación y mantenimiento de “competencias distintivas”, las cuales son fortalezas únicas que una empresa posee y que son fundamentales para su éxito competitivo (Porter, 1991).

De igual forma la academia trata de interpretar la realidad empresarial y acercarse a definiciones más precisas sobre el concepto, ejemplo de ello es lo realizado por uno de los grupos de investigación de la facultad de administración de la Universidad del Rosario de Bogotá, cuyo tema es la perdurabilidad empresarial; en particular, para la línea de investigación en estrategia, una empresa es perdurable si a través del tiempo presenta una serie de características: desempeño superior permanente, logra una posición única y difícilmente imitable mediante un adecuado manejo de las fuerzas del mercado y cuando se lleve a cabo una administración enmarcada en la dirección y la gerencia. (Cadena, Guzman, & Rivera, 2006).

Adicionalmente existe un factor social relacionado con la perdurabilidad empresarial tal como lo indica (Velez, 2010) la permanencia de las empresas depende en gran medida la viabilidad de una calidad de vida social. Más la perdurabilidad de las empresas es función de una administración estratégica basada en la filosofía de la responsabilidad social, en la que la innovación, el mejoramiento y el crecimiento organizacional sean efecto de una posición y concepción social de la empresa.

Además de un direccionamiento estratégico también se propone como un factor importante en la continuidad de las firmas su internacionalización ya que las PYME en el marco de la búsqueda de una posición competitiva, han sido consideradas por OCDE y la CEPAL (2012) como unidades productivas que soportan a través de sus operaciones el desarrollo social y productivo de los sistemas económicos. Dentro de las actividades ejecutadas por las PYME europeas en el 2010, la exportación se ubicó como la estrategia económica que mayores ingresos aportó para este sector económico (Castillo, 2011).

Sin embargo para las compañías pequeñas resulta difícil adaptarse y entrar a competir en un entorno tan desafiante ante tantas variables incontrolables como sucede en el ámbito internacional (Jimenez, 2013). No obstante es imprescindible que deba tenerse en cuenta la internacionalización de las PYME en función de su longevidad, aunque existe un continuo debate sobre lo que constituye una adecuada definición operativa del grado de internacionalización de la empresa y, por tanto, de la etapa en la que se encuentra la empresa dentro del proceso de internacionalización (Sullivan, 1993).

3. Marco Teórico

En general, existen tres conjuntos de factores que ayudan a explicar las trayectorias de vida de las firmas. El primero corresponde a factores propios o específicos de la empresa como el tamaño, el sector al que pertenece, la actividad innovadora, la estructura financiera inicial, el carácter multi-establecimiento de la firma, la orientación al mercado externo, entre otras.

El segundo incluye factores relacionados con la dinámica del sector o industria donde opera la empresa, principalmente, el crecimiento en la producción o ventas de la industria, la estructura de competencia y los flujos de entrada de nuevas empresas al mercado. Y, por último, están las variables de localización geográfica como el grado de desarrollo de la región donde opera la firma, si está ubicada cerca o en un área metropolitana y/o si pertenece a algún clúster regional.

Gráfico 1. Determinantes de la supervivencia empresarial.



Fuente: Confecamaras, 2017.

Para este proyecto nos enfocaremos en el primer conjunto de factores el cual abarca los elementos principales para la construcción de un plan estratégico, este se aplicara a la PYME Centro Exim S.A.S., la cual es una pequeña empresa según lo estipula la Ley 905 de 2004. Esta firma se encuentra ubicada en el sector del eje cafetero precisamente en la ciudad de Pereira. Es una empresa industrial que se dedica a la fundición y comercialización de aleaciones de aluminio. Su principal producto son lingotes aleados de aluminio que se utilizan como materia prima para las diferentes industrias tales como:

- Transporte, como material estructural en aviones, automóviles, tanques, superestructuras de buques, blindajes, etc.
- Estructuras portantes de aluminio en edificios.
- Embalaje; papel de aluminio, latas, etc.
- Construcción; ventanas, puertas, perfiles estructurales, etc.

- Bienes de uso; utensilios, herramientas, etc.
- Transmisión eléctrica. Aunque su conductividad eléctrica es tan solo el 60% de la del cobre, su gran ligereza disminuye el peso de los conductores y permite una mayor separación de las torres de alta tensión, disminuyendo los costes de la infraestructura.
- Recipientes criogénicos; hasta -200°C ya que no presenta temperatura de transición como el acero, así la tenacidad del material es mejor a bajas temperaturas la petrolera, automotriz, construcción, aeronáutica entre otras.

Ahora bien, por medio de esta firma se busca ejemplificar la perdurabilidad de cualquier otra PYME contribuyen a la implementación correcta de un plan estratégico.

Para esto es necesario definir el concepto tal como Vicuña (2012) señala que cuando se habla del plan estratégico de la organización, se refiere al plan piloto en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses. El análisis de la situación interna y externa, el diagnóstica de la situación, la determinación del sistema de objetivos corporativos y la elección de las estrategias (cooperativas y funcionales) constituyen las cuatro primera etapas de un plan estratégico.

