

UN CAMBIO OBLIGATORIO EN LA MENTALIDAD DE LAS PYMES, MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN COLOMBIA*

MAURICIO CUERVO ARCHILA¹

Resumen

Este documento presenta la definición de las pequeñas y medianas empresas, su situación actual en Colombia y su gran participación de impacto en el PIB, captación de mercado internacional, integrador de personal desempleada entre otras; y muestra la paradoja de crecimiento económico sin fortalezas productivas, sin métodos científicos, sin una arquitectura organizacional definida.

Para dar solución a estos problemas constantes y generalizados se utilizan diferentes modelos de varios autores para integrar los junto con tecnologías de información y planeación estratégica, y formular alternativas de mejoramiento que tendrán que venir acompañadas de decisiones gubernamentales que pongan en marcha estos procesos de forma rápida y efectiva teniendo en cuenta los cambios que se avecinan frente a los diferentes tratados de libre comercio que el país firmo y va a firmar, con el fin de fortalecer uno de nuestros mas grandes mercados y garantizar su continuidad.

Abstract

This document presents the definition of the small and medium companies, This current situation in Colombia and his great impact participation in the PIB, reception of international market, integrative of personal unemployed and others; and it shows the paradox of economic growth without productive strengths, without scientific methods, without a defined organizational architecture.

To give solution to these constant and widespread problems different models of several authors they are used to integrate them together with technologies of information and strategic positions; and formulate alternative of optimization that they will have to come accompanied by government decisions that start these processes quickly and in a effective way, keeping in mind the changes that approach in front of the different treaties of free trade that the country signs and it will sign, with the purpose of strengthening one of our bigger markets and to guarantee this continuity.

INTRODUCCIÓN

En el panorama actual de la industria Colombiana podemos observar sucesivos cambios en su estructura y funcionamiento, una de las múltiples causas se encuentra en los sucesivos cambios del mercado consecuencia de la globalización, aumento de demanda en diversos sectores de la economía, tratados de libre comercio que obliga a las organizaciones buscar una competitividad del mercado, aumento de organizaciones y empresas innovadoras que crean productos competentes o sustitutos, entre otras.

Uno de los grandes resultados es el aumento de medianas y pequeñas empresas que buscan una participación del mercado y que en países como México emplean al 78% de la población

y aportan el 68% del PIB del país²; para el caso Colombiano después de la crisis del 1999, las Pymes han proliferado llegando

* Este artículo fue realizado con base en el ensayo del mismo nombre preparado en la asignatura "Gerencia de logística" al Ingeniero Andrés Velásquez, al cual agradezco su apoyo y revisión de este texto.

¹ Estudiante de Ingeniería Industrial. Universidad Autónoma de Colombia. Presidente IIE (Institute of Industrial Engineer) 2005-2006. Capítulo Universidad Autónoma de Colombia.

² www.sergioarboleda.edu.co/pymealavanguardiatecnologicaeninformacion.doc. Pymes y la vanguardia tecnológica en sistemas de información.

a participar del 30.7% de las ventas en empresas solo en Bogotá en donde 34% de las Pymes se encuentra localizadas en Soacha, teniendo en cuenta que Cundinamarca y Bogotá tiene el mayor número de empresas matriculadas en la cámara de comercio en el país con un 26.4% de participación en el mercado. De esta forma Bogotá, Cali, Medellín y Bucaramanga encierran el 75% de las Pymes en Colombia; el sector de alimentos genera el 14% del empleo y el 30% de la producción bruta de las Pymes y el sector de confección el 5% de la producción bruta y el 13% del empleo.³

7626 microempresas realizan actividades de comercio exterior, siendo la de mayor relevancia, seguidas por las pequeñas empresas con 3018 empresas participantes⁴.

Sin embargo aunque notamos una gran importancia de estos sectores en el mercado el modelo de Gestión de operaciones para Pymes es distinto al de la gran empresa, ya que en muchos casos carece de recursos tecnológicos que le permitan una operación eficaz y eficiente, el lenguaje utilizado es distinto, la estructura de funcionamiento no está definida, tienen una cultura cerrada al cambio, muchas Pymes en Colombia manejan una gerencia feudal, paternalista, centralizada, autárquica y producto de la experiencia, la mayoría de empresas de carácter familiar manejan una estructura vertical similar a la de las fuerzas militares en donde la creatividad y el cambio entran muy lentamente.⁵

El crecimiento de las empresas con lleva a administrar científicamente, profesionalizar muchos de los cargos y formar estructuras que permitan especializar el trabajo y aumentar la eficiencia.

