

XIII

Asamblea General de ALAFEC

Buenos Aires, Argentina
del 9 al 12 de Octubre de 2012



**IMPACTO DE LA PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA EN LOS NIVELES DE
COMPETITIVIDAD DE LAS MIPYMES DEL
SECTOR COMERCIO EN BOGOTÁ**

XIII Asamblea General ALAFEC

Título de la comunicación-resumen:

IMPACTO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LOS NIVELES DE COMPETITIVIDAD DE LAS MIPYMES DEL SECTOR COMERCIO EN BOGOTÁ

Área Temática a la que se presenta: Creación de pequeñas y medianas empresas.

Sub área temática: Modelos de Dirección Estratégica para las Mipymes

AUTORES:

1. **Edwin H. Mora-Riapira.**

Candidato a Magister en Administración de la Universidad Nacional de Colombia
Administrador de Empresas de la Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ciencias Económicas.

Escuela de Administración y Contaduría Pública.

Programa de Administración de empresas.

Correo-e: ehmorar@unal.edu.co

2. **Mary A. Vera-Colina.**

Doctora en Ciencias Económicas.

Profesora Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ciencias Económicas.

Escuela de Administración y Contaduría Pública.

Programa de Contaduría Pública.

Correo-e: maaveraco@unal.edu.co

3. **Zuray A. Melgarejo-Molina**

Doctora en Dirección de Empresas

Profesora Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ciencias Económicas.

Escuela de Administración y Contaduría Pública.

Programa de Contaduría Pública.

Correo-e: zamelgarejomo@unal.edu.co

Dirección para correspondencia impresa:

Universidad Nacional de Colombia.

Carrera 30 # 45-03 – Edificio 311. Ofic. 304

Bogotá D.C. – Colombia.

Teléfono (571) 3165000 Ext. 12396.

IMPACTO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LOS NIVELES DE COMPETITIVIDAD DE LAS MIPYMES DEL SECTOR COMERCIO EN BOGOTÁ.

RESUMEN.

El presente trabajo tiene como finalidad evaluar el impacto de la planificación estratégica de las Mipymes del sector comercio en la competitividad de las mismas y proponer a partir de ello estrategias de mejora en aspectos claves que les permita mejorar su desempeño y aumentar la competitividad frente a las exigencias que se han venido dando con la firma de nuevos tratados comerciales y el ingreso de empresas extranjeras a Colombia.

Para ello, se realiza una contextualización del estado del sector, las oportunidades y falencias del mismo, posteriormente se mide la competitividad de las Mipymes del sector comercio de Bogotá a partir del Mapa de Competitividad del BID, a partir de análisis estadísticos se evalúa el impacto de la dimensión de Planeación estratégica en las demás dimensiones y en la competitividad global, finalmente se señalan los resultados y las conclusiones del estudio.

PALABRAS CLAVE: Micro, pequeñas y medianas empresas, Mipymes, Competitividad, Mapa de Competitividad del BID, Planificación estratégica, empresas extranjeras.

IMPACTO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LOS NIVELES DE COMPETITIVIDAD DE LAS MIPYMES DEL SECTOR COMERCIO EN BOGOTÁ.

Teniendo en cuenta que la definición del estado futuro de cualquier empresa, Visión, y los motivos del ser de la misma, Misión, son los factores primordiales que guían el establecimiento de los objetivos estratégicos y las actividades que contribuirán en el día a día a la consecución de los mismos, es importante que los empresarios cuenten con las herramientas y conocimientos necesarios que no sólo les permita definirlos sino que los dirija de la mejor manera para su cumplimiento.

A partir de las investigaciones realizadas¹ en el transcurso de la última década, se han encontrado diferentes problemas que afectan el buen desempeño y los niveles de competitividad de las Mipymes, donde según Vera y Mora, 2011, se encuentra el tema de carencia de planificación estratégica, el cual juega un papel importante en el crecimiento y sostenimiento a futuro de las empresas, ya que les permite coordinar las acciones que se deben realizar día a día para lograr los objetivos de mediano y largo plazo.

“La planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se puede alcanzar uno o varios objetivos” (Sallenave, 2002).

