

**Las Estrategias y Acciones de la Gestión del Conocimiento para la Ventaja
Competitiva Sostenible de las Pymes en la Ciudad de Bogotá**

Yury Alejandra Cortés Galindo

Departamento de Mercadeo, Facultad de Ciencias económicas administrativas y
contables, Universidad Cooperativa de Colombia

Monografía

Fernando Aníbal Martínez Alarcón

23 de Noviembre de 2022



Tabla de Contenido

Introducción	3
Tema	4
Planteamiento problema.....	5
Formulación del problema	9
Sistematización del problema.	9
Justificación	10
Objetivo General.....	11
Objetivos específicos	11
Marco teórico	12
Hallazgos.....	22
Conclusiones.....	24
Referencias.....	26

Introducción

Bogotá es una ciudad que cuenta con una diversidad de emprendedores, que día a día luchan por mantener sus sueños, ellos son los líderes de las pequeñas y medianas empresas PYMES, los cuales son los encargados de generar la mayor cantidad de empleos en la ciudad, según la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB), están divididas de la siguiente forma, en Bogotá y la Región hay 368.584 mipymes, de las cuales 345.317 son micro, 18.163 pequeñas, y 5.104 medianas. Del total de mipymes activas 197.374 pertenecen al territorio de servicios, 50.017 al sector industria, y 121.193 al sector comercio. A pesar de que las pymes tienen grandes proyectos y contribuyen a la disminución de la tasa desempleo y del PIB del país, parece ser que no están teniendo la mejor gestión para no permanecer en el mercado.

Por lo tanto, el objetivo de este documento es plasmar cuales son las falencias que están teniendo las pymes, las potencialidades que las caracteriza, además conocer las estrategias que utilizan estas empresas y como las ponen en práctica en el campo de acción, también es importante la identificación de la ventaja competitiva sostenible de cada empresa para saber como manejarlo a favor y para finalizar, pero no menos importante es como están poniendo en práctica la gestión del conocimiento y como lo promueve.

Tema

Las estrategias para las Pymes parten de la gestión del conocimiento de tal manera que las competitividades de este tipo de empresas incentiven su crecimiento. (Cantillo, Laverde & Prada, 2016) Este crecimiento se observa en el desempeño superior y la ventaja competitiva sostenida y a su vez hacen parte de las propuestas estratégicas de las empresas particularmente en las Pymes (Montoya, Montoya & Castellanos, 2010). Con respecto a las acciones que estas realizan, es su apalancamiento en sus “deseos de progresar económica y socialmente, de seguir generando empleo, de contribuir al desarrollo de su localidad cumpliendo con su responsabilidad social empresarial” (León, Sánchez & Anzola, 2010, p. 1) entonces estas acciones de las Pymes en el marketing se realizan para atraer más clientes, incentivar el crecimiento de la empresa y posicionar a la empresa, entre otras cualidades.

Planteamiento problema

El factor estratégico para las Pymes parte de la gestión del conocimiento de tal manera que las competitividades de este tipo de empresas incentiven su crecimiento. Para eso es importante aclarar que la gestión del conocimiento es el proceso que continuamente asegura el desarrollo y aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes en una empresa, con el objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas. (Echeverry, 2013). Se puede señalar que los países desarrollados priorizan a las PYMES, porque se adaptan más fácil a este mercado tan volátil, con respecto al manejo que le da cada pyme a su organización es fundamental ya que busca brindar las mejores condiciones a sus trabajadores, para que ellos se sientan bien, cómodos en sus puestos de trabajo y cumplan con sus funciones de la manera más óptima. Por el contrario, las condiciones que deben enfrentar hoy día las Pymes en la ciudad de Bogotá (las condiciones generales de este tipo de empresas en otras ciudades de Colombia no son muy diferentes) en primer lugar dependen de las condiciones de los mercados abiertos y de alta competencia. Responder, adaptarse y ser sustentable a partir de las ventajas competitivas son acciones que con la gestión del conocimiento permiten y potencian la obtención de recursos, en primer lugar y a partir de esto el mejoramiento de su productividad, alcanzar utilidades-meta y la apropiación de beneficios. (Marulanda & López, 2013).

Otro factor importante, que es fundamental tener presente es la cultura y los valores que identifican a la empresa, ya que estos pilares se convierten en la forma en que se va a desarrollar y va a gestionar la empresa sus funciones y objetivos, por lo tanto es significativo que los empleados se sientan identificados, con el ser de las pymes, por tal motivo se analiza como es el conocimiento de los individuos y de la empresa en general, el saber hacer, la estructura interna, la infraestructura y activos intelectuales innovación, tecnología, y procesos mejorados. Podemos dividirlos en tres factores:

- Capital humano: Es el capital pensante del individuo, es lo que genera valor a la empresa, quiere decir que todo el capital humano hace referencia a los trabajadores de la compañía, acá se tiene presente los estudios académicos, la experiencia laboral, la aptitud, la actitud, el relacionamiento con los demás es fundamental.
- Capital estructural: Es el conocimiento que se ha podido incorporar en la empresa (la cultura, los valores, los procesos que se manejan, el software, base de datos. Acá se busca

estructurar una empresa ideal para que el capital humano se sienta a gusto y pueda trabajar de la mejor forma, también se busca la mipymes cuente con las áreas necesarias para que también sea eficiente y pueda brindar una respuesta efectiva al cliente.