Para lograr estos cambios es necesario cambiar la forma de pensar de la alta dirección de una empresa, hacerlos partícipes y actores primordiales del cambio.

Este artículo agrupa conocimientos de diferentes fuentes con el fin de crear un modelo de aprendizaje y aplicación que cambie la mentalidad de las Pymes; para posteriormente sugerir una estructura y organización que garantice su alta productividad, eficiencia, eficacia, competitividad y orden.

Con este objetivo haré una descripción de elementos a utilizar y definiciones básicas usadas en Pymes, con el objetivo de contrastarlas con el modelo de aprendizaje formulado por el profesor Roberto Zarama y Alfonso Reyes, para posteriormente analizar la situación de las empresas en Colombia, adaptándolas a modelos de gestión propuestos con sus correspondientes herramientas, y de esta forma llegar a conclusiones definidas.

MARCO CONCEPTUAL

Pyme: Según la ley 590 de 2000 expedida para promover su desarrollo “se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por

personas naturales o jurídicas, en actividades empresariales, agropecuaria, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana.⁶ Igualmente la ley define 3 grandes categorías según el número de trabajadores y el tamaño de los activos que posea: la mediana va de 51 a 200 trabajadores y activos totales entre 5001 y 15000 salarios mensuales legales vigentes y la pequeña va de 11 a 50 trabajadores y tiene activos totales entre 501 y 5001 salarios mensuales vigentes.

Gestión: Acción de administrar, es decir, hacer diligencias conducentes al logro de un negocio; coloca al empresario frente a un estilo gerencial más dinámico, orientado a resultados.⁷

Aprendizaje: Es el proceso de determinar el saber e incorporarlo a la acción.⁸

Modelos: Son representaciones de una porción de la realidad, constituyen un instrumento de comunicación y análisis; ellos representan interrelaciones, la estructura y las funciones de un objeto de estudio.⁹

Planeación estratégica: Es una percepción de una organización o sistema a largo plazo o futuro, utilizando diferentes métodos científicos que garanticen en gran porcentaje el acierto de nuestra inferencia, con el objetivo de tomar decisiones acordes y encaminadas a nuestras metas

Pensamiento sistémico: Es una disciplina para ver totalidades o estructuras que subyacen a las situaciones complejas, para discernir cambios de alto y bajo apalancamiento¹⁰.

³RUTH, Martha. VELASQUEZ, Andrés. Esquema de integración e instrumentación de estrategias de gestión logística para el contexto colombiano, cuaderno de investigación del sui no12.

⁴http://camara.ccb.org.co/documentos/2006_2_24_12_42_13_tablero%20de20%indicadores.mht. Estadísticas Cámara de Comercio.

⁵VELASQUEZ, Andrés. Fuerza aérea colombiana, El cuadro de mando integral, orientación para su aplicación en la institución.; revista EAN No.56.

⁶PUYANA SILVA, Guillermo. Avance de la investigación: la Pyme y su situación en Colombia, jefe del departamento de investigación de la escuela de negocios y ciencias empresariales, universidad Sergio Arboleda.

⁷VELASQUEZ, Andrés. Modelo de gestión de operaciones para Pymes innovadoras.

⁸REYES, Alfonso. ZARAMA, Roberto. The process of embodying.

⁹PUYANA SILVA, Guillermo. Avance de la investigación: la Pyme y su situación en Colombia, jefe del departamento de investigación de la escuela de negocios y ciencias empresariales, universidad Sergio Arboleda.

¹⁰SENGE, La quinta disciplina.

MODELO DE APRENDIZAJE

Uno de los grandes problemas que afronta la Pyme Colombiana es su estructura cerrada y sin una visión al cambio producto de una administración familiar desorganizada y con funcionamiento tradicional, en la cultura organizacional impera el individualismo, lo fácil, vivir el día a día, la resistencia al cambio y a la generación de nuevas ideas, falta de filosofía organizacional, trabajo rutinario e insatisfacción laboral; si vemos este problema desde un punto de vista sistémico podríamos decir que no hay una conexión entre el objetivo y la forma y por lo tanto todas sus unidades si existen trabajan disgregadas, sin comunicación entre ellas, sin organización y sin objetivos; la primera pregunta que nos hacemos es ¿como romper esa visión cerrada de las Pymes?.

Una respuesta a este problema se propone en el artículo *The process of Embodying*, el cual es un modelo de aplicación para llegar al aprendizaje pero que podemos aplicar al problema de las Pymes.