Pues bien como se puede observar en el grafico 2, estas cuatro primero etapas están tan interrelacionadas que carecerían de sentido analizarlas por separado. En efecto, no puede existir una estrategia sin unos objetivos previamente trazados, ni estos pueden ser fijados a partir del desconocimiento de las oportunidades y amenazas del mercado o de aquellos puntos en los que

nos mostramos más fuertes o débiles, ni podremos descubrir estos al margen de un estudio riguroso y analítico de las circunstancias internas y externas que nos rodean (Sainz, 2017).

Gráfico 2. Análisis previos a la formulación de la estrategia corporativa.



Fuente: Sainz, 2017.

La preocupación más sobresaliente de la dirección estratégica es el futuro, cuyo sondeo se hace necesario no solo con el fin de predecir los efectos de los sucesos venideros, sino además capacitarse para planearlos con cierto grado de éxito. El propósito es entonces proveer información concerniente a las condiciones que rodean un curso de acción propuesto, de suerte que el riesgo sea conocido y fijado como una probabilidad. De esta manera, no se elimina el riesgo pero sí se determina de forma más precisa (Acero, 2010).

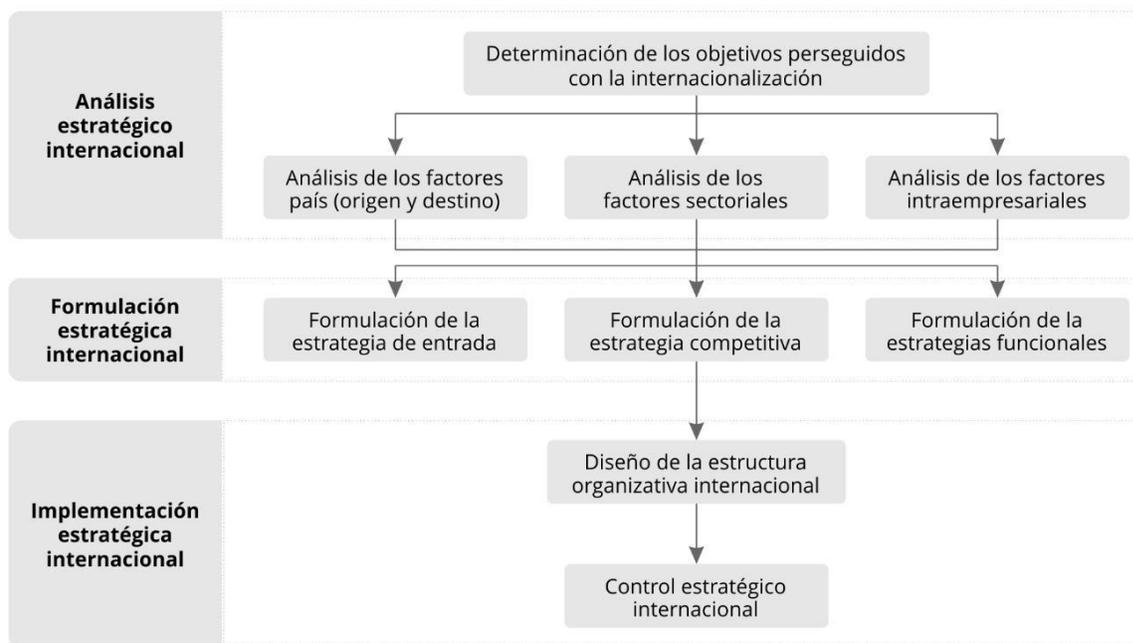
Como se menciona en el párrafo anterior los nuevos enfoques sobre competitividad tienden a considerar que las posiciones de mercado de las empresas son el resultado de un sendero de

mediano o largo plazo, en el cual su capacidad de generar respuestas innovadoras es vital. Esta perspectiva ha tendido a ser asumida de manera creciente y con un interesante grado de coincidencias entre los aportes realizados desde el campo de la administración estratégica. (Kantis, 1996).

La innovación se ha convertido en uno de los instrumentos fundamentales dentro de las empresas que quieran seguir siendo competitivas y además socialmente responsables, en un entorno cada vez más complejo y cambiante. Con todo, muchas empresas todavía desconocen su significado y cómo puede afectar su evolución. Así mismo, la innovación no siempre implica crear algo nuevo, sino que a veces está relacionada con implementar algo que ya existe. No obstante, muchas firmas abusan de esta definición básica; todo lo que es nuevo para ellos, por pequeño que sea, lo llaman innovación; confundiéndose en muchos casos la innovación con mejora continua. (Molano & Martinez, 2014).

Seguido a esto contemplamos otra herramienta relevante que ante él, cada vez mayor, cariz internacional que presenta el entorno en que habitan las empresas. Estas, para ser competitivas, deben ampliar su foco de atención más allá de sus fronteras nacionales como lo es la internacionalización de la empresa. Esto puede contemplarse como una decisión que, siguiendo el proceso de la dirección estratégica, comenzaría con un análisis estratégico, continuaría con una formulación de estrategias a distintos niveles para, finalmente, ponerlas en práctica. (Claver & Quer, 2001). Esto se puede clarificar en el grafico 3.

Gráfico 3. El proceso de dirección estratégica de la internacionalización de la empresa.



Fuente: Claver & Quer, 2001.