- Capital relacional: Es el relacionamiento con el exterior, en este caso aplican los clientes, los proveedores, accionistas y otros grupos de interés que le generen valor a la empresa. (Echeverry 2013). Las relaciones Inter organizativas se produce una forma superior de conocimiento, que surge de la coordinación o combinación de parte del conocimiento propio de cada uno de los agentes que intervienen en la relación. Castro et al. (2009) Marulanda & López, (2013) concuerdan que el conocimiento puede medirse considerando lo siguiente:
- La necesidad de establecer estrategias y validaciones de estas.
- La creación de indicadores que apoyen la gestión y la representación de la situación que está desarrollando una organización.

Igualmente, frente a la revisión de autores en lo relacionado con la medición de la gestión del conocimiento, se ha podido establecer un enfoque marcado desde el concepto de capital intelectual.

Según Zegarra A. (2014- p. 8) La ventaja competitiva es aquel diferenciador que tiene inicio en la formulación e implementación de una estrategia competitiva que no es fácil imitar o copiar, y que permite que la empresa alcance un desempeño organizativo superior al de sus competidores, esto se realiza por medio de investigación, observación, realizar un análisis interno y externo de la compañía, del análisis de la competencia, de estudiar el mercado y entender como son los movimientos de este.

Una empresa tiende a resaltar en el mercado y por ende de su competencia, por las ventajas o beneficios que la caracteriza, una de estas ventajas es el servicio al cliente, porque esto es lo que hace que perdure en el mercado, ya que, si cumple con las necesidades y expectativas del cliente, este lo va a tener presente y también lo va a recomendar para que otros consumidores conozcan también de esta experiencia.

Con la globalización, la calidad en el servicio se ha convertido en un requisito fundamental para competir entre organizaciones industriales y comerciales de cualquier parte del mundo, pues el impacto que tiene en los resultados (tanto en el corto como en el largo plazo), es primordial para el desarrollo y subsistencia de las organizaciones involucradas en este tipo de procesos, ya que los hace resalta de su competencia y hace que los consumidores lo prefieran y lo recomienden en su círculo social y de esta manera se genera posicionamiento y rentabilidad en la empresa. (Díaz, 2017 p. 3)

Las organizaciones deben tener planes estratégicos flexibles para ajustarse de manera proactiva o reactiva al mercado cambiante y a las demandas internas, es decir, realizar los cambios necesarios en los planes tomando en cuenta los factores contingentes externos y los movimientos de las organizaciones rivales. El panorama competitivo caracterizado por frecuentes cambios en las nuevas demandas de los clientes y las nuevas tecnologías. En concordancia las empresas evalúan el repertorio de las acciones competitivas tomando en cuenta su factibilidad, adecuación y aceptabilidad por los directivos y grupos de interés y poder, recíprocamente los rivales realizan evaluaciones similares. Las organizaciones que participan en el entorno competitivo implementan sus repertorios y realizan el control estratégico mediante indicadores que evalúen el desempeño organizacional y la ventaja competitiva. En la relación de la organización y sus rivales se aplica los procesos de dirección estratégica, en el análisis externo la organización evalúa las acciones competitivas de los rivales, esta información permite la formulación y el diseño de estrategias y acciones competitivas, evalúa las mismas, selecciona e implementa las acciones que proporcione una ventaja competitiva y altos niveles de desempeño organizacional. El proceso de dirección estratégica es altamente dinámico en la relación de la organización con rivales que participan en el entorno competitivo dinámico. Miranda (2021)

Los países de América latina tienen una gran diversidad en la creación de sus pymes, hay una gran diferencia que existe en los países de la región para clasificar las pequeñas y medianas empresas, para el Banco Mundial las pymes deben cumplir con al menos dos características: “Las pequeñas empresas entre 11 y 50 empleados, activos y ventas anuales superiores a 100.000 dólares e inferiores a 3 millones de dólares anuales. Por su parte, las medianas empresas deben tener entre 51 y 300 empleados y activos y volúmenes de ventas anuales entre 3 millones y 15 millones de dólares” (Corporación financiera Internacional, 2009, p.10). Claro está que en muchos estudios

realizados sobre el tema no se ve una clara diferenciación entre Pymes y MiPymes, lo que dificulta el análisis de la información.

El objeto de las estrategias de marketing son base fundamental del crecimiento de la empresa, porque estas determinan los objetivos comerciales de la empresa. Analizan al consumidor, el mercado, los posibles clientes, los productos mayor costo, de alta y baja rotación, utilidad, entre otros y busca la manera de optimizar todos estos procesos.

En general, las pymes tienen un buen potencial para desarrollar las estrategias y acciones para la gestión del conocimiento, pero se deben identificar los errores e irlos mitigando cada vez que la empresa lo permita, por eso es bueno capacitar a las pymes sobre las problemáticas que tiene, las soluciones oportunas, el mercado en el que está presente, para que puedan ser empresas con mayor estabilidad y puedan responder de manera efectiva a este mercado tan variable es importante aclarar que hay que analizar el desarrollo de cada empresa y mirar cómo se puede resolver los problemáticas de cada una de una manera inteligente.

Formulación del problema

¿Cuáles son las potencialidades de las pymes para desarrollar las estrategias y acciones para la gestión del conocimiento y cómo identificar los errores y mitigarlos? ¿Siendo importante el análisis particular y resolver los problemas de cada empresa?