Este modelo tiene como palabras claves, el conocer (Capacidad de resolver un problema), Saber (invención de distinciones o conceptos), Entendimiento (Capacidad de crear una relación entre las distinciones y la historia) y finalmente el aprendizaje (saber e incorporarlo a la acción)

Si aplicamos este modelo a la Pyme Colombiana, podríamos hablar en primera instancia de aprender a conocer mediante investigaciones básicas pero que se lleven a la aplicación mediante desarrollos experimentales que generen nuevos conocimientos de una disciplina, entendido disciplina como una rama de las ciencias, con el objetivo de generar modelos aplicables y que nos brinden un mejor desarrollo en el objetivo al que nos dedicamos.

Las preguntas importantes en una organización es como llegar a saber trabajar, como funciona nuestro sistema o que hay que hacer para mejorarlo, con el objetivo de aprender a laborar, para esto el artículo de Zarama y Reyes propone unos pasos que nos llevan al saber que son:

Declarar la ignorancia: Es necesario concientizar a la organización de que los modelos que llevan actualmente no son los mejores y hay que hacer un breakdown¹¹, para poder utilizar la información actual y generar modelos apropiados.

Aceptar la ceguera cognitiva: Uno de los mayores obstáculos para una organización es no saber que es lo que no sabemos, a esto se le llama ceguera cognitiva, y es importante que una Pyme lo reconozca para poder identificar el problema raíz.

Hacer distinciones: Otro problema común es que la terminología utilizada es confusa y en muchos casos se utilizan términos o matrices disciplinares que se comparten

en diferentes disciplinas y hacemos usos indebidos de estos que generan verdades erróneas.

Asimilar las distinciones: y finalmente crear distinciones, relacionarlas con la historia para generar modelos los cuales se deben integrar a la organización y adoptarlos como un dominio de acción.

Una organización aprende cuando las personas actuantes comparten su aprendizaje individual, crean mapas y modelos compartidos, este tipo de aprendizaje es un proceso cíclico. Koffman plantea un modelo que divide el aprendizaje organizacional en dos: uno conceptual y el otro operacional como se indica en la figura 1, el aprendizaje conceptual es el que permite a un individuo evaluar y diseñar; mientras el aprendizaje operacional permite a un individuo a implementar y observar.

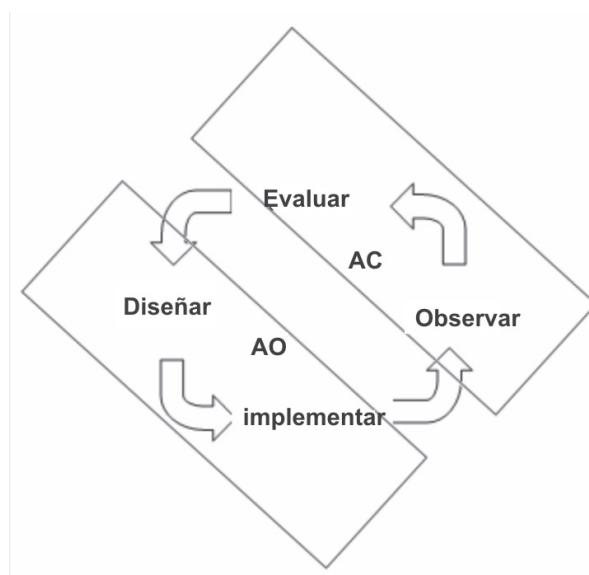


Figura 1¹² Ciclo de aprendizaje individual OEDI

Este modelo nos permite visualizar uno de los grandes problemas de las Pymes Colombiana, el cual consiste en que conceptualmente se aprende pero el individuo no puede llevarlo a la acción

La generación de un pensamiento sistémico es necesario, la organización no es una entidad que funciona como partes divididas que realizan su función y entregan informes; la organización es la interrelación de todos sus actores en busca de un bien común como un sistema abierto que goza de:

¹¹ Alto, Stop, que se hace cuando hay desconocimiento de algo.

¹² VELASQUEZ, Andrés. Ingeniería de la organización y administración científica. Revista clepsidra, UAC.

Totalidad, Dinamismo, Complejidad, Recursividad, Entropía, Entalpía y Homeostasis

SITUACIÓN COLOMBIANA

Colombia luego de la crisis de 1999 se vio obligada a generar y diseñar estrategias innovadoras que permitieran un aumento

sustancial de la producción industrial y es así como en la actualidad el 91% de las microempresas manufactureras del país participan en 30% del total de la producción, generan un poco más de 43% de empleo industrial, y realizan un poco mas del 20% de las exportaciones.

