

Importancia de las MIPYME, las oportunidades en los tratados de libre comercio y la gestión estratégica integral (GESI)



The importance of SMES, opportunities in the free trade agreements and the integral strategic management (ISM)

Revista FIR, FAEDPYME International Review // Vol. 2 N° 4, julio - diciembre de 2013 // pp. 33 - 41

José Antonio Riascos González

Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín - Colombia

E-mail: josea.riascos@upb.edu.co

Fecha de recepción: 2013-10-28

Fecha de aprobación: 2013-12-09

Resumen

Existen varios aspectos que es importante tener presentes cuando se hace referencia a temas como las MIPYMES, los Tratados de Libre Comercio TLC y la Gestión Estratégica Integral GESI. En este artículo se hace una corta introducción sobre cómo se identifican en la Ley Colombiana las micro, pequeñas y medianas empresas, incluyendo algunas problemáticas indicadas por algunas entidades como la Cámara de Comercio de Medellín, y una investigación reciente desarrollada en el *Informe MIPYME Iberoamérica 2011 FAEDPYME* en el que se plantean aspectos de la estrategia empresarial de estas organizaciones. Luego se aborda la definición de TLC y los temas de negociación con sus oportunidades, ofrecidas por algunos países en los tratados que ha firmado o está firmando el gobierno Colombiano, complementando con un análisis de Pareto de los países que más oportunidades ofrecen; para finalmente plantear el modelo de Gestión Estratégica Integral que se presenta como un mapa a seguir por cualquier organización para formular las mejores estrategias, y que incluye una ruta: el Diamante de la Gestión Estratégica, como una opción que puede recorrer cualquier empresa para buscar la competitividad y el desarrollo sostenible.

Palabras Clave: *Micro, medianas y pequeñas empresas, Tratados de Libre Comercio, Gestión Estratégica Integral.*

Abstract

It is important to take several aspects into consideration when referring to issues such as micro, small and medium-sized enterprises (SMEs), free trade agreements (FTAs) and comprehensive strategic management (GESI). This article provides a short introduction to the way SMEs are identified within Colombian law, and includes some difficulties which have been indicated by entities such as the Medellín Chamber of Commerce and a recent research project which was developed in the 2011 FAEDPYME Ibero-American Report on SMEs, in which features of the business strategies of these organizations are considered. The definition of an FTA is then addressed, along with the topics of negotiation and the opportunities offered by some countries with which the Colombian government has signed or is signing FTAs, and this is complemented by a Pareto analysis of the countries which offer the greatest opportunities. Finally, a model of comprehensive strategic management is put forward which provides a map for any organization to follow in order to formulate the best strategies. The route it includes is the diamond of strategic management, and any company seeking competitiveness and sustainable development can follow this route.

Keywords: *Micro, medium and small companies, Free Trade Agreements, The Integral Strategic Management.*

Introducción

La firma de los Tratados de Libre Comercio con diferentes países del mundo ha generado una serie de inquietudes, muchas de ellas con serios fundamentos, pero otras no tan fundadas, en algunos casos por desconocimiento de las verdaderas amenazas que pueden ocasionar o las oportunidades que, en cambio, pueden traer.

Por su parte las pequeñas y medianas empresas tienen fortalezas que pueden aprovechar a partir de las oportunidades que se presentan, o debilidades que se incrementan con las amenazas que puedan encontrar en el entorno y en los TLC.

Como una opción -no la única- de obtener ventajas competitivas y definir las estrategias adecuadas que ayuden a proyectar a las MIPYME en una forma organizada y sistemática hacia los mercados de los países con los que Colombia ha firmado tratados, se propone aquí la Gestión Estratégica Integral (GESI).

En este documento abordaremos algunos aspectos importantes de los TLC, las MIPYMES y el modelo GESI.

Algunos aspectos importantes de las MIPYME

En Colombia y en Antioquia la economía se soporta en empresas de pequeña escala. La delimitación para este

gremio se basa en la definición de la Ley 590 de Julio 10 de 2000 y modificada por la Ley 905 de 2004, la cual expresa en su Artículo 2°: "Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las Famiempresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana" (Secretariasenado.gov.co, 2004, p. 1), y que cumpla con los criterios de activos y número de empleados para pequeña y mediana empresa, presentados en el cuadro N° 1.