¹ Información de diferentes publicaciones en revistas indexadas que han trabajado temas relacionados con la competitividad y los problemas de las Pymes. (Consejo Nacional de Política Económica y Social - Departamento Nacional de Planeación, 2007), (Sánchez, Osorio, & Baena, 2007), (Vélez Montes, Holguín Lagos, De la Hoz Pinzón, Durán Bobadilla, & Gutiérrez Ayala, 2008)

Como lo señala Kaplan y Norton (2008) en su libro *The Execution Premium, integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*, es imprescindible contar con una estrategia que guíe a los directivos y personal clave de la empresa en la dirección correcta para alcanzar los objetivos de mediano y largo plazo. Además de ser el eje central mediante el cual se armonicen las actividades del día a día en las diferentes dependencias con que cuenta la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior, es de gran importancia el desarrollo y fortalecimiento de nuevas estrategias de planificación para las Mipymes en el país, que les permita proyectarse en el mediano y largo plazo y generar acciones que incrementen la competitividad frente al mercado internacional, además, que les permita no sólo conservar el mercado que poseen actualmente, sino aumentar su radio de acción en nuevos mercados nacionales e internacionales.

Es este orden de ideas, este trabajo tiene como finalidad identificar la relación de la planificación estratégica con los niveles de competitividad de las empresas y, partiendo de esta identificación, proponer estrategias que les permitan mejorar la competitividad a las Mipymes del sector comercio en Bogotá.

1. Consideraciones Metodológicas

En el proceso de identificación del impacto de la planeación estratégica en los niveles de competitividad de las Mipymes, se realizó una revisión documental que permitió identificar las diferentes variables relevantes en la competitividad de las empresas y los diferentes modelos que se han propuesto para ser medida, estas investigaciones se enfocaron en los estudios y modelos realizados para la estructura empresarial colombiana.

Se aplicó una investigación de tipo descriptivo-Analítica, con un diseño documental, transversal (Hernández y Col, 2010; Whitembury V, n.d), el marco teórico y contextual está conformado mediante la revisión de publicaciones seriadas (revistas, journals) enfocados en los temas de estudio, competitividad y planeación estratégica. Los índices que se tuvieron en cuenta

fueron Pubindex (Colciencias) y Latindex (América Latina y el Caribe), principalmente con los artículos electrónicos en las bases de datos electrónicas Scielo y Redalyc.

El instrumento utilizado para medir la competitividad es el cuestionario Mapa de Competitividad del BID (Saavedra, 2010), que permite identificar la competitividad a partir de diferentes dimensiones.

2. El estado de las Mipymes en el país.

La normatividad colombiana, durante las dos últimas décadas ha venido haciendo diferentes tipos de ajustes a la forma en que se clasifican las empresas, algunos en cuanto a criterios (número de empleados, capital, ingresos) y otros en cuanto a forma (cambio de salarios mínimos a unidades de valor tributario, UVT), a continuación se hace un resumen de los actuales criterios de clasificación.

Tabla 1: CLASIFICACION LEGAL DE LAS MIPYMES

CLASIFICACION LEGAL DE LAS MIPYMES ² // LEY 590 DE 2000, MODIFICADA POR LAS LEYES 905 DE 2004, 1111 DE 2006, 1151 de 2007 y 1450 de 2011.				
Clasificación Legal de las MIPYMES	Planta de Personal # Trabajadores (Personal vinculado mediante contrato de trabajo cualquier modalidad)		Activos Totales Valor en UVT ³ ó en SMMLV según la clase de MIPYME	
	MEDIANA EMPRESA	51	200	100.000 UVT \$2.604'900.000,00
PEQUEÑA EMPRESA	11	50	501 SMMLV \$283'916.700,00	Menos de 100.000 UVT Menos de \$2.604.900.000
MICROEMPRESA / FAMIEMPRESA	No superior a 10		Valor inferior a 500 SMMLV, excluida la vivienda Valor inferior a \$283'916.700,00	

Fuente: Elaboración propia

² Las clasificaciones están realizadas con valores correspondientes al año 2012.

³ La UVT para el año 2011 fue de \$25.132 fijada mediante la resolución 012066, del 19 de noviembre de 2010, para el año 2012 es de \$ 26.049 fijada mediante Resolución 11963 del 17 de noviembre de 2011.

En Colombia, el 96% de la estructura empresarial está compuesto por micro, pequeñas y medianas empresas, Mipymes, de las cuales aproximadamente el 92% son Microempresas, DANE, 2005; citado por (Ministerio de Protección Social, 2008; Giraldo R., 2007; Observatorio Pymes, 2008). Esto permite señalar que es de gran importancia el desarrollo de nuevas propuestas para el mejoramiento de la capacidad de respuesta de las Mipymes frente a las nuevas exigencias que trae la globalización y los nuevos tratados que ha venido firmando el país en los últimos años.