Sistematización del problema.

- 1.) ¿Cuáles son las estrategias que están implementando las pymes?
- 2.) ¿Cómo diseñar estrategias y acciones que le pueden funcionar a las pymes?
- 3.) ¿Por qué crear estrategias y acciones dependiendo cada empresa?

Justificación

Con esta investigación se pretende llamar la atención sobre la gestión del conocimiento que están implementando las pymes en la ciudad de Bogotá, y su relacionamiento interno y externo. En este caso se quiere vincular el conocimiento y la experticia de los grupos de interés de las pymes, como los empleados, los clientes, los proveedores, accionistas, entre otros, que le permitan generar valor a la empresa. Esta vinculación les proporciona a las pymes definir las estrategias y acciones más adecuadas que de acuerdo con los mercados en los que compiten, puedan alcanzar posicionamiento y obtener las utilidades y beneficios esperados.

La gestión del conocimiento en general para la empresa significa enfrentar el desarrollo y la competitividad superior de las Pymes. Esta investigación pretende confirmar en cierta medida, este escenario no completamente apreciado, por medio de fuentes que han realizado investigaciones y han identificado errores que se pueden mitigar para que no sigan ocurriendo, como es la adaptación a los mercados volátiles y desarrollo en el mundo digital, para que las pymes tengan mayor impacto económico y social.

Es recomendable aprender de empresas más grandes, por el recorrido que han construido, evaluando las acciones que implementan para ponerlas en práctica. Esto para hacer convenios y alianzas con otras pymes, desplegar estrategias digitales, escuchar al cliente interno para que se desarrollen mejor los objetivos, teniendo en cuenta varios puntos de vista; son pretensiones de esta investigación. Las organizaciones que participan en el entorno competitivo implementan sus repertorios y realizan el control estratégico mediante indicadores que evalúen el desempeño organizacional y la ventaja competitiva con esta información, esto posibilita la formulación y el diseño de estrategias y acciones competitivas, evaluando, seleccionando e implementando su pertinencia con el entorno empresarial de tal manera que proporcionen una ventaja competitiva y altos niveles de desempeño organizacional.

Objetivo General

Determinar las potencialidades de las pymes para desarrollar las estrategias y acciones en la gestión del conocimiento, teniendo presente los errores y mitigarlos.

Objetivos específicos

Identificar las estrategias que permiten a las Pymes encontrar sus ventajas competitivas para su sostenibilidad.

Establecer las acciones que dinamizan la gestión del conocimiento para su reconocimiento en sus mercados objetivo.

Marco teórico

Actualmente conocer y saber aplicar de manera adecuada las estrategias en la empresa es fundamental, ya que se debe ser práctico y ajustarla a esta sin importar la estructura, el tamaño, la antigüedad, entre otros. Hay que tener presente que se habla de estrategias en diferentes campos como la política, los negocios, la religión, la cultura, en general en cada aspecto de la vida diaria se tiene presente este concepto y según cada área la estrategia tiene su propio referente. A continuación, veremos la perspectiva de algunos.

Steiner y Miner (1977, p.26) aseveran que la estrategia es la declaración de las misiones de la empresa, el establecimiento de objetivos a la luz de las fuerzas internas y externas, la formulación de políticas y estrategias específicas para alcanzar los objetivos y asegurar su correcta implementación, de tal forma que los propósitos básicos de la organización sean alcanzados.

Otro aspecto importante y que muchas veces queda a un lado es el relacionado con la innovación al tratar de fijar objetivos. Se debe tener claridad que una estrategia no es perdurable y que la competencia de una u otra forma va a lograr permear la estructura y sabrá lo que se está haciendo y copiar las ideas. Por eso es necesario estar en constante innovación, atentos al cambio para estar en constante movimiento con lo que tiene que ver a las ideas o pensamientos para elaborar las estrategias. Contreras (2013, p.5)

La estrategia no se tiene presente por su tamaño, no necesariamente las estrategias más grandes son las que brindan resultados óptimos. Lo recomendable es que se tengan definidos los objetivos a los cuales apuntan, se cuente con el conocimiento y el deseo de seguir avanzando en el proyecto. En el contexto que tenemos actualmente, con respecto al ámbito económico, las grandes compañías no están dispuestas a arriesgar grandes capitales. Por el contrario, son los pequeños inversionistas los que más arriesgan para tratar de sacar adelante sus proyectos. Contreras (2013, p.9)

Según un estudio realizado las bases para diseñar o mejorar las estrategias, se obtiene de examinar el medio ambiente desde un punto de vista sistémico a través de factores que inciden en el desarrollo de las pymes, destacando las fortalezas y debilidades de cada una. Se muestran estrategias aplicadas en países desarrollados y que también se puede aplicar en economía de manera emergente y exitosa. (Morales & Castellanos, 2007 pág. 14) Por

lo tanto se analizaron las estrategias, para escoger cuales pueden ser adecuadas para aplicar en las pymes del país. Adicional Angelelli & Llisterri, (2003, pág. 4) realizan una separación acerca de los puntos claves de la empresa, para aplicar las estrategias, los cuales se nombrarán a continuación.