Ahora bien estos aspectos son bastante importantes aunque existe un elemento determinante que puede afectar toda la planeación estratégica de la compañía, este puede tener connotaciones externas o internas de la misma y cada vez se hace más necesario para generar oportunidades encaminadas en la búsqueda de ventajas competitivas, este componente es la tecnología.

La formulación de la estrategia tecnológica implica elegir las tecnologías más pertinentes para la empresa en cuales invertirá primero. El grado de relevancia de las tecnologías se puede evaluar según su contribución a la estrategia global de la empresa, los factores de claves de éxito del mercado o las necesidades de los clientes. Así mismo que permita crear, mantener o mejorar las características del producto o servicio de las firmas con el fin de promover los objetivos de negocio (Pedroza & Ortiz, 2008).

En respuesta al párrafo anterior surge un reto importante para las PYME el cual va ligado a su capacidad de innovación, internacionalización y adaptación a nuevas tecnologías con el único fin de responder a las exigencias futuras. De aquí que este trabajo se centra en proponer diferentes instrumentos para el adecuado direccionamiento estratégico de las PYMEs tomando como referencia la microempresa Centro Exim S.A.S.

4. Metodología

Para efectos de la investigación se desarrollará una encuesta en la que se cuestionará a varias compañías PYMEs Colombianas acerca de la importancia de las tres I, la pertinencia de una planeación estratégica y su efecto en la perdurabilidad de las mismas. De igual suerte se utilizarán varias PYMEs de diferentes sectores como pilotos en las cuales se le analizará su información financiera a través del análisis de contenido de los estados financieros tomando información de la base de datos EMIS con el fin de corroborar los resultados que se generan en las firmas debido a su correcta planeación estratégica.

Junto con esto, se conducirá una entrevista personalizada a los directivos de varias empresas objeto del piloto.

Además se realizara diferentes visitas técnicas para el levantamiento de información, entre estas se participara en ferias internacionales del sector de la compañía en busca de alcanzar los objetivos propuestos en el proyecto.

Finalmente con base en la información y los nuevos hallazgos se procederá a formular las conclusiones y recomendaciones para siguientes estudios en la materia.

5. Resultados esperados

Con la elaboración de este proyecto se espera la contribución en el plan estratégico para la empresa Centro Exim S.A.S. basada en una cultura de innovación y diversificación, asimismo que este estudio pueda ser utilizado como documento de consulta para otras firmas en la ayuda de la construcción de su plan estratégico de tal forma que puedan seleccionar el conjunto de actividades que les generan ventajas competitivas y de esta forma establecer una diferencia sostenible en el mercado.

Igualmente por medio de este trabajo se contribuya en la internacionalización de la compañía aportando diferentes elementos que faciliten la toma de decisiones para su participación en el ámbito internacional.

6. Análisis de negocio

Con el ánimo de realizar este estudio se elaboró una revisión en detalle del plan estratégico de la compañía objeto estudio junto con sus tres elementos fundamentales dentro de su planeación estratégica: Innovación, internacionalización e implementación de nuevas tecnologías. Así mismo se caracterizan estos elementos para cada una de las PYMEs estudiadas de manera que se pueda evidenciar su impacto en la perdurabilidad de las mismas.

Como parte del proceso se tomaron como muestra diez compañías nacionales catalogadas como PYMEs, las cuales pertenecen al sector metalúrgico, construcción, petrolero, eléctrico, energético y automotriz. De igual manera estas empresas se encuentran en diferentes ciudades del país con el fin de obtener perspectivas distintas a la de una sola región.

Importante recalcar que estas empresas poseen un factor denominador, estas cuentan con un mínimo de vigencia de 5 años. Esto con el objetivo de identificar las PYMEs que han logrado sobrevivir por encima de la media de mortalidad.

Además se realizó una encuesta que enmarca diferentes variables de los planes estratégicos de las compañías para obtener información que permita validar la hipótesis planteada en este trabajo de investigación. A su vez se respaldó dicha información con entrevistas realizadas a directivos de algunas de estas diez PYMEs para contribuir en la elaboración del estudio.

6.1. Plan Estratégico

La dirección estratégica es el procedimiento por el cual las organizaciones analizan y aprenden de su entorno interno y externo, dictan las direcciones estratégicas, crean estrategias destinadas a la consecución de objetivos establecidos y ejecutan dichas estrategias, todo ello destinado a satisfacer las exigencias de una parte clave de la organización: los *stakeholders*.

(Harrison & St.Jhon, 2009) En el grafico 4 se expone un modelo simplificado de los procesos de la dirección estratégica.

Gráfico 4. Procesos de la dirección estratégica.



Fuente: Harrison & St.Jhon, 2009.

En el caso especial de las microempresas resulta esencial implementar el proceso de dirección estratégica ya que esta planeación permite guiar y coordinar las acciones de la empresa para su perdurabilidad en el mercado (Serrano, 2015).

Así pues se busca definir los diferentes elementos dentro de las firmas que permitan la correcta administración de un proceso, dando claridad sobre lo que se quiere lograr y cómo se va a

conseguir. Para ilustrar esto se tomaran los procesos de innovación, internacionalización y tecnológicos. Los cuales fueron definidos como estratégicos para la empresa Centro Exim S.A.S. de acuerdo al siguiente análisis DOFA realizado por la compañía.