Tabla 2: Conformación de la industria por tamaño de empresa. Según DANE año 2005

<i>Tamaño de Empresa</i>	<i>No. de Establecimientos</i>	<i>Participación</i>
Microempresas	1'336.051	92.60%
Pequeñas	46.200	3.20%
Medianas	7.477	0.50%
Subtotal Mipymes	1'389.698	96.40%
Grandes	1.844	0.10%
No Informa	50.575	3.50%
Total	1'422.117	100%

Fuente: DANE Censo Económico 2005. Colombia, citado por (Vera Colina & Mora Riapira, 2011)

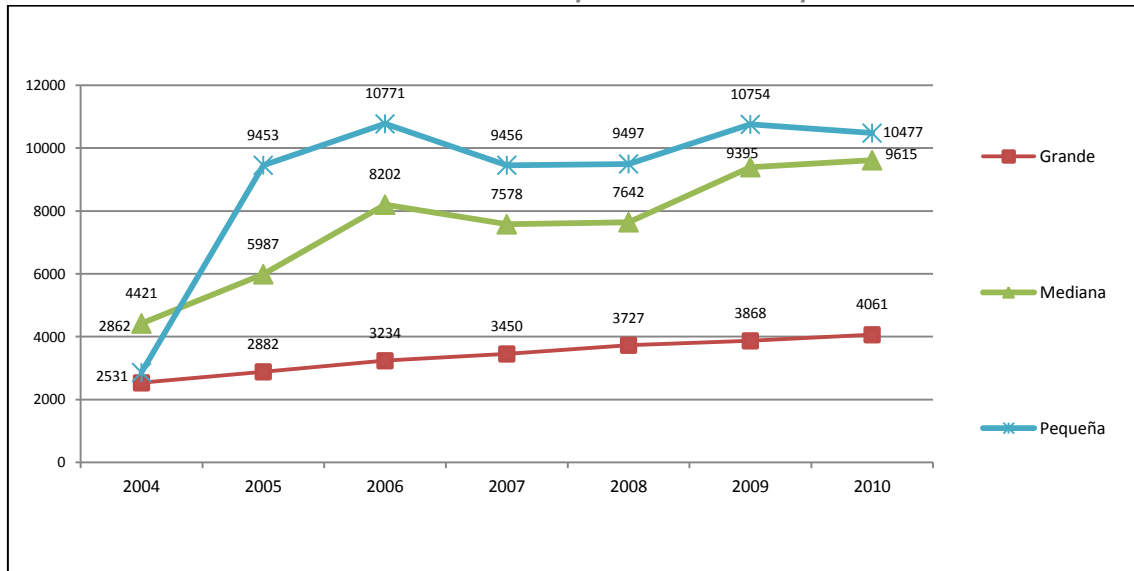
Según el Departamento Nacional de Estadística, DANE, y publicaciones de Sánchez, Osorio, & Baena, 2007, los microestablecimientos contribuyen aproximadamente con un 59% en la generación del empleo en el país, las pequeñas empresas con un 6% y las medianas con un 10%, lo que en conjunto contribuyen con el 75% de la generación de empleo en Colombia.

Aunque existe un sesgo significativo en las empresas que reportan información y las que realmente se encuentran activas, reportes de la Superintendencia de Sociedades muestra un crecimiento sostenido en los últimos años tanto de las Pymes como de las grandes empresas.

Por otro lado, de los diferentes informes emitidos por el DANE acerca de los microestablecimientos muestran que la variación porcentual en cuanto al personal ocupado esta en armonía con la variación de los establecimientos, en los últimos 4 años se evidencia que la variación en cuanto al personal es positivo, cuando disminuye el número de establecimientos, disminuye en menor

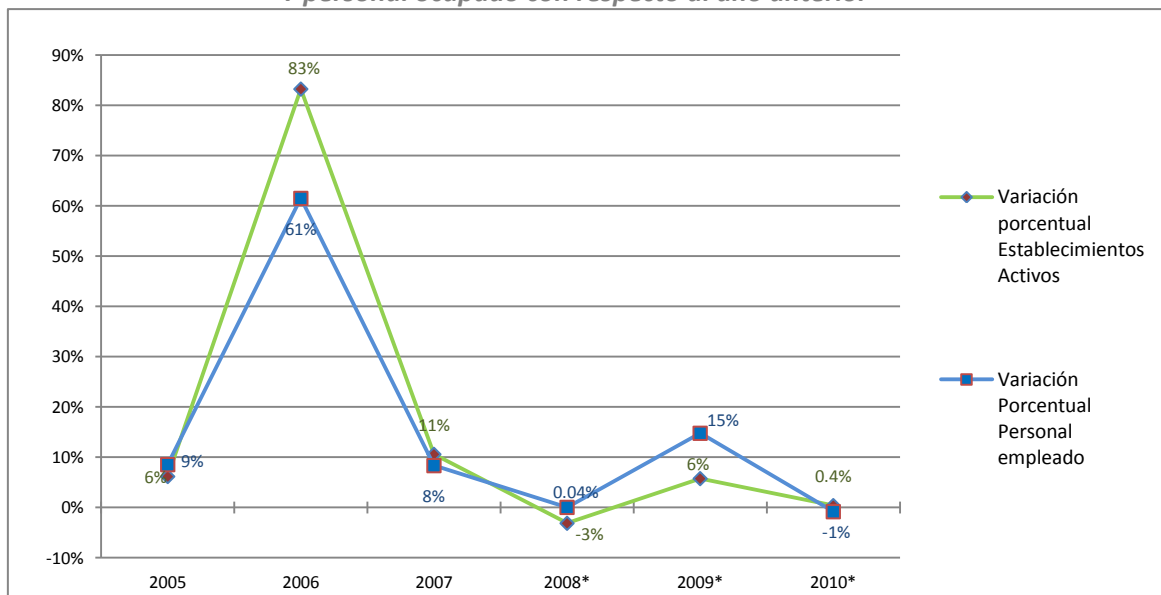
proporción el personal ocupado y cuando aumenta el número de establecimientos aumenta en mayor proporción el personal ocupado.