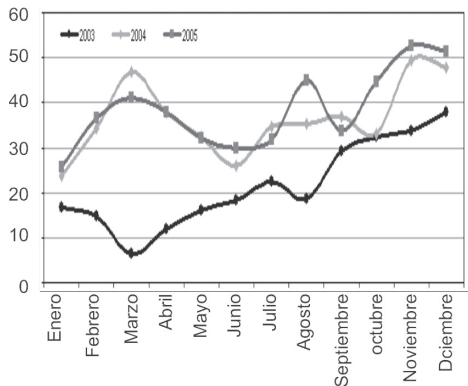
En la figura 2 podemos ver como la situación económica de la industria a aumentado desde el 2003 al 2005 representada por la línea de mayor ascendencia

Por otra parte los impedimentos para desarrollar actividades productivas han disminuido como observamos en la Figura 3 , cayendo del 60% para el año 2001 al 22.6% para el año 2005.

En el caso Colombiano la mayor parte de las empresas se encuentran ubicadas en Cundinamarca y Bogotá y es en estos lugares donde se ubican la mayor parte de las microempresas y Pymes (Tabla 1).

Bogota y Cundinamarca son los lugares que mas agremian empresas en el país, convirtiéndose en el 30,7% de las empresas inscritas dentro de la cámara de comercio. Las Pymes participan del mercado en un 23% con 4,7519,061 millones de pesos (figura 4)

Balance de la situación económica de la industria bogotana



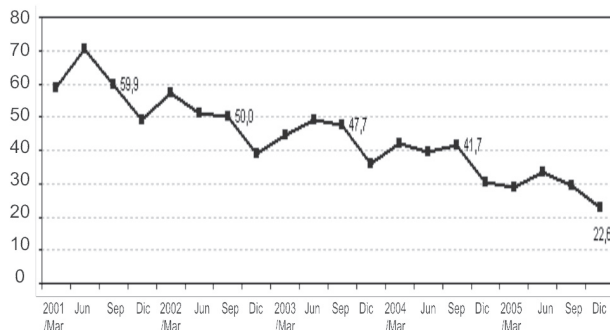
Fuente: Encuesta de Opinión Empresarial de Fedesarrollo
Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones.Cámara de Comercio de Bogotá
Figura 2¹³ Estadísticas Cámara de comercio

Número de empresas matriculadas en las cámaras de comercio de Colombia 2004

Región	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total	Part. (%)
Cundinamarca + Bogotá	206.864	21.752	5.425	1.886	235.927	30,7%
Bogotá	175.057	20.860	5.229	1.820	202.966	26,4%
Cundinamarca	31.807	892	196	66	32.961	4,3%
Antioquia	96.761	6.654	1.661	484	105.560	13,7%
Valle del Cauca	73.838	5.580	1.221	406	81.045	10,6%
Santander	35.703	1.621	288	69	37.681	4,9%
Atlántico	32.657	4.770	1.321	437	39.485	5,1%
Tolima	23.279	504	119	26	23.928	3,1%
Otros deptos	237.893	5.594	699	80	244.266	31,8%
Total empresas país	707.295	46.475	10.734	3.388	767.892	100%

Fuente: Datos de Bogotá, Cámara de Comercio de Bogotá-2004, datos del país, Comfecámaras,2004
Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones CCB

Porcentaje de empresarios que experimentó impedimentos para desarrollar la actividad productiva



Fuente: Encuesta de Opinión Empresarial de Fedesarrollo
Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones.Cámara de Comercio de Bogotá

Figura 3 Estadísticas Cámara de comercio¹⁴



Valor y participación en las ventas de las empresas de Bogotá según tamaño 2005 (millones de pesos)

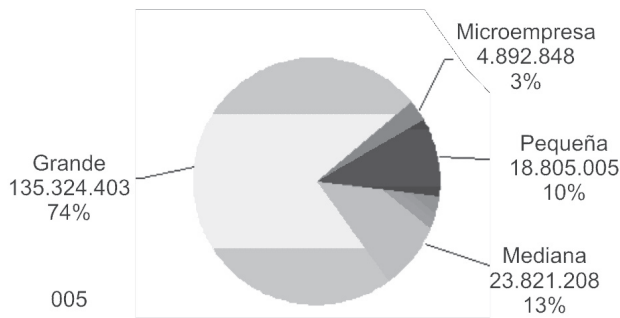


Figura 4 Estadísticas Cámara de comercio¹⁵

Las microempresas son las que realizan los mayores movimientos con el exterior, donde 7626 empresas exportan o importan productos, mientras solo 496 grandes empresas exportan o importan.