Grupos interfuncionales e interdisciplinarios: La comunicación de las áreas dentro del equipo, constituye un elemento fundamental para el mayor crecimiento de la empresa, adicional los recursos internos son los que influyen en el crecimiento o estancamiento de la empresa, por eso es bueno enfocarse y tener en cuenta este grupo.

Direccionamiento estratégico: Es un escenario de participación en que las metas y las acciones de la organización vayan de la mano con los integrantes de la organización, teniendo presente la gestión del conocimiento y la gestión del cambio en el entorno.

Gestión del conocimiento: Es un factor estratégico para alcanzar una competitividad sostenible en las empresas actuales.

Encadenamientos empresa- empresa- sector: La integración es un punto fundamental, donde se puede unir esfuerzos, recursos, contactos, donde en un mercado tan competitivo esta estrategia va a favorecer bastante, pero no es solo unión de empresa a empresa, sino también en el sector industrial al que pertenecen.

Encadenamientos empresa- entidades e instituciones de apoyo: Es importante tener alianzas con entidades que inviertan en recursos tales como la investigación y el desarrollo, conocimiento en actividades de exportación, comercialización, ventas, gestión, entre otros. para que así mismo las pymes puedan desarrollar sus ideas. Cabe destacar que estos recursos se enseñen desde el área académica, para que los profesionales de ciencias económicas, administrativas y contables salgan preparados al mundo real, a los mercados laborales y dar soluciones óptimas a las problemáticas que se están presentando. (Morales, Castellanos 2007 p. 15)

Espíritu emprendedor: En este aspecto, la introducción de reformas en el sistema educativo y en el ambiente sociocultural y de negocios y la reducción del desempleo juvenil podrían contribuir a aumentar la cantidad de personas motivadas y capaces de crear empresas (Angelelli y Llisterri, 2003, p. 4)

Después que se han creado todas las estrategias de la empresa según la necesidad de cada una de ellas, se realiza la acción, que según Nagles (2017) las acciones son aquellos actos que materializan el paso a paso de la estrategia, por ejemplo, en el caso de la gestión del conocimiento se necesitan cinco acciones fundamentales:

- Entender necesidades y oportunidades del conocimiento
- Construir conocimientos relevantes para el negocio
- Organizar y distribuir el conocimiento de la organización.
- Crear condiciones para la aplicación del conocimiento de la empresa.
- Explotar el conocimiento. (pág.3)

Después de leer diferentes investigaciones, se considera que el artículo realizado por Florez Dechamps (2022), en el portal el Universal es muy completo referente a las acciones que deben tener presente las pymes para ser competitiva en el mercado y a continuación se muestran alguna de ellas.

Acciones para implementar con los empleados

- Implementar un código de conducta en la empresa que se base en los derechos humanos, la transparencia y establezca medidas contra el fraude.
- Contratar personas en estado de vulnerabilidad: Personas desempleadas hace más de un año, jóvenes, personas con discapacidad o en riesgo de exclusión social.
- Promover medidas de conciliación laboral: Flexibilidad horaria, compensación por horas extras y teletrabajo.
- Educar a empleados en materia de transparencia y derechos humanos.
- Informar al personal, las diferentes maneras de ayudar en crisis humanitarias y catástrofes naturales.
- Establecer un plan formativo en manera de igualdad.
- Promover hábitos de producción y consumo sostenible entre los empleados mediante charlas informativas o a través de los medios de comunicación internos de la empresa.

Acciones para implementar con los proveedores

- Apoyar a los emprendedores
- Fomentar la contratación de empresas locales, impulsando la economía local y reduciendo la huella ambiental.
- Contratar a proveedores que trabajen con productos ecológicos. (Energías renovables, sistemas eficientes para lograr un crecimiento económico sostenible.)
- Crear alianzas con otras empresas para que juntos alcancen los objetivos de desarrollo sostenible.

Acciones para implementar con la comunidad y el medio ambiente

- Patrocinar campañas solidarias o eventos benéficos.
- Participar en proyectos de cooperación al desarrollo, voluntariados, apoyar iniciativas a favor del desarrollo sostenible.
- Reducir el consumo energético y del agua: Sistemas más sostenible, ahorradores de recursos, en los grifos, luces con sensores de movimiento, para reducir el impacto medio ambiente y sustituir los combustibles fósiles por energías renovables.
- Disminuir los residuos y materiales contaminantes y sustituirlos por otros más sostenibles, además de reciclar y reutilizar al máximo.
- Invertir en tecnologías sostenibles.
- Evitar el uso de papel.
- Crear paneles de energía solar.

Según el análisis que realizaron en esta revista digital, se puede entender que el cambio para las pymes viene desde el interior de la empresa y que es importante que se deleguen acciones en cada una de las áreas, para el pro de ellas y se realiza por medio de éstas, evaluarlas y revisar si funcionan, comprobarlo con los entornos políticos, económicos, sociales, entre otros.

Estas acciones, también se ven reflejadas en la gestión del conocimiento el cual es un sistema facilitador de la búsqueda, codificación, sistematización y difusión de las experiencias individuales y colectivas del capital humano de la organización para convertirlas en conocimiento

globalizado, de entendimiento común y útil en la realización de todas las actividades de la empresa, que creen ventaja competitiva y sostenible en un entorno dinámico. Nonaka (1999).