Ilustración 1: Tendencia por tamaño de empresa



Fuente: Elaboración Propia con base en información de la Superintendencia de Sociedades

*Ilustración 2: Variación porcentual en Microestablecimientos
Y personal ocupado con respecto al año anterior*



Fuente: Elaboración Propia con base en Boletines emitidos por el Departamento Nacional de Estadística, DANE.

* Cifras tomadas de los informes emitidos del último trimestre de cada año.

3. Sector Comercio y la planeación estratégica como eje creador de soluciones a los problemas que impactan a las Mipymes

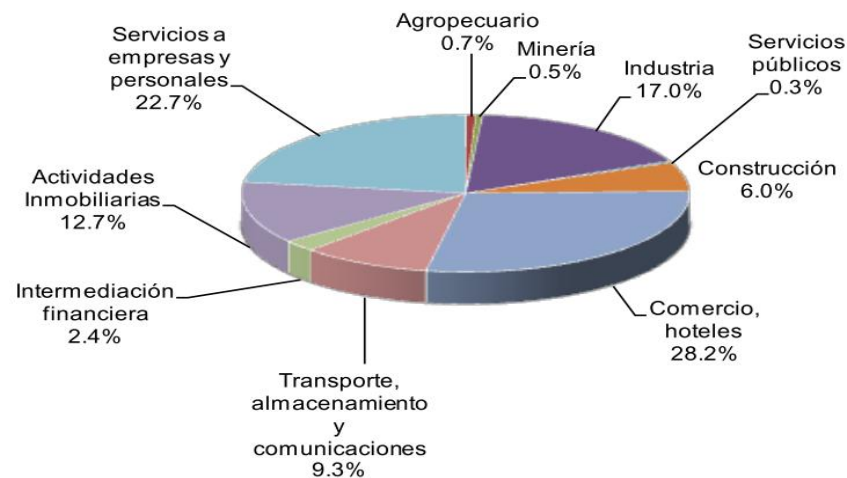
En la actualidad, la velocidad con que cambia el mercado, la dinámica de las relaciones clientes-empresa, empresa-mercado, competidores-proveedores, etc, ha venido exigiendo que las empresas desarrollen alternativas de respuesta “inmediata” para poder mantenerse en el campo de batalla y no perder en un minuto lo que durante años han venido creando. Estas “alternativas” no son otra cosa que estrategias basadas en las experiencias y en las capacidades con que cuente la empresa para establecer criterios competitivos que les permita diferenciarse en el mercado.

Las micro, pequeñas y medianas empresas no están exentas de formular estas estrategias, ya que el mercado ya no sólo exige ser competitivos a las grandes multinacionales, sino que también a las pequeñas empresas que están creciendo y buscan una porción mínima de la torta.

En cuanto al sector comercio de Bogotá, es de gran importancia que se desarrollen políticas especiales para el mismo, ya que según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Bogotá, contribuyó en el año 2010 con el 31,4% del PIB y para el 2011 el sector comercio fue uno de los que más contribuyó al crecimiento del mismo. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2011)

Además, el comercio es uno de los sectores que más contribuye a la generación de empleo en el país y en Bogotá, entre enero y octubre del 2011, el sector comercio contribuyó con más del 28% en la generación de empleo en Bogotá.

Población ocupada Bogotá, Área Metropolitana Enero-octubre de 2011



Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2011.

Por otro lado, como se señaló anteriormente, se han identificado varios problemas en la Mipymes del país que no les permite ser competitivas en el mercado y que genera que un alto porcentaje de éstas, 50% - 75%, desaparezcan en los tres primeros años, CEPAL; 1993, citado por (Echavarría & Luis, n.d).