Debilidades

- Insipiente gobierno corporativo
- Lenta rotación de cartera
- Ausencia en la caracterización del mercado
- Débil sistema de control interno
- Altos costos financiero

Oportunidades

- Posibilidad de incursión en mercados internacionales
- Industria de fondos de inversión
- Implementación de nuevas tecnologías
- Incentivos tributarios unidades de innovación empresarial
- Política de desarrollo productivo Conpes 3866-2016

Fortalezas

- Gran impacto de sostenibilidad medio ambiental
- Diversificación industrias adaptables al producto
- Calidad del producto
- Alta capacidad instalada

- Ubicación estratégica

Amenazas

- Rezagos en tecnología
- Normatividad medio ambiental
- Ausencia en investigación y desarrollo
- Conflictos comerciales internacionales
- Limitaciones en clúster metalúrgicos

6.2. Innovación

La innovación es el motor más importante para la prosperidad de las empresas, para ello estas deben tener una estrategia definida para el desarrollo de nuevos productos y su estructura organizacional claramente alineada a una cultura de innovación. (Pedroza & Ortiz, 2008).

De aquí que el primer objetivo de este proyecto es generar por medio de la innovación un aporte significativo a la dirección estratégica. Si bien se presume que empresas con mayor actividad innovadora presentan menor riesgo de fracaso, no existe un consenso entre los expertos frente a este asunto debido al hecho de que la intensidad de la innovación es tanto una característica de la empresa como de la industria o sector donde desarrolla su actividad, lo cual puede derivar en resultados contrarios en materia de supervivencia (Callejon & Vicente, 2009)

No obstante, cuando las empresas jóvenes innovan en sectores donde esta actividad es menos intensa como las industriales, las probabilidades de sobrevivir son más altas, puesto que en ellos

es más factible que las innovaciones logren constituirse en una ventaja competitiva (Callejon & Vicente, 2009).

Existen diferentes procesos de innovación para el caso de la compañía en estudio principalmente en la elaboración de sus productos, si bien la firma produce diferentes aleaciones para distintas industrias, la presentación de su producto es muy limitado al igual que la de sus competidores. Su único producto es el lingotillo de aluminio por lo que se propone innovar con otras líneas de productos para lograr ventajas competitivas.

Uno de estos serían las plaquetas o placas de aluminio, son productos elaborados a través del proceso de fundición utilizado principalmente para los procesos de laminado para su posterior transformación y uso en distintos rubros. De igual forma los discos de aluminio serian otro producto para generar innovación, estos son procesados en forma circular de acuerdo a las especificaciones del cliente, para facilitar su manejo en los procesos posteriores, son utilizados para la elaboración de ollas, sartenes, calentadores y otros.

Adicionalmente el producto más atractivo para el proceso de innovación son los tochos de aluminio pues estos son utilizados por las empresas extrusoras los cuales en la actualidad tienen mayor demanda debido a que su producto final es el perfil de aluminio (aluminio con pureza al 98%), el cual desde 2001 se ha convertido en uno de los materiales más atractivos, gracias a los altos índices de construcción y su limitada oferta en diferentes países (Serrano, 2015).

6.3. Internacionalización

En segunda instancia se busca aportar a la internacionalización de la firma como parte de su plan estratégico pues los estudios han demostrado ya la relación directa entre la internacionalización y

el aumento de la rentabilidad de las PYME. La internacionalización proactiva refuerza el crecimiento, aumenta la competitividad y apoya la viabilidad a largo plazo de la empresa (Comisión Europea, 2008).

Para iniciar el proceso de internacionalización de una PYME, es necesario ver ambos lados del proceso, determinando tanto las ventajas como las desventajas, el conocimiento de estas partes, ayudarán a determinar que probabilidad de internacionalización tienen las pequeñas y medianas empresas, y que países podrán internacionalizarlas.

La obtención de mejores posibilidades para las PYMEs y la representativa acción de una mejora notable, es decir, que el proceso de funcionamiento de la empresa se desarrolle significativamente, son unas de las ventajas que presentan las pequeñas y medianas empresas al momento de la internacionalización.

Considerando lo anterior se puede decir que gran parte de este éxito de la internacionalización empresarial pasa por un enfoque directivo que ajuste las decisiones estratégicas a las condiciones del entorno, al tiempo que se disponen los medios organizativos adecuados para su correcta puesta en marcha. (Claver & Quer, 2001).

6.4. Tecnología

La globalización de los mercados y los rápidos cambios tecnológicos aparecen entre los más importantes factores que afectan a la competitividad de las empresas, entre los que se encuentra, lógicamente, la innovación tecnológica. La cual consiste no sólo en nuevos productos y procesos, sino también en nuevas formas de organización, nuevos mercados y nuevas fuentes de materias primas. (Zahera, 1996).

Las condiciones de apreciabilidad de estas innovaciones no solamente inciden en la intensidad de la I y D en la industria, sino que también condicionan las estrategias de innovación de las empresas; por ejemplo, en cuanto a la elección de tecnologías. Por consiguiente es vital que las PYME busquen la adaptabilidad tecnológica en todos sus procesos.

Para la compañía estudiada es fundamental que este componente sea empleado de la mejor manera posible pues sin la implementación de nuevas tecnologías, el proceso de innovación e internacionalización carecen del elemento principal para lograr un gran impacto.