Según Meisel y Bermeo (2005), las acciones son un factor estratégico para alcanzar una competitividad sostenible en las empresas actuales, esto se puede hacer por medio de las siguientes acciones:

Motivación e incentivos: Buscar incentivos donde se motive al personal a innovar, que se llenen de conocimiento y lo transfieran a la empresa, esto ayudará a encontrar oportunidades productivas, hay que tener presente que hay una gran relación entre el conocimiento y el crecimiento de la empresa.

Tecnología de la información y la comunicación TIC: Son herramientas para almacenar, transformar y circular el conocimiento. Además, para que una empresa pueda mantener sus ventajas competitivas, además de capital humano y tecnológico y de capacidades de innovación, producción y respuesta de mercado, requiere sistemas de información que faciliten la medición y determinación de las mejoras de productividad en la organización, como base de conocimiento estratégico para la gestión empresarial.

Para realizar una gestión del conocimiento de manera adecuada y que funcione de manera innovadora, es importante realizar procesos de manera efectiva y por estas acciones deben ir guiadas o dirigida hacia una ventaja competitiva.

La ventaja competitiva se da por medio de la obtención de las ventajas de diferenciación o ventajas de costo, estas se logran cuando las empresas consiguen desempeñarse en alguna de las actividades de la cadena de valor de un modo más eficaz y barato que su principal competidor. Uno de los aspectos fundamentales en la ventaja competitiva es la innovación, creatividad, que hace diferenciarse y que sea difícil de imitar. No se habla solo del aspecto económico, también se refiere a esas habilidades o capacidades que identifican a la empresa. Porter (1985) en su libro de la ventaja competitiva, extrae tres estrategias genéricas.

El liderazgo en costos: Mantener el menor costo en el mercado y lograr un volumen alto de ventas es el tema central de la estrategia, se busca minimizar al máximo cada área de la empresa.

La diferenciación: Crear una propuesta de valor al bien o servicio para que sea percibido por el cliente como único, diferenciarse significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades de investigación, diseño.

El enfoque: Significa servir a un objetivo específico más pequeño, para que sea más eficiente que los clientes de amplia cobertura, entonces se puede reducir el grupo objetivo, una sola línea de producto, y un espacio geográfico más reducido.

Pero para ser un punto diferenciador y variar un poco más es importante enfocarse en la ventaja competitiva sostenible se refiere a esas habilidades o capacidades que identifican a la empresa.

Otra afirmación, es que si las empresas desean mantener la ventaja competitiva sostenible. Debe tener los siguientes recursos explotables que se apoyan entre sí, estos recursos deben ser:

- Valiosos
- Raros
- Imperfectamente imitable (difíciles de imitar)
- No sustituibles

La ventaja competitiva sostenible no se trata solo de reconocer la oportunidad y satisfacer la demanda. Siempre mirar a futuro que se puede crear, ya que el mercado es demasiado cambiante y evoluciona con rapidez. Adicional la ventaja competitiva sostenible es de naturaleza a largo plazo, lo que significa que un competidor necesita de tiempo para duplicarla. (Olsen, 2022)

Para Quintero (2018) las Pequeñas y medianas empresas, tienen particular importancia para las economías nacionales, no solo por sus aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios, sino también por la flexibilidad de adaptarse a los cambios y la generación de empleo. (p.5).

De por si se consideran a las pymes dinamizadoras de la economía, donde muchas nacen a partir de una oportunidad, de una necesidad o emprendimientos e intentan sobrevivir en medio de una economía inestable para ellas, la mayoría de las pymes nacen a partir de las ganas de salir adelante, de buscar nuevos horizontes, de conocer nuevas oportunidades que los lleven a ser más sostenibles. En estos momentos cuando Latinoamérica se enfrenta a un difícil panorama económico, donde se viven múltiples problemas relacionados con la pobreza y la desigualdad, también se debe tener presente que América latina no es un entorno que tenga grandes industrias, por es bueno apoyar las pequeñas empresas, la industria local, las pymes deben ser vistas como medio para impulsar la competitividad y la productividad, dejando de comprarle a las grandes industrias porque estos productos como son de manufactura extranjera tienen beneficios por el TLC los productos importados salen a precios mucho más económicos comparados con el producto nacional ya que en la industria nacional hay costos muy altos como materia prima, impuestos, transporte, entre otros. Adicional hay pequeños costos adicionales que cobran como son los gota a gota y, por consiguiente, para disminuir los índices de pobreza y desempleo.

De acuerdo con las Naciones Unidas, las pymes son la espina dorsal, pues suman más del 50% del PIB a nivel mundial, representan el 90% del sector empresarial y crean alrededor del 70% de los puestos de trabajo. En Colombia aportan el 40% del PIB, representan el 90% del tejido empresarial y general alrededor del 80% de los empleos, según datos del DANE publicados en el año 2020.

La Cámara de Comercio de Bogotá, es una entidad cuya finalidad es apoyar a los empresarios, para fortalecer la productividad y competitividad en el mercado, y lograr condiciones de complementariedad y equidad, mediante la identificación e implementación de proyectos y estrategias productivas regionales. Ellos están aplicando en la ciudad de Bogotá y sus alrededores, unos programas que están implementando para fortalecer a las pymes.