En gran medida la desmotivación por la depresión del mercado doméstico, la alta devaluación del peso Colombiano en el 2002, los acuerdos comerciales regionales firmados y por firmar, la desgravación arancelaria que contempla el ATPEA y los programas gubernamentales de promoción a las exportaciones ha hecho que numerosas Pymes se aventuren a llevar sus productos y servicios a los mercados internacionales de países vecinos, por esta razón se ha venido insistiendo en que la opción mas certera para que una Pyme se sostenga en el largo plazo es internacionalizarse.

Con base en los estudios del departamento nacional de planeación los problemas que afronta la Pyme Colombiana son:

- Falta de cultura de desarrollo, conocimiento de las necesidades tecnológicas en un mercado abierto y mejoramiento continuo de productos y procesos
- Carencia de conocimiento de las necesidades administrativas.
- Escasez crónica de financiación a largo plazo y flujo de caja a corto plazo.
- Ausencia de capacidad para hacer frente al impacto de la globalización de la economía.
- Escaso conocimiento de las oportunidades que ofrece la globalización
- Ausencia de cualquier cultura de búsqueda de accesoria.
- Falta de confianza en los programas del gobierno.
- Carencia de la cultura de trabajo en equipo.¹⁶

- Además tienen una estructura patriarcal que limita la capacidad gerencial y delega funciones de planeación a los hijos o familiares que no tienen el conocimiento suficiente para tomar decisiones, son empresas que tienen una mentalidad cerrada y limitada a proyectos de corto plazo o día a día, acompañados por deficientes canales de comunicación o de información y deficientes gestiones de calidad si es que se aplica en las empresas

En las mayorías de las Pymes se presentan problemas de logística por la falta de información entre las partes del sistema, la Pyme no tiene un control de su producción y sus ventas por lo que el vendedor no actúa consecuentemente con la producción sino que en su afán de vender no tiene en cuenta lo que hay producido generando un caos en la organización, que termina en el incumplimiento o penalizaciones y déficit que equivale a sumas de dinero restadas a la utilidad.

Esto nos obliga a empezar a ver las empresas como un sistema el cual cuenta de una entrada, un proceso y una salida que se relaciona entre si y dispone de una serie de herramientas logísticas que las optimiza y mide mediante diferentes indicadores para hacer de esta una mejora continua, sin olvidar la logística de retorno como fuente de retroalimentación esencial de comunicación con el cliente. El siguiente modelo clarifica la percepción de una empresa como sistema.

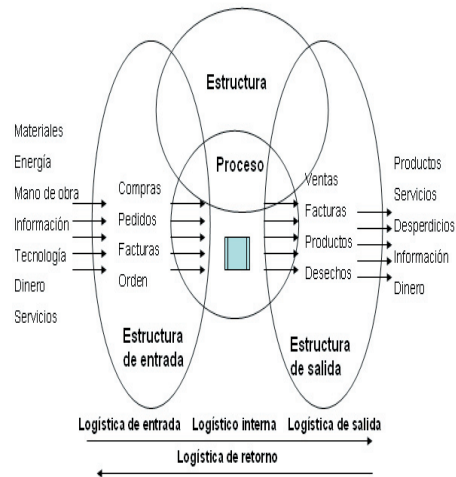


Figura 5 Organización como sistema¹⁷

¹⁵ http://camara.ccb.org.co/documentos/2006_2_24_12_42_13_tablero%20de%20indicadores.mht. Estadísticas Cámara de Comercio.

¹⁶ Departamento Nacional de planeación-Colciencias-Gobierno del Japon-Banco mundial-El futuro del sistema Colombiano de Innovación. Volumen II. Informes finales. Departamento Nacional de planeación 1998.

¹⁷ RUTH, Martha. VELASQUEZ, Andrés. Esquema de integración e instrumentación de estrategias de gestión logística para el contexto colombiano, cuaderno de investigación del sui no12.



De esta forma el crecimiento de las Pymes contrastado con su deficiente gestión administrativa nos obliga a crear modelos aplicables para su optimización

GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN EN LAS PYMES

El crecimiento de las empresas amerita que el empresario se dedique a garantizar la permanencia de la empresa en el mercado, planteando estrategias novedosas, estableciendo nuevas relaciones con distintos proveedores o distribuidores consiguiendo aliados, en otras palabras dedicarse mas a pensar y menos a trabajar.

Para esto es necesario la generación de modelos que nos permitan administrar y optimizar una empresa de una forma científica y encaminada al mejoramiento continuo.