Sin embargo, en una revisión de las políticas y programas que ha venido impulsando y desarrollando el gobierno colombiano en los últimos años, se ha identificado que existen diferentes alternativas para hacerle frente y superar los problemas identificados. Algunos de los problemas identificados en las investigaciones realizadas por diferentes autores, se encuentran problemas de Gestión Humana, de estrategias de exportación, de acceso al financiamiento, asociatividad, entre otros, los cuales, se pueden superar progresivamente con un proceso de planeación estratégica en donde los empresarios identifiquen las diferentes alternativas de solución que el estado ha venido generando para superar estos obstáculos.

Si bien las fortalezas y debilidades que posee una empresa se encuentran principalmente cuando se evalúan los recursos y capacidades con que cuenta, las oportunidades y amenazas surgen cuando se mira hacia afuera de la organización, se mira el contexto en el que se encuentra y el mercado en donde está compitiendo, así, si los pequeños empresarios generarán un plan

de acción y una estrategia que los guíara, podrían identificar las oportunidades que se le están brindando desde el exterior de su empresa, que les permitiría fortalecer las capacidades y recursos con los que cuentan, y no estar luchando sin dirección en el día a día.

Por nombrar algunas de las soluciones que se han planteado por parte del Gobierno colombiano a estos problemas⁴, se pueden señalar los diferentes programas de capacitación y desarrollo que por medio del SENA ofrece a la población colombiana, lo que les permitiría mejorar significativamente el tema de gestión humana y las competencias del personal, en cuanto a los problemas de exportación, la Cámara de Comercio de Bogotá, junto con Proexport, ofrecen diferentes asesorías y capacitaciones que les permite a los empresarios conocer los procesos adecuados para exportar y los diferentes mercados a los que se podría enviar los productos, es así como con diferentes programas el gobierno ha intentado ayudar y fortalecer la capacidad de respuesta de las Mipymes del país.

Si los empresarios tuvieran claro que el tiempo dedicado a generar una estrategia y una planeación adecuada para su desarrollo les permitiría identificar no sólo las oportunidades que existen y que no han visto, sino también los problemas con que cuentan internamente, priorizarían ésta actividad y encontrarían un camino claro a seguir y unos planes de acción concisos para alcanzar las metas que se propongan y que la visión no sólo quede como un sueño a futuro sino como una realidad construida día a día.

4. Resultados

Una vez culminada la revisión bibliográfica y el proceso de recolección de información, en el cual se encuestaron a 209 empresas del sector comercio de Bogotá, de las cuales 181 corresponden a Microempresas y 28 a Pymes, se obtuvieron los siguientes resultados.

El nivel promedio de competitividad del sector comercio (incluyendo Pymes y Microempresas) es del 70%, el cual es un nivel preocupante para el sector si se

⁴ Consejo Nacional de Política Económica y Social, Departamento Nacional de Planeación, CONPES, 2008, POLÍTICA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD

tiene en cuenta que para el año 2011 fue uno de los sectores que más contribuyó al crecimiento del PIB. (DANE, 2011)

Una vez aplicado el mapa de competitividad se encontraron los siguientes niveles de competitividad por tamaño de empresa y por dimensiones.

Tabla 3: Niveles de Competitividad por tamaño y categoría.

Tamaño	Nivel de competitividad total de la empresa	Planeación Estratégica	Aprovisionamiento	Aseguramiento de la calidad	Comercialización	Contabilidad y Finanzas	Recursos Humanos	Gestión ambiental	Sistemas de información
Microempresas	69%	74%	86%	74%	66%	71%	58%	57%	58%
Pymes Exportadoras	80%	83%	80%	88%	68%	87%	80%	71%	88%
Pymes No Exportadoras	75%	72%	87%	78%	71%	82%	68%	62%	71%

Fuente: Elaboración propia.

Se identifica que las microempresas tienen niveles de competitividad preocupantes en las áreas de Recursos Humanos, Gestión Ambiental y Sistemas de información, las Pymes exportadoras tienen problemas en las dimensiones de Comercialización y Gestión Ambiental, mientras que las Pymes no exportadoras en Recursos humanos y Gestión Ambiental. Se puede observar que una Dimensión con niveles de competitividad crítica los todo el sector comercial es el tema de gestión ambiental, el cual muestra ser la falencia en los todas.

En general se logra identificar que las microempresas en 7 de las 8 dimensiones se encuentran con niveles de competitividad por debajo del 80%, lo que indica que tiene problemas al momento de competir en el mercado, su índice de competitividad se ubica en 69%.