“Así mismo, la CCB ha puesto a disposición de empresarios 7 Programas Bandera con los que apunta a aumentar las ventas de micro y pequeñas empresas de los sectores más golpeados por la pandemia en Bogotá y la Región, a través de su digitalización. Estos son: Bogotá Región Más Moda Digital, Más Ferretero que Nunca, Turistea Bogotá & Cundinamarca, Zona Ksera, Mi Sector Se Reactiva, Comunidad Digital para las Industrias Creativas e Impulso a Modelos de Atención Basados en Telesalud.

Tabla 1*Proyectos de la Cámara de Comercio de Bogotá para las Pymes*

Proyecto	¿De qué trata?
Más Ferretero que Nunca.	Es un programa para las ferreterías de Bogotá y la Región que opera desde febrero y busca su recuperación económica por medio de la implementación de canales de ventas digitales, el acceso a herramientas sobre gestión empresarial y apropiación digital, así como la generación de espacios de capacitación y relacionamiento.
Bogotá Región Más Moda Digital.	Promueve la reactivación de las ventas en las micro y pequeñas empresas del sector moda a través de la diversificación de canales digitales y la adopción de herramientas de comercialización virtual.
Zona Ksera	Está enfocado en los restaurantes de barrio, pensado para su reactivación económica desde un enfoque integral de cadena. Brinda herramientas para su fortalecimiento y formalización de este tipo de negocios, canales para la interacción con los proveedores de su cadena de abastecimiento e impulso a la demanda con plataformas digitales en las que los restaurantes puedan vender sus menús. Un total de 493 empresas están inscritas hasta la fecha en

el programa y 180 restaurantes se han inscrito en plataformas digitales para empezar a vender.

Mi Sector se Reactiva

Busca resolver las necesidades de digitalización, financieras y logísticas de algunos segmentos de empresas transversales a los sectores más afectados por la pandemia, dirigido a seis nichos de negocio que concentran más de 27.000 empresas: Panaderías y cafeterías; Inmobiliarias; Publicidad; Almacenes de calzado y artículos de cuero; Hoteles y Transporte de pasajeros y Actividades de apoyo diagnóstico y terapéutico en salud.

Turistea Bogotá y Cundinamarca:

Busca apoyar la reactivación económica del sector Turismo de Bogotá y la Región, a través de la promoción de escenarios de articulación comercial, la promoción de negocios, optimización de clientes y aprovechamiento de canales de comercialización de experiencias turísticas innovadoras.

Las circunstancias en que se encuentran las PYMES en el país son devastadoras, por lo tanto, es importante que estos programas sean funcionales y beneficien al emprendedor, teniendo presente que muchos de ellos, son emprendedores que llevan muchos años en el mercado y representan un porcentaje alto en éste. Después de los estudios que han realizado se puede concluir que los emprendedores necesitan una capacitación, una guía para tener un buen manejo de la era digital.

Es aconsejable que la empresa analice todas estas variables y que los capacitadores tengan el espacio y el tiempo disponible para enseñarles, ajustándose a su objetivo.

Hallazgos

Para hallar la manera de que las Pymes en la ciudad de Bogotá, tengan un gran potencial y se puedan mantener en el mercado, se conocerán las potencialidades que tienen las Pymes, identificar las problemáticas o los inconvenientes que están presentando actualmente, para darle una solución oportuna por medio de las estrategias y las acciones.

Los tres enfoques principales en los cuales se genera la problemática son:

- Administrativo y Financiero
- Sistemas de información
- Creatividad y tecnología.

Administrativo y financiero: La problemática es generada desde la falta de experiencia y capacitación de los empresarios, hasta la falta de políticas acordes con su realidad y la problemática que las rodea” (Ortega, 2015 p. 3)

Los pequeños y medianos empresarios se enfrentan a diario con desafíos que van desde una utilidad mínima o hasta nula, esto sucede mucho porque tienen desconocimiento acerca de la manera adecuada de calcular sus costos y gastos. Adicional en el sector financiero, no apoyan a los emprendedores, por el contrario, solicitan una cantidad de requisitos que una empresa en creación no cumple, esto va desde estados financieros certificados, referencias comerciales y depósitos iniciales con un valor que para un emprendedor iniciando es demasiado difícil cumplir con este requisito. Afirma Ortega (2015) p.4), “si desconocemos la situación administrativa y financiera de las Mipymes será difícil conocer la problemática por la que atraviesan y ello dificulta proponer alternativas de solución que les permita mejorar” (p.4) Esta afirmación es completamente válida para nuestra realidad.

Otra problemática que vemos presente es el desconocimiento del área financiera y administrativa por parte de los propietarios, no todos los emprendedores tienen la suficiente capacitación o conocimiento acerca del tema, esto hace que se realice una mala fijación de precios, falta de procesos administrativos, rentabilidad, cálculos erróneos, entre otros.

Los sistemas de información son fundamentales, para muchos emprendedores hacer la contabilidad manual será mucho más fácil que hacerla de manera electrónica, ya que los gastos aumentarían, pero sin quieren crecer se necesita una fuente confiable donde los datos estén seguros.

Con respecto a la creatividad y a la tecnología, es importante que los emprendedores, tengan en cuenta este punto clave, ya que la innovación hará que la pyme este a largo plazo en el mercado, va a ser su diferencial. Esta es una problemática muy marcada dentro de las pymes y por eso no siguen presente en el mercado y es una estrategia muy utilizada por las grandes compañías.