Para lograr esto se sugiere que la empresa adquiriera hornos reverberos basculantes completamente automatizados para generar una reducción en sus pérdidas metálicas del más del 5% de su producción total. De igual forma esto ayudara con la reducción de consumos de energía. Además a esto sería importante considerar la obtención de mesas de colados continuo con el fin fabricar nuevos productos con mayor volúmenes de demanda en mercados internacionales tales como son los billets o plaquetas de aluminio.

Por último es importante que la empresa revalúe las tecnologías implementadas en sus procesos de compra ya que este aspecto ha permitido que otras empresas obtengan una ventaja competitiva por medio de la utilización de un software que proporcione información en tiempo real de sus proveedores tales como: tipos de insumos, volúmenes de entrega, tiempo de entrega y calidad de materias primas.

7. Análisis financiero

Después de haber realizado el análisis estratégico se procedió a identificar los impactos financieros por medio de una adecuada implementación y/o renovación estratégica, se segmentaron estas PYMEs de varios sectores productivos así también como de varias regiones del país. Esto con el fin de establecer la relación entre un adecuado plan estratégico y los resultados financieros de las empresas.

Para esto se recopilaron los estados financieros del año 2017 de cada una de las compañías, sus estados de resultados y sus balances generales. Como parte del proceso se hizo un análisis comparativo del desempeño financiero de estas empresas.

Dicho análisis correspondió a revisar los principales indicadores financieros: margen de ganancia bruta, margen de ganancia operativa, EBITDA, rotación de inventarios, rotación de cuentas por cobrar, rotación de activos fijos, razón de liquidez, deuda sobre activos totales, deuda sobre capital, rendimiento sobre los activos y rendimiento sobre el patrimonio.

Tabla 1. Análisis comparativo del desempeño financiero PYMEs

	Fundalco S.A.S.	Soldexel Ltda	Inyemetal S.A.S.	Colombiana de Accesorios	CU Conectores	Arcoli S.A.S.	Industrias Continental	Fanama Ltda	Induasro Ltda	F.E.M
Redimientosobre losactivos (ROA)	5,97%	2,85%	7,72%	10,83%	2,62%	7,62%	-2,85%	6,56%	12,63%	0,63%
Rendimientosobre elpatrimonio (ROE)	10,30%	5,64%	20,45%	22,35%	4,64%	12,40%	-4,76%	9,42%	17,56%	3,70%
Rendimiento sobre capital empleado	12,15%	13,29%	42,83%	35,55%	10,42%	10,38%	-0,50%	11,77%	25,05%	15,39%
Margen neto	3,92%	3,87%	2,70%	12,86%	3,89%	5,90%	-7,52%	8,17%	6,89%	1,56%
Margen de ganancia bruta	23,31%	33,29%	15,70%	36,31%	42,16%	26,11%	27,48%	30,08%	30,12%	61,21%
Margen operacional	6,66%	9,19%	15,70%	20,45%	12,84%	24,64%	-1,28%	30,08%	30,12%	9,53%
Margen EBITDA	10,09%	9,61%	10,27%	30,44%	18,44%	11,63%	1,66%	7,97%	8,65%	8,90%
Rotación de inventarios	8,10x	1,85x	63,40X	3,03x	1,29x	3,53X	1,22x	72,39x	10,39x	0,68X
Rotación de cuentas por cobrar	3,67x	3,63x	6,54X	7,92x	4,64x	5,15X	4,26x	1,57x	4,50x	1,88X
Rotación del activo corriente	2,56x	1,43x	3,21X	1,08x	1,42x	1,98X	0,96x	1,13x	2,01x	0,81X
Rotación del activo no corriente	3,76x	1,52x	26,34X	3,79x	1,28x	2,72X	0,62x	2,77x	20,68x	0,79X
Rotación de activos	1,52x	0,74x	2,86X	0,84x	0,67x	1,27X	0,38x	0,80x	1,83x	0,40X
Rotación de cuentas por pagar	8,91x	1,92x	5,93X	1,15x	7,41x	18,35X	12,81x	2,44x	7,19x	0,55X
Rotación del capital de trabajo	3,5x	28,93x	10,03X	3,21x	2,22x	2,58X	1,06x	1,98x	2,86x	1,55X

Fuente: EMIS Professional, 2109; adaptación de los autores.

Al revisar la tabla anterior se observa como los rendimientos sobre los activos fueron positivos para nueve de las diez empresas, lo que indica que las empresas son eficientes sobre sus activos. Siendo la más eficiente con un 12,63% y la que presento menor porcentaje fue del -2,85% en su ROA. El promedio de las compañías fue del 5,46%. Cabe resaltar que un factor determinante para lograr valores positivos en las compañías, estas utilizan sus procesos de innovación en activos a si también como la implementación de nuevas tecnologías como parte de sus activos.

Por su parte encontramos un rendimiento alto en el capital empleado en las inversiones de la compañía, generando una rentabilidad sobre el capital a sus accionistas en promedio del 10,17%. La empresa de mayor resultados presento un ROE fue de 22,35%, la de menor porcentaje fue del -4,76%.