Por el lado de las Pymes, se puede identificar que los índices de competitividad de las exportadoras es mayor a las no exportadoras, encontrando un cambio significativo en la dimensión de Sistemas de Información, 17 puntos porcentuales, que se evidencia con la necesidad de contar con información en los mercados dinámicos que exigen un nivel de respuesta inmediato. Otra dimensión en la que se evidencia cambio significativo es la de Recurso Humano, con 12 puntos porcentuales, así como la de Planeación estratégica,

11 puntos porcentuales, finalmente la de Aseguramiento de la Calidad, lo cual indicaría que están cumpliendo estándares de calidad internacionales que les permite exportar los productos.

En general se evidencia que las Pymes exportadoras cuentan con un nivel de competitividad Muy alto⁵, encontrándose con 6 de las 8 dimensiones por encima del 80%.

Realizando una comparación entre las empresas que cuentan con un nivel de competitividad mayor a 80% en la dimensión de Planeación estratégica y las que cuentan con menos, se identificó que existe una disminución significativa en los niveles de competitividad de las demás dimensiones, como se señala a continuación:

Tabla 4: Variación en la competitividad de las dimensiones partiendo del nivel de competitividad de la dimensión Planeación Estratégica.

	Nivel de competitividad total de la empresa	Planeación Estratégica	Aprovisionamiento	Aseguramiento de la calidad	Comercialización	Contabilidad y Finanzas	Recursos Humanos	Gestión ambiental	Sistemas de información
Empresas con más de 80% en la Dimensión de Planeación Estratégica	78%	90%	91%	82%	74%	77%	67%	64%	65%
Empresas con menos de 80% en la Dimensión de Planeación Estratégica	63%	58%	81%	68%	62%	68%	54%	53%	55%
Diferencia en puntos porcentuales	15%	32%	11%	14%	12%	10%	13%	11%	11%
Variación porcentual	19%	36%	11%	17%	16%	13%	19%	17%	16%

Fuente: Elaboración propia.

⁵ Clasificación dada por proyecto “Hacia la determinación de la competitividad en la PYME Latinoamericana” encabezado por ALAFEC y la UNAM, Muy alta 81 – 100; Alta 61 – 80; Mediana 41 – 60; Baja 21 – 40; Muy baja 0 – 20

Se puede observar que existe una disminución significativa en los niveles de competitividad de las otras 7 dimensiones cuando existe un bajo nivel de aplicación de la planeación estratégica en las empresas, lo que podría inducir que existe bajo nivel de planeación que impacta variables en todas las áreas de la empresa y que en conjunto disminuyen drásticamente el nivel de competitividad global de una compañía. En el caso específico, podemos observar que existe una diferencia de 15 puntos porcentuales, variación del 19%, en la competitividad de las empresas que cuentan con una adecuada planeación estratégica y las que no.

En cuanto a los análisis realizados para medir el impacto de la planeación estratégica en los niveles de competitividad de las empresas y la armonía en el comportamiento de las dimensiones se encontró lo siguiente:

Una vez calculado el coeficiente de correlación entre las dimensiones sin eliminar el impacto de la Dimensión objeto de estudio, planeación estratégica, se encuentra que existe una correlación positiva entre todas las dimensiones y que en ningún caso el nivel de significancia señala que no existe correlación.

Tabla 5: Correlaciones entre Dimensiones

Variables de control		Correlaciones								
		Aprovisionamiento	Aseguramiento de calidad	Comercialización	Contabilidad finanzas	Recursos humanos	Gestión Ambiental	Sistemas de información	Planeación estratégica	
ninguno ^a	Aprovisionamiento	Correlación	1,000	,454	,572	,329	,361	,247	,185	,519
		Significación (bilateral)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,007	,000
		GI	0	207	207	207	207	207	207	207
	Aseguramiento De calidad	Correlación	,454	1,000	,582	,555	,518	,397	,238	,436
		Significación (bilateral)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,001	,000
		GI	207	0	207	207	207	207	207	207
	Comercialización	Correlación	,572	,582	1,000	,536	,636	,457	,317	,526
		Significación (bilateral)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
		GI	207	207	0	207	207	207	207	207
	Contabilidad finanzas	Correlación	,329	,555	,536	1,000	,516	,436	,497	,325
		Significación (bilateral)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
		GI	207	207	207	0	207	207	207	207
	Recursos humanos	Correlación	,361	,518	,636	,516	1,000	,486	,420	,418
		Significación (bilateral)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
		GI	207	207	207	207	0	207	207	207

	Gestión Ambiental	Correlación	,247	,397	,457	,436	,486	1,000	,531	,317
		Significación (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
		GI	207	207	207	207	207	0	207	207
	Sistemas De información	Correlación	,185	,238	,317	,497	,420	,531	1,000	,270
		Significación (bilateral)	,007	,001	,000	,000	,000	,000	.	,000
		GI	207	207	207	207	207	207	0	207
	Planeación estratégica	Correlación	,519	,436	,526	,325	,418	,317	,270	1,000
		Significación (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
		GI	207	207	207	207	207	207	207	0

Fuente: Elaboración propia.