Las estrategias que pueden iniciar a implementar las pymes es buscar la solución óptima, después de identificadas las problemáticas, por ejemplo:

Pueden guiarse de empresas que lleven más tiempo en el mercado e identificar las estrategias que les funcionan a ellos y adaptarlas a las pymes.

Un aspecto fundamental es el ambiente laboral en la empresa, donde se busca que los colaboradores se sientan a gusto en la compañía diariamente, que tenga buenas instalaciones, que tenga espacios donde puedan existir grupos interfuncionales en la empresa para que la comunicación entre áreas mejore.

Contratar a personas expertas en el tema financiero que puedan capacitar al personal y así brindar soluciones óptimas a la empresa, dándole la importancia que se merece cada integrante de la compañía , por eso la gestión del conocimiento es fundamental en las pymes, por lo tanto es necesario capacitar a todo el personal sobre la empresa, sus funciones, sobre la innovación, de una manera práctica y creativa para incentivar a que ellos participen y den opciones de mejora a la compañía, para que así todos estemos en el mismo escenario para que las metas y las acciones vayan de la mano.

Las potencialidades que caracterizan a las Pymes en la ciudad de Bogotá son puntos claves que se deben fomentar como una organización interna más pequeña y se pueden adaptar con mayor facilidad al cambio (Lavia y Hiebl, 2015 p.27) las relaciones activas con las partes interesadas, que se constituyen en sus fuentes de conocimiento más importante (Schweizer 2013, p.11) y clima organizacional favorable dadas las relaciones cercanas, casi familiares, entre los empleados y los fundadores y directivos (Franco-Ángel y Urbano, 2010 p 114).

Conclusiones

Se determino que las potencialidades que tienen las PYMES en la ciudad de Bogotá, es el tamaño de estas, ya que, al ser pequeñas y medianas empresas, se puede mejorar la relación entre los trabajadores y también buscar el crecimiento de cada uno de los individuos que hacen parte de la empresa, por medio de la inteligencia emocional, que aprendan a trabajar bajo presión, desarrollar una comunicación asertiva, no tomarse nada personal, entre otros factores, esto ayuda a que se genere una gestión del conocimiento óptima para que el trabajador pueda desarrollar mejor sus funciones.

Adicional otra potencialidad de las PYMES, es que pueden tener mayor relacionamiento con el cliente, esto hace que se creen vínculos estrechos entre la empresa y el consumidor, haciendo que lo prefieran por encima de su competencia.

Las estrategias identificadas que permiten a las PYMES encontrar su ventaja competitiva sostenible es: Crear grupos interfuncionales para que las áreas tengan mejor comunicación, tener un direccionamiento estratégico claro, para que los trabajadores tengan un horizonte transparente para poder guiarse, otra de las estrategias que se puede aplicar es crear un enfoque hacia la gestión del conocimiento por medio de espacios lúdicos o de interacción, en donde los empleados puedan tener espacios de relajación para ser más productivos, innovadores y creativos, son espacios en donde los trabajadores puedan realizar actividades de relajación como: Meditación, yoga, lectura, escritura creativa, también espacios un poco más dinámicos como ejercicios físicos: Caminadora, elíptica, pesas, boxeo y actividades físicas que hagan sentir a los trabajadores felices y satisfechos, para que realicen un buen trabajo y siempre estén dispuestos a colaborar en las actividades y se sientan a gusto de realizar sus funciones.

Es importante que las PYMES creen alianzas entre ellas, para fortalecer sus debilidades y potenciar sus fortalezas, pero no sólo alianzas entre empresa a empresa, sino con centros de investigación o instituciones de apoyo que conozca el mercado en el cual se trabaja.

Otro punto importante es que desde los colegios se debería implementar un espíritu emprendedor en los estudiantes, para motivarlas a que conozcan más de este mercado, desde edades tempranas, tendrá como consecuencia a futuro reducir la tasa de desempleo juvenil y contribuir a la creación de empresa. Después de haber planteado las estrategias, se establecieron las acciones que dinamizan la gestión del conocimiento en las PYMES, son acciones implementadas con los empleados (Código de conducta basada en los derechos Humanos, transparencia, entre otros.) Acciones implementadas con los proveedores (la compra de los insumos de las empresas, también en pequeños o medianos negocios, trabajar con productos ecológicos, fomentar la contratación de empresas locales). Acciones para implementar con la comunidad y el medio ambiente (Participar en proyectos de cooperación del desarrollo, voluntariados, apoyar iniciativas a favor del desarrollo sostenible, implementar sistemas de luz y de agua, ahorradores de estos recursos, evitar el uso de papel, invertir en tecnología sostenible, disminuir los residuos contaminantes, entre otras.) Estas son algunas de las acciones que las PYMES puede validar si son actos que se estén practicando en sus empresas y sino es así comenzar a implementar estas acciones.

Referencias

Angel, M. F., & Pulido, D. U. (2010). El éxito de las pymes en Colombia: un estudio de casos en el sector salud. *Estudios gerenciales*, 26(114), 77-96.

Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592310701030>

Angelelli, P. y J. Prats. 2005. Fomento de la actividad emprendedora en América Latina y el Caribe: Sugerencias para la formulación de proyectos. Serie de informes técnicos del Departamento de Desarrollo Sostenible (MSM-127), Banco Interamericano de Desarrollo.