El rendimiento sobre capital empleado muestra porcentajes superiores al 10% en la mayoría de las PYMEs, siendo la más alta del 42,83% y el menor del -0,50%. Este indicador nos muestra la rentabilidad de las empresas sobre el capital teniendo en cuenta todos los recursos, es decir tanto los propios como los ajenos.

El margen neto presento un valor promedio del 4,22% esto indica que todas las PYMEs de la muestra exceptuando una que presento valor negativo, están generando beneficios. Para esta investigación este índice es clave ya que permite establecer una relación entre los resultados de las empresas con la planeación o renovación estratégica que están llevando a cabo las compañías. Se observa que la de mayor margen neto para el año 2017 fue del 12,86% un porcentaje alto si se tiene en cuenta que este resultado es neto sobre sus ingresos.

El margen de ganancia bruta es uno de los únicos indicadores en los ratios de rentabilidad donde todas las compañías presentan valores positivos. La más alta presento un valor superior al 60% y la menor un valor del 15%. Cabe resaltar que aunque una de las compañías presento margen neto negativo su margen de ganancia bruto fue positivo y estuvo alrededor del 27%. Lo cual demuestra que la salud financiera de las empresas con respecto a sus costos.

De acuerdo a la tabla se puede observar como los negocios son lucrativos en sí mismos, independientemente de la forma como han sido financiados. Estos se demuestra en los márgenes operacionales donde si bien una PYME presento resultado negativos las otras presentan porcentajes positivos con un promedio de 17,69%.

Junto con el margen de ganancia bruta, el margen de EBITDA (ganancia antes de interés, impuestos, depreciación y amortización) son los únicos indicadores positivos en los ratios de rentabilidad. Es decir todas las compañías tuvieron eficiencia de los ingresos por sus ventas generadas. Su valor promedio fue de 11,77%. El mayor porcentaje fue de 30,44% y el menor

porcentaje de 1,66%. La variación entre las PYMEs fue representativa obteniendo una diferencia porcentual del más del 25%.

Debido a la diversificación de las empresas estudiadas se encuentra que la rotación de inventarios es bastante amplia entre ellas, esta rotación va desde 0,68 veces en una empresa del sector energético hasta 72,39 a una empresa industrial que por su connotación se explicaría el valor alto en este indicador.

Según el ratio de cuentas por cobrar se observa como las empresas presentan comportamiento similares, siendo el promedio de 4 veces por año lo que indica que aunque las compañías se encuentran en diferentes sectores el tiempo en que estas convierten sus cuentas por cobrar en caja es similar aproximadamente tardan 90 días en realizar esta operación.

Al igual que la ratio de las cuentas por cobrar, la rotación del activo corriente muestra similitudes entre las empresas. Desde 0,81 veces en la rotación de los activos corrientes hasta 3,21 veces. Este indicador es esencial en este estudio pues de aquí se evidencia los procesos de innovación de las PYMEs que a su vez genera una rotación en los activos corrientes.

Por otro lado la rotación de los activos no corrientes sugieren unas grandes variaciones entre las empresas. Encontrando que hubo dos compañías que tuvieron una rotación de más de 20 veces para este indicador, mostrando grandes diferencias con respecto a las otras empresas que se ubicaron en un promedio de rotación de 2 veces. Este fenómeno se puede explicar por su implementación de nuevas tecnologías que generan mayor índice de rotación de los activos pues se entiende que estos activos son utilizados en el largo plazo con el fin de generar eficiencias productivas.

Respecto a la rotación de cuentas por pagar se evidencia diferentes comportamientos, cuando algunas empresas pagan sus cuentas que estaban pendientes de pago más de 7 veces por año hay otras donde solo realizan menos de 2 veces anualmente.

8. Resultados

A partir de la revisión de las encuestas, las entrevistas y cruzar la información con el análisis financiero se puede concluir lo siguiente:

Las compañías que tiene un plan estratégico o realizan constantemente una renovación estratégica cuentan con mejores indicadores financieros que aquellas que no lo realizan de forma permanente, por otro lado la única compañía que no posee dicho plan es la única que presenta margen neto negativo.

Desde el momento que se ha implementado el plan estratégico en la compañía Centro Exim S.A.S. se han observado unas mejoras considerables en sus índices financieros sin embargo se debe resaltar que dicha implementación debe ser un procesos constante en el tiempo.

Con respecto a los objetivos que se plantean las empresas se pudo identificar que las que formulan estos objetivos a largo plazo son las que obtienen mejores porcentajes sobre los rendimientos del capital empleado, todas estas tienen bien definidas las actividades para alcanzar dichos objetivos en el largo plazo. Algunas de ellas cuentan con una mega que les permite direccionar las empresas a un plazo de 10 años.

Los objetivos establecidos en la empresa objeto estudio se modificaron a un plazo mayor con el fin de trazar unas metas globales que pudieran ser ejecutadas en el largo plazo.

Para efectos de la innovación en las PYMEs, aquellas que presentan menor rotación en sus inventarios están directamente relacionadas con las que poseen productos o servicios menos innovadores. Así mismo las compañías que innovan en sus procesos generan mayor margen operacional.