El propósito de un modelo es:

- Administrar los procesos relacionados con el proceso de manufactura y la logística.
- Replanificar con mayor rapidez la certeza
- Facilitar el desarrollo integral del sistema de información
- Plantear escenarios de simulación para mejoramiento
- Prestar mejor servicio al cliente

Basándome en el modelo de gestión de operaciones para Pymes propuesto por el Ingeniero Andrés Velásquez, plantearé una solución táctica a la crisis de las Pymes.

En la generación de un modelo de operaciones es necesario iniciar formulando la estrategia corporativa la cual debe estar compuesta por la misión, visión, objetivos, principios, valores, etc; Los cuales deben ser medidos para comprobar su veracidad y correcta aplicación.

Posteriormente debemos generar un despliegue estratégico el cual podemos subdividir en los siguientes planes.

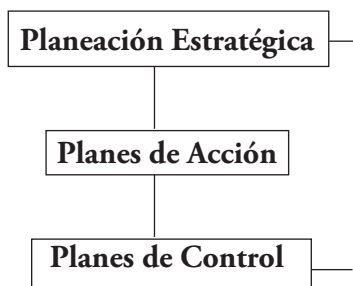


Figura 6 División del despliegue estratégico

El objetivo es disminuir los riesgos y al mismo tiempo la incertidumbre, aprovechando los recursos y disminuyendo la improvisación.

Una Pyme es un macro proceso en el cual interactúan sistemáticamente un sin número de procesos los cuales podemos agrupar en tres:

Producción, Distribución y ventas, este último de gran importancia ya que el funcionamiento de dichos sistemas se basan en la demanda aparente que presenten a un corto plazo.

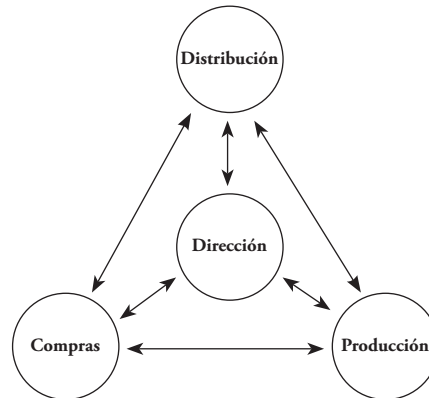


Figura 7 Macro procesos¹⁸

Estos tres componentes hacen parte de las decisiones de planeación que puede tomar la gerencia frente a una acción a tomar. Es por esta razón que la planeación estratégica la podemos dividir en planeación de la producción, planeación de la distribución y planeación de las compras.

Dentro de una planeación estratégica (entendida como una visualización del futuro fundamentado en pronósticos y métodos científicos que pueden afirmar su veracidad)¹⁹ podemos dividirla en planeación estratégica de producción, plan de mercadeo y ventas y plan estratégico de logística.

En primer lugar el modelo de gestión de mercadeo estará compuesto de el Plan estratégico de mercadeo y ventas estará compuesto de los planes comerciales o planes de ventas, los cuales son pronósticos de demanda que debemos atender con bastante exactitud puesto que su variabilidad es demasiado alta por ser el mercado día a día cambiante y parcialmente predecible.

En segundo lugar el modelo de gestión de producción buscara generar un plan estratégico de la producción compuesto por:

Plan maestro de producción: Basado en proyecciones de la demanda que representan la variedad, cantidad y plazos de productos que la empresa planea fabricar.

¹⁸ VELASQUEZ, Andrés. Modelo de gestión de operaciones para Pymes innovadoras.

¹⁹ VELASQUEZ, Andrés. Modelo de gestión de operaciones para Pymes innovadoras.

Calculo de capacidad: la cual es establecer la capacidad de operación y de gestión de un sistema productivo

Programación de la producción: Son las necesidades de materiales y recursos reflejados en órdenes de compra y producción.

Ordenes de producción: Son instrucciones específicas para la fabricación de un producto determinado.²⁰

En último lugar podemos encontrar el modelo de gestión logística la cual es un elemento importante para enfrentar la nueva economía; la logística es una disciplina que se ha convertido en una herramienta poderosa de ventas y aplicarla conlleva al aumento de la competitividad siendo un argumento de exactitud, velocidad y reducción de costos.

El enfoque estratégico de la logística estará compuesto de:

Un plan estratégico de logística: Es el conjunto de consideraciones y programas para alcanzar objetivos a largo plazo coherentes con la visión, misión de la empresa en cuanto a la localización de centros de distribución, tecnologías de comunicación, optimización de los recursos y demás acciones que garanticen en el largo plazo un sistema logístico competitivo.