Washington, D.C. Disponible en: www.iadb.org/sds/doc/int1B2.PDF

Cantillo, Y. P. G., Laverde, A., & Prada, K. N. C. (2016). Características de las Pymes de Bogotá y su relación con la planeación tributaria.

Disponible en: <https://www.unilibre.edu.co/bogota/pdfs/2016/ponencias/5.pdf>

Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & gestión*, (35), 152-181.

Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>

Dechamps Florez T. (2022). Acciones claves para que las pymes fortalezcan su aporte social. El universal. Disponible en: <https://www.eluniversal.com.co/especial/responsabilidad-social/acciones-claves-para-que-las-pymes-fortalezcan-su-aporte-social-AF6241417>

Echeverry, C. E. M., Trujillo, M. L., & Giraldo, M. M. (2013). Análisis de la gestión del conocimiento en pymes de Colombia. *Gerencia Tecnológica Informática*, 12(33), 33-44.

Díaz, H. O. A. (2017). La calidad en el servicio como ventaja competitiva. *Dominio de las Ciencias*, 3(2), 72-83.

Disponible en: <https://revistas.uis.edu.co/index.php/revistagti/article/view/3551/4482>

Lavia López, O., & Hiebl, M. R. (2015). Management accounting in small and medium-sized enterprises: current knowledge and avenues for further research. *Journal of management accounting research*, 27(1), 81-119. Disponible en:

https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/2968/3658#

León Castro, Rafael, & Sánchez Murillo, Antonio José, & Anzola Castillo, Iván, & Cabrera Casilimas, Eduardo (2010). CARACTERIZACIÓN DE LA PYME DE LA LOCALIDAD DE USAQUÉN, BOGOTÁ, COLOMBIA. Cuadernos Latinoamericanos de

Administración, VI(11),9-44. ISSN: 1900-5016. Disponible en:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409634364002>

Montoya, A., Montoya, I., & Castellanos, O. (2010). Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos. *Agronomía colombiana*, 28(1), 107-117.

Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s0120-99652010000100013

Martín de Castro, G., Alama Salazar, E. M., López Sáez, P., & Navas López, J. E. (2009). El capital relacional como fuente de innovación tecnológica. *Innovar*, 19(35), 119-132.

Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512009000300009

Marulanda Echeverry, Carlos Eduardo, & López Trujillo, Marcelo (2013). La gestión del conocimiento en las PYMES de Colombia. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194225730012>

Meisel, C. A., & Bermeo, H. P. (2005). Modelo de gestión del conocimiento y la innovación basado en indicadores de productividad sistémica. *Una aplicación al sistema de operaciones de una Pyme manufacturera. Ponencia presentada en el XI Seminario Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica ALTEC: innovación tecnológica, cooperación y desarrollo, Salvador-Bahía, Brasil.*

Miranda-Torrez, J. (2021). Acciones competitivas y desempeño organizacional en la perspectiva dinámica competitiva. *Investigación administrativa*, 50(127)

Disponible en: <https://www.scielo.org.mx/pdf/ia/v50n127/2448-7678-ia-50-127-00010.pdf>

Morales Rubiano, M. E., & Castellanos Domínguez, Ó. F. (2007). Estrategias para el fortalecimiento de las Pyme de base tecnológica a partir del enfoque de competitividad sistémica. *Innovar*, 17(29), 115-136

Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/818/81802908.pdf>

Nagles, N. (2007). La gestión del conocimiento como fuente de innovación. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (4).

Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/206/20611495008.pdf>

Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka (1999). La organización creadora del conocimiento, Editorial Oxford Press, México D.F

Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/737/73711658012.pdf>

Olsen, E. (24 de febrero de 2022) Sustainable Competitive Advantages. Everything strategy. Recuperado de: <https://onstrategyhq.com/resources/sustainable-competitive-advantages>

Ortega, J. A. (2015). Diagnóstico administrativo y financiero de las micro, pequeñas y medianas empresa en Xicotepec de Juárez, Puebla. XX Congreso Internacional de Contaduría,

Administración e Informática, (págs. 3-5). Ciudad de México: UNAM. Disponible en:

<https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2015/1.04.pdf>

Quintero Reatiga, J. S. (2018). Las PYMES en Colombia y las Barreras para su Desarrollo y Perdurabilidad.

Disponible en:

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17949/QuinteroReatigaJuanSebastian2018.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Schweizer, R. (2013). SMEs and networks: Overcoming the liability of outsidership. *Journal of International Entrepreneurship*, 11(1), 80-103.

Disponible en: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10843-012-0097-2>

Steiner & Miner, G. (1977). Management policy and strategy (2002 ed.). *New York, USA: Mc Millan.*

Disponible en:

https://books.google.com.cu/books/about/Management_policy_and_strategy.html?id=yRHAA_AAMAAJ

Zegarra Saldaña, A. (2014). La orientación al mercado y el efecto de la adopción de tecnologías Web 2.0 y el aprendizaje organizativo en la capacidad de innovación: estudio empírico en empresas del sector hotelero de España.

Disponible en: <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/36547/ZEGARRA%20-%20La%20orientaci%F3n%20al%20mercado%20y%20el%20efecto%20de%20la%20adopci%F3n%20de%20tecnolog%EDas%20Web%202.0%20y%20el%20aprend....pdf;jsessionid=834DB6A16B32CD0AAAAE859A027541A4?sequence=1>