Aunque para muchos directivos la innovación dentro de sus organizaciones es vital, en las PYMES es un proceso costoso que muchas de ellas se ven limitadas a la hora de emplearlo. En el caso de Centro Exim S.A.S. se identificó un producto innovador (Billets de aluminio) que generara un impacto considerable en la rentabilidad de la compañía sin embargo requiere de un capital importante por lo que se planteó la posibilidad para ser producido en un futuro.

La internacionalización en las PYMEs es un proceso complejo por la dificultad a la adaptación a mercados tan cambiantes no obstante aquellas que toman este riesgo son más propensas a generar mejores indicadores financieros. Cuatro de las diez encuestadas tienen presencia en mercados extranjeros lo que les permite una mayor rotación en sus cuentas por cobrar. De igual forma no es tan atractivo como las que no tienen operaciones internacionales pero sus directivos coinciden que este aspecto les genera mayor seguridad en sus carteras lo que a su vez les se refleja en flujos de cajas positivos.

Este aspecto se identificó vital dentro de Centro Exim S.A.S. por su flujo de caja negativo de ahí que se aportara a la identificación de tres posibles clientes internacionales ubicados en Estados Unidos, Ecuador y Brasil. Todo esto se realizó en una feria internacional a la cual se acudió durante este proceso de investigación.

No todas estas microempresas coinciden en que la tecnología es fundamental en la perdurabilidad de las compañías sin embargo aquellas que si lo consideran un factor transcendental reflejan mejores índices en los rendimientos sobre los activos argumentados en la rotación de sus activos.

Por último se logró identificar que para los directivos de las PYMEs la implementación de nuevas tecnologías genera mejores ventajas competitivas de manera que para Centro Exim S.A.S. se determinó que se debe realizar esta implementación en dos aspectos, el primero es sus

activos donde se sugiera la adquisición de nuevos hornos de producción más eficientes y el segundo es en sus procesos que admitan un mayor control operativo.

9. Conclusiones

Una correcta elaboración e implementación de un plan estratégico puede brindar seguridad razonable en la perdurabilidad de las PYMEs colombianas. Aunque existen diferentes factores dentro de un plan estratégico, es importante identificar el conjunto de actividades en las compañías tal como se realizó con las tres I en el caso de Centro Exim S.A.S. para direccionarlas de manera que se mitigue la mortalidad de las organizaciones.

Es importante la renovación estratégica en las PYMEs debido a los grandes cambios globales que obligan a replantear los objetivos de las organizaciones en busca de garantizar una permanencia en el mercado. Dichos objetivos deben establecerse de forma estratégica en el largo plazo ya que una compañía sin visión es más propensa al fracaso.

La innovación es sinónimo de supervivencia en las PYMEs colombianas, esto significa que aquellas organizaciones que implementen procesos, productos o servicios innovadores tenderán a garantizar en mayor proporción la longevidad de sus empresas. Debido a que la innovación permite generar ventajas competitivas sobre aquellas empresas que no lo hagan.

Sin duda alguna la internacionalización requiere un enfoque directivo en especial en las microempresas, aunque es un proceso complejo debido a los cambios acelerados y la alta competitividad internacional, permite diversificar el riesgo del mercado nacional lo que se traduce en una mayor oportunidad de supervivencia empresarial.

La dificultad de las PYMEs colombianas a la adaptación de nuevas tecnologías es una de las principales causas de mortalidad en las empresas, de tal forma que toda microempresa que no implemente nuevas tecnologías tendrá mayor probabilidad a desaparecer.

Referencias

- Acero, L. C. (2010). *Dirección Estratégica*. Ecoe.
- Alberto Arias, Andres Jung, Iñaki Peña. (2015). Factores asociados al cese de actividades de nuevas firmas españolas. *Cuaderno de economía*, 7-21.
- Bogota, C. d. (2006). Dinamica de la inversión empresarial en Bogota. *Inversión empresarial 2003-2005*.
- Cadena, J., Guzman, A., & Rivera, H. (2006). ¿Es posible medir la perdurabilidad empresarial? *Revista Científica*, 47-69.
- Callejon, M., & Vicente, O. (2009). La caja negra de la dinamica empresarial. *Investigaciones regionales*, 167-189.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2006). *Informe de la Cámara de Comercio de Bogotá*. Bogotá.
- Castillo, J. D. (2011). Inversión extranjera directa y Pymes. *Internacionalización y apoyo PYME*, 9.
- Claver, E., & Quer, D. (2001). La Dirección Estratégica de la Internacionalización de la Empresa: Propuesta de un Marco Teorico Integrador. *Revista de Economía*, 794.
- Comisión Europea. (2008). *Apoyo a la internacionalización de las Pyme*. Luxemburgo: Comunidades Europeas.
- Confecamaras. (2017). *Determinantes de la supervivencia empresarial en Colombia*. Bogota.
- Congreso de la República de Colombia. (2004). *Ley 905 de 2004*. Bogotá.
- Crespi, G. (2003). *PYME en Chile: nace, crece y... muere. Análisis de su desarrollo en los últimos siete años*. Chile: FUNDES.
- EMIS. (2019). *EMIS Professional, 2109*. Recuperado el 2019, de <https://www.emis.com/es>