Plan maestro de logística: Establece el itinerario, los recursos y las actividades que permiten alcanzar los objetivos de las distintas áreas de la compañía.

Una vez realizado la correcta y completa planeación que nos permita garantizar en un alto porcentaje la productividad, eficiencia, eficacia y durabilidad de la organización, pasamos a la acción o ejecución de los planes estratégicos y a la producción del producto o servicio el cual será regido mediante un sistema de control que utilizara índices como:

Indicadores de control., verificación, eficacia, eficiencia, gestión, calidad, financieros, de actividad entre otros.

Con el objetivo de mirar el correcto funcionamiento de los planteamientos descritos en las estrategias o observar nuevas modificaciones en el ambiente que ameriten cambios en los planes en pro de la satisfacción del cliente.

El modelo descrito por el Ingeniero Andrés Velásquez se encuentra sintetizado en la Figura 8

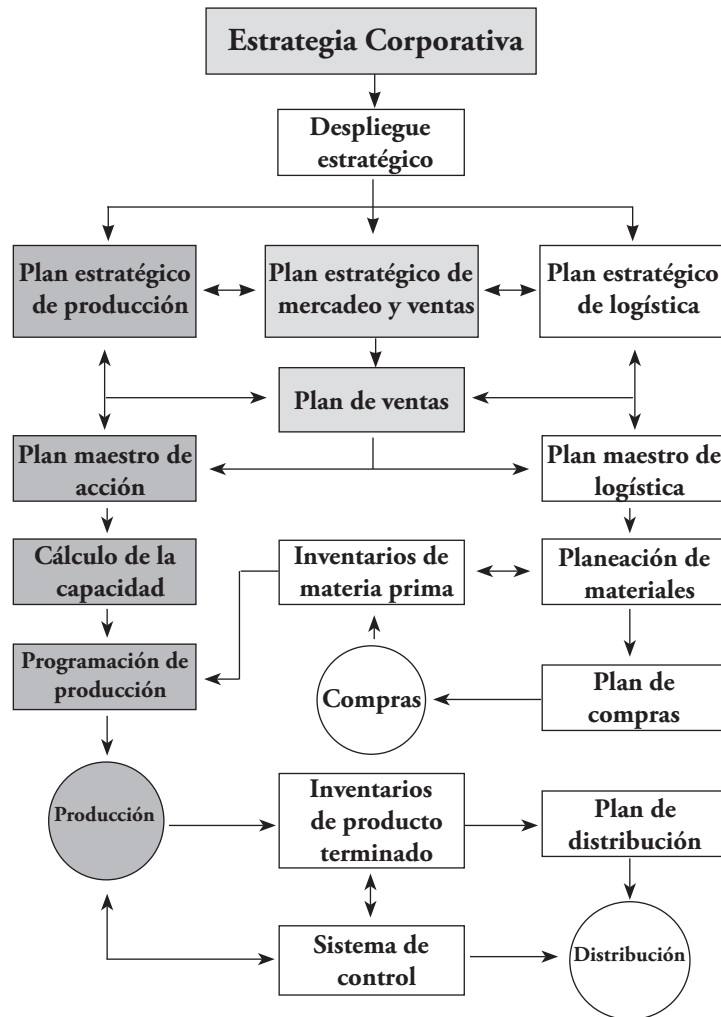


Figura 8 Modelo de gestión y producción logística²¹

Este modelo de gestión podría ser combinado o remplazado también por la utilización del Balanced Score Card, el cual es un modelo de gestión que integra la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento y la perspectiva del proceso interno; todo esto mediante la creación de mapas estratégicos con objetivos definidos, generando matrices de relación que nos son de gran ayuda a la hora de gerenciar nuestra organización.

²⁰ VELASQUEZ, Andrés. Modelo de gestión de operaciones para Pymes innovadoras.

²¹ VELASQUEZ, Andrés. Modelo de gestión de operaciones para Pymes innovadoras.



Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador	meta	Inductores	programa de acción

Figura 9 Matriz tablero de comando²²

El BSC nos compromete a:

- Crear compromiso en la alta gerencia.
- Generar diagnósticos internos y externos.
- Generar estrategias.
- Generar planes estratégicos.
- Asignar recursos para su implementación.
- Comprender la dimensión del aprendizaje.
- Generar una cultura de medición
- Identificar requerimientos y tecnologías necesarias.