Lo que permitirá sin realizar un análisis adicional no muestra el impacto que tiene la dimensión de la Planeación estratégica, la cual al estar bien diseñada pone en armonía todos los procesos, actividades y operaciones del día a día a trabajar en la misma dirección. Es por esto que posteriormente se realizó un análisis de correlación parcial, en el cual se controla el impacto de la planeación estratégica en el modelo de medición de competitividad. Los resultados señalados se muestran a continuación.

Tabla 6: Correlaciones Parciales; Variable controlada - Planeación estratégica

Variables de control "Planeación estratégica"		Correlaciones							
		Aprovisionamiento	Aseguramiento de calidad	Comercialización	Contabilidad finanzas	Recursos humanos	Gestión Ambiental	Sistemas de información	
Planeación estratégica	Aprovisionamiento	Correlación	1,000	,296	,412	,198	,186	,102	,054
		Significación (bilateral)	.	,000	,000	,004	,007	,143	,437
		gl	0	206	206	206	206	206	206
	Aseguramiento de calidad	Correlación	,296	1,000	,460	,486	,411	,303	,139
		Significación (bilateral)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,046
		gl	206	0	206	206	206	206	206
	Comercialización	Correlación	,412	,460	1,000	,454	,539	,359	,214
		Significación (bilateral)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,002
		gl	206	206	0	206	206	206	206
	Contabilidad finanzas	Correlación	,198	,486	,454	1,000	,443	,371	,450
		Significación (bilateral)	,004	,000	,000	.	,000	,000	,000
		gl	206	206	206	0	206	206	206
	Recursos humanos	Correlación	,186	,411	,539	,443	1,000	,410	,351
		Significación (bilateral)	,007	,000	,000	,000	.	,000	,000
		gl	206	206	206	206	0	206	206
	Gestión Ambiental	Correlación	,102	,303	,359	,371	,410	1,000	,488
		Significación (bilateral)	,143	,000	,000	,000	,000	.	,000
		gl	206	206	206	206	206	0	206
	Sistemas de información	Correlación	,054	,139	,214	,450	,351	,488	1,000
		Significación (bilateral)	,437	,046	,002	,000	,000	,000	.
		gl	206	206	206	206	206	206	0

Fuente: Elaboración propia.

De los resultados anteriores se puede señalar que la Dimensión de Planeación estratégica tiene un impacto global en la competitividad, ya que además de identificar que sin el efecto atribuible a esta dimensión, dos de las 7 dimensiones dejan de tener una correlación significativa, en este caso la dimensión Gestión Ambiental con aprovisionamiento y la de Sistemas de Información también con aprovisionamiento.

Además de la pérdida de correlaciones en las dimensiones, se identificó que la correlación significativa existente entre todas las demás dimensiones disminuyó de forma general entre todas éstas, lo que permite señalar que es la Planeación estratégica, además de contribuir significativamente a mejorar la competitividad de las empresas, contribuye a que las demás dimensiones se armonicen y trabajen en función de un mismo objetivo.

A continuación se señala las diferencias en la correlación donde no se controla la variable Planificación estratégica con la correlación donde se tiene controlado el efecto atribuible de la variable Planificación Estratégica.

Tabla 7: Disminución de correlación controlando la Planeación Estratégica

	Aseguramiento de calidad	Comercialización	Contabilidad finanzas	Recursos humanos	Gestión Ambiental	Sistemas de información
Aprovisionamiento	-0,158	-0,16	-0,131	-0,175	-0,145	-0,131
Aseguramiento de calidad		-0,122	-0,069	-0,107	-0,094	-0,099
Comercialización			-0,082	-0,097	-0,098	-0,103
Contabilidad finanzas				-0,073	-0,065	-0,047
Recursos humanos					-0,076	-0,069
Gestión Ambiental						-0,043

Fuente: Elaboración propia.