- Garzón, D. (2005). *Programa sobre operaciones colectivas entre empresas. En: Seminario Iboamericano sobre Integración Empresarial y Cooperativa: cooperar y exportar para ganar*. Recuperado el 2019, de www.iberpymeonline.org/venezuela130705/ricardogarzon.pdf; consulta: marzo de 2010
- Gibrart, R. (1931). *Les Inégalités Économiques*. Paris: Dunod.
- Gibrat, R. (1931). *Les inégalités économiques; applications: aux inégalités des richesses, à la concentration des entreprises, aux populations des villes, aux statistiques des familles, etc., d'une loi nouvelle, la loi de léffect proportionnel*. Paris.
- Giraldo, R. (2007). *Estadísticas de la microempresa en Colombia: análisis comparativo 1990-2005*. Bogotá: Corporación para el Desarrollo de las Microempresas.
- Harrison, J., & St.Jhon, C. (2009). *Fundamentos de la Dirección Estratégica*. Madrid: Paraninfo.
- Jimenez, L. (03 de 12 de 2013). Espe. *PLAN DE IMPORTACIÓN DE ALUMINIO PRIMARIO EN*. Quito, Ecuador: Matriz Sangolquí.
- Jung, A., & Peña, I. (2004). *Factores asociados al fracaso de nuevas empresas*. Río de Janeiro.
- Kantis, H. (1996). *Inercia e Innovación en las Conductas Estratégicas de las Pyme Argentinas*. Buenos Aires: Cepal.
- López-García, P., & Puente, S. (2006). *Business demography in Spain: Determinants of firm survival*. Madrid: Banco de España.
- Molano, C., & Martinez, J. L. (2014). Gerencia Estratégica e Innovación Empresarial. *Dimensión Empresarial*, 107-116.
- OCDE & CEPAL. (2012). *Perspectivas económica de América Latina 2013: Política de pymes para el cambio estructural*. Paris: OCDE Publishing.

- Paloma Lopez, Sergio Puente. (2006). *Business demography in Spain determinants of firm survival*. Madrid: Banco de España.
- Pedroza, A., & Ortiz, S. (2008). Gestión Estrategica de la Tecnología en el Desarrollo de Nuevos Productos. *Journal of Technology Managament & Innovation*, 100-111.
- Peñuela, V. A. (2017). *La auditoria financiera como herramienta clave para el sostenimiento de las Pyme en Colombia*. Bogota.
- Porter, M. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic management journal*, 95-117.
- Sainz, J. M. (2017). *El plan estrategico en la practica*. Madrid: Esic.
- Serrano, R. (2015). *Propuesta de negocio para la implementación de una fundición de aluminio*. Arequipa: Ucsm.
- Sullivan, D. (10 de 1993). *Measuring the degree of the internationalization of a firm*. Delaware: Palgrave.
- Velez, A. R. (2010). Aprendizajes estrategicos para la perdurabilidad: reseña de investigación de casos Latinoamericanos. *Universidad & Empresa*, 86-99.
- Vicuña, J. M. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. ESIC.
- Wagner, J. (1994). Small firm entry in manufacturing industries: Lower saxony . *Small business economics*, 211-223.
- Zahera, M. (1996). Las Pymes Españolas y la Innovación. *Harvard Deusto Business Review*, 62-66.

Anexos 1

Anexo A. Cuestionario

El siguiente cuestionario pretende conocer su opinión en relación al efecto de la planeación estratégica en la perdurabilidad de las empresas. Por favor diligencia marcando de 1 al 5, tenga en cuenta que 1 es la menor calificación y 5 la más alta, esto quiere decir que se adapta más a su empresa.

Tabla 2. Cuestionario.

Preguntas	Calificación				
	1	2	3	4	5
¿Cuenta su empresa con un plan estratégico?					
¿Realiza constantemente su empresa una renovación estratégica?					
¿Cree usted que la planeación estratégica contribuye con la perdurabilidad de su compañía?					
¿Realiza su empresa análisis de su industria?					
¿Realiza su empresa análisis de la competencia?					
¿Formula su empresa objetivos a largo plazo?					
¿Define su empresa las actividades para alcanzar esos objetivos?					
¿Realiza seguimiento constante a los objetivos planteados?					
¿Cree usted que el tamaño de su compañía es un factor determinante en la permanencia del mercado?					

¿Cuenta con la innovación dentro de su plan estratégico?					
¿Es la innovación esencial para la perdurabilidad de su empresa?					
¿Genera su compañía innovación dentro de sus procesos?					
¿Sus productos o servicios son innovadores?					
¿Cuenta su empresa con un departamento de innovación y desarrollo?					
¿Cuenta con la internacionalización dentro de su plan estratégico?					
¿Es la internacionalización esencial para la perdurabilidad de su empresa?					
¿Qué peso tiene sus ventas internacionales dentro de sus ventas totales?					
¿Qué tanto considera usted que la internacionalización aumenta la rentabilidad de su empresa?					
¿La internacionalización genera ventajas competitivas a su empresa?					
¿Cuenta con la implementación de nuevas tecnologías en su plan estratégico?					
¿Es la tecnología esencial para la perdurabilidad de su empresa?					
¿Implementa su empresa nuevas tecnologías dentro de sus activos?					
¿Invierte su empresa en nuevas tecnologías?					
¿Cree usted que la implementación de nuevas tecnologías genera ventajas competitivas a su empresa?					

Fuente: Elaboración propia.