HERRAMIENTAS

Existen un sin número de herramientas que nos ayudan en la formulación de estrategias, planes de acción y de control entre los que se encuentran:MRP, MRPII, ECR(Respuesta eficiente al consumidor), VMI (Administración de inventario por el vendedor), ERP (Planeación de requerimientos de un empresa), SCM (supply Chaín management), APS (Modelos de operaciones para cadenas de abastecimientos), CRM (Customer Relationship Manager), entre otras.

En las microempresas Colombianas encontramos una gran tendencia hacia la exportación así que el E-Commerce es una herramienta de gran importancia en este sector del mercado. De acuerdo con la CEPAL, en Latinoamérica el término comercio electrónico significa básicamente comercio al menudeo orientado a consumidores. A diferencia de Asia en la cual se ve como se incrementa un amplio numero de negocios que permiten la implementación de tecnologías de comunicaciones e información, incluyendo la intranet, exanet, EDI (Electronic Data Interchange), redes privadas, y aplicaciones de negocios en redes con multimedia.

De esta forma las Pymes deberán ser una parte integral de las redes locales de conocimiento intensivo para crear alianzas con las firmas nacionales grandes, las transnacionales así como los denominados clusters (agrupamientos empresariales), deberán promover negocios basados en Web y conectarse con tecnologías de comunicación y sistemas.

En fin los métodos de gestión, planificación, control, ejecución de herramientas son innumerables, todas de gran importancia, sin embargo el uso de una o otra depende de las condiciones de la empresa, así que hay que utilizar las mas adecuadas dependiendo de la situación en la que nos encontremos.

CONCLUSIONES

1. Es de vital importancia concienciar a los empresarios de la necesidad de cambio, ya que el movimiento de la economía esta variando a una velocidad sorprendente, y la organización que no tenga un desarrollo científico de su objetivo esta predestinada a la desaparición
2. Hay que diseñar y ejecutar una estrategia de capacitación del sector empresarial de las Pymes, en el tema de gestión, estrategias corporativas e internacionalización con las debidas técnicas herramientas o sistemas de información que nos lleven a una mayor productividad, eficiencia, eficacia, en pro de la satisfacción del cliente y crecimiento de la organización.
3. Es necesario generar verdaderas políticas de apoyo, concientización, asesoramiento y diseño de instrumentos que favorezcan el crecimiento de estas unidades empresariales.
4. El gobierno tiene que fomentar y propiciar la asociatividad o cooperación empresarial.
5. Las Pymes deben comenzar a adoptar modelos productivos que garanticen su éxito al momento de decidir exportar.
6. En el área académico es necesario concientizar a los jóvenes emprendedores de utilizar recursos científicos en el desarrollo de sus proyectos científicos, futuras Pymes.

BIBLIOGRAFÍA

RUTH, Martha. VELASQUEZ, Andrés. Esquema de integración e instrumentación de estrategias de gestión logística para el con texto colombiano, cuaderno de investigación del sui no12.

VELASQUEZ,Andrés. Fuerza aérea colombiana, El cuadro de mando integral, orientación para su aplicación en la institución,; revista EAN No. 56.

²²VELASQUEZ, Andres. Fuerza aérea colombiana, El cuadro de mando integral, orientación para su aplicación en la institución, revista EAN No. 56.

Departamento Nacional de planeación-Colciencias-Gobierno del Japon-Banco mundial-El futuro del sistema Colombiano de Innovación. Volumen II. Informes finales. Departamento Nacional de planeación 1998

VELASQUEZ, Andrés. Modelo de gestión de operaciones para Pymes innovadoras.

REYES, Alfonso. ZARAMA, Roberto. The process of embodying

PUYANA SILVA, Guillermo. Avance de la investigación: la Pyme y su situación en Colombia, jefe del departamento de investigación de la escuela de negocios y ciencias empresariales, universidad Sergio Arboleda.

SENGE, La quinta disciplina

VELASQUEZ, Andrés. Ingeniería de la organización y física. Revista clepsidra, UAC

http://camara.ccb.org.co/documentos/2006_2_24_12_42_13_tablero%20de%20indicadores.mht. Estadísticas Cámara de Comercio

www.sergioarboleda.edu.co/pymealavanguardia tecnologica en informacion.doc. Pymes y la vanguardia tecnológica en sistemas de información

http://camara.ccb.org.co/documentos/2006_2_24_12_42_13_tablero%20de%20indicadores.mht. Estadísticas Cámara de Comercio

http://empresario.ccb.org.co/paginas.asp?pub_id=4360&cat_tit=noticias%20y%20eventos.