5. Conclusiones

- En el presente trabajo se identificó que existe una relación directa y significativa entre la planeación estratégica y los niveles de competitividad de las Mipymes del sector Comercio en Bogotá, pero sin embargo no se ha prestado la importancia que se debe a la misma.
- Existe grandes falencias en la mayoría de las dimensiones de las Microempresas (7 de 8), lo que ha impactado negativamente al sector, ya que más del 90% de su estructura la conforman Microempresas, se logra identificar por medio de los análisis que éstas falencias vienen dadas por un bajo nivel de planeación estratégica que permita sincronizar todas las dimensiones en busca de un mismo objetivo.
- Una adecuada planificación estratégica no sólo permite que se mejore en ésta dimensión, sino que impacta positiva y significativamente las demás dimensiones, lo que conduce a que la empresa logre un mayor nivel de competitividad.
- Existen diferentes oportunidades que el Gobierno colombiano ha desarrollado para mitigar los problemas que enfrentan las Mipymes en el país, sin embargo, la falta de proyección y planificación de los empresarios, no ha permitido que se identifiquen estas oportunidades y se desaprovechen las mismas.
- Existe un alto nivel de correlación entre la dimensión de Planificación estratégica con las de Aprovisionamiento y Comercialización, lo que indica que si se logra mejorar la Planificación se impacta éstas dos últimas que son fundamentales en el sector Comercio.

Partiendo de los resultados encontrados en el presente trabajo, y teniendo en cuenta investigaciones previas, se recomienda que se hagan investigaciones de impacto real de las políticas y programas que el gobierno plantea en sus planes de desarrollo y ha venido desarrollando a favor de las Mipymes, ya que lo que se identifica, es que los planes y programas de apoyo a las Mipymes existen, pero estos programas no están llegando a éstas, o no existe un adecuado nivel de divulgación que les permita a los empresarios enterarse de estos planes y programas y sacar provecho de los mismos.

Bibliografía

- Consejo Nacional de Política Económica y Social - Departamento Nacional de Planeación. (2007). Documento Conpes 3484. *POLÍTICA NACIONAL PARA LA TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA Y LA PROMOCIÓN DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS: UN ESFUERZO PÚBLICO-PRIVADO.*
- Consejo Nacional de Política Económica y Social, Departamento Nacional de Planeación. (2006). *INSTITUCIONALIDAD Y PRINCIPIOS RECTORES DE POLÍTICA PARA LA COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD.* Bogotá: Alta Consejería Presidencial para la Competitividad y la Productividad, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, DNP-DDE.
- Consejo Nacional de Política Económica y Social, Departamento Nacional de Planeación. (2008). *POLÍTICA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD .* Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.
- DANE. (2011). *MUESTRA TRIMESTRAL D ECOMERCIO AL POR MENOR DE BOGOTÁ - IV Trimestre de 2010, I, II y III Trimestre de 2011.* BOGOTÁ: DANE.
- Echavarría, O. U., & L. M. (n.d). *Cuba, Siglo XX.* Recuperado el 10 de 06 de 2012, de El mayor problema de las PYMES: Su propio tamaño: http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/marcelo_echeverria1_301200.htm
- Hurtado de Barrera, J. (2010). *Metodología de la Investigación. Guía para la comprensión holística de la ciencia* (Cuarta ed.). Caracas, Venezuela: Quirón Ediciones.
- Institute for Strategy and Competitiveness. (n.d.). *Institute for Strategy and Competitiveness.* Recuperado el 26 de Marzo de 2012, de <http://www.isc.hbs.edu/aboutus.htm>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium, Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas.* Barcelona, España: Planeta De Agostini profesional y formación, S.L.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2 de 12 de 2011). *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.* Recuperado el 21 de 02 de 2012, de <https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=16724>
- NACIONES UNIDAS- CEPAL. (2001). *ELEMENTOS DE COMPETITIVIDAD SISTÉMICA DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYME) DEL ISTMO CENTROAMERICANO.* CEPAL.
- Porter, M. E. (1982). *Estrategia competitiva.* México: Compañía Editorial Continental, S.A de C.V.
- Quiroga, D. (2003). *Modelo matemático para determinar la competitividad de las PYME'S.* Cali, Valle del Cauca - Colombia: Corporación Universitaria Autónoma de Occidente.

Saavedra, M. L. (Noviembre de 2010). Hacia una propuesta metodológica para la determinación de la competitividad en la Pyme. Perú: XII Asamblea General de ALAFEC.

Sallenave, J. P. (2002). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Norma.

Tello Caviedes, L. M. (2010). Modelo de Indicadores de Competitividad Empresarial y Asociatividad: Una Revisión a sus Principales variables. En *Bases Conceptuales para establecer Indicadores de Gestión Sostenible y Asociatividad: UN APORTE A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYME DESDE EL DESARROLLO SOTENIBLE*. (págs. 106-113). Bogotá: Fundación Universitaria Los Libertadores.

Vera Colina, M. A., & Mora Riapira, E. H. (2011). LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN EN MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS. REVISIÓN DOCUMENTAL Y DESARROLLO EN COLOMBIA. *Tendencias*, XII(1), 213-226.