Cuadro 1. Criterios para clasificar las empresas con base en el número de empleados y los activos

Tipo de Empresa	Empleados	Activos	Rango de activos en pesos Colombianos 2013
Micro	Hasta 10	Menos 501 SMLV	\$ 295.389.600 Pesos
Pequeña	Entre 11 y 50	Desde 501 y menos de 5001 SMVL	Entre \$ 295.389.600 y menos de \$ 2.948.589.000 Pesos
Mediana	Entre 51 y 200	Desde 5001 y menos de 30000 SMVL	Entre \$ 2.948.589.000. y menos de \$17.688.000.000 Pesos
Grande	Más de 200	Más de 30000	Más de \$17.688.000.000 Pesos

Fuente: elaboración propia basada en la ley 905 de 2004 artículo 2.

El 08 de mayo de 2013 la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, en la Feria de Servicios Empresariales, dirigida a la pequeña y mediana empresa, presentó un informe sobre la importancia de las MIPYME para la economía regional, las principales problemáticas de las micro y pequeñas empresas, y lo que se requiere para fortalecer la MIPYME; en este se indican resultados como los siguientes:

-De cada 100 empresas en Antioquia: 99 son MIPYME, y de estas, 91 son microempresas.

[...]

-El 77% de las MIPYME tienen menos de diez años de constituidas.

[...]

-De las empresas liquidadas en el período 2010-2012, se encontró que los empresarios registran bajos niveles educativos: 18 % tienen como máximo nivel de estudio primaria y 43% secundaria.

[...]

-El 52% de los empresarios tuvieron como principal motivo de constitución de la empresa "necesidad" o "autoempleo". Tan solo 28% tuvo como principal motivación una "oportunidad de negocio".

[...]

-Servicios personales e industria son los sectores donde más experiencia anterior reportaron tener los entrevistados antes de crear las empresas.

-Cerca de dos terceras partes de los empresarios, reportaron contar con "pocos" conocimientos administrativos y financieros antes de constituir la empresa (Cámara de Comercio, 2013, pp. 4-19).

En el estudio desarrollado con la colaboración de diferentes universidades e instituciones sobre el *Análisis estratégico para el desarrollo de la MIPYME en Iberoamérica* y que incluye a Colombia 2011 se indica:

A nivel mundial las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMEs) han sido objeto de atención desde múltiples ámbitos y enfoques debido, fundamentalmente a su papel primordial como agentes creadoras de riqueza, a su gran capacidad para la generación de empleo y a su participación en dar solidez al entramado empresarial, económico y social de los países y las regiones, colaborando decisivamente al progreso de las sociedades. En el caso de Colombia, según datos del Departamento Nacional de Estadísticas DANE (2005), constituyen el 99.9% de las empresas (96.4% micros, 3.0% pequeñas y 0.5% medianas), generando un 63% del empleo y un 37% de la producción (FAEDPYME, 2011, p. 4).

Se complementa además, la siguiente información:

La Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa (FAEDPYME), impulsada a nivel internacional desde España por las Universidades de Cantabria, Murcia y Politécnica de Cartagena, el Instituto de Fomento de la Región de Murcia, la Consejería de Economía y Hacienda de Cantabria, la Fundación UCEIF y Caja Murcia, y en Colombia por las Universidades del Valle, Icesi, del Norte, **Pontificia Bolivariana**¹, La Sabana, y Externado; proporciona un espacio de colaboración, dentro de los ámbitos económico y social de la MIPYME, con el objeto de realizar actividades y trabajos de estudio, docencia e investigación; así como de facilitar y promover el intercambio de información y de conocimiento, el asesoramiento mutuo, y el desarrollo de proyectos de interés común que redunden y contribuyan al bienestar de los pueblos (FAEDPYME, 2011, p. 4).

En este informe se proporcionan además, algunos aspectos importantes que deben tenerse presentes en la gestión estratégica de las MIPYME y algunas generalidades de las empresas:

1. La negrilla es mía (para resaltar esta Universidad).

La antigüedad media de las empresas es de 18.4 años y están gestionadas por gerentes con una edad media de 45.2 años. El 71.7% de las empresas están regidas en el entorno familiar y el 78.4% están constituidas en forma societaria. El 79.7 están dirigidas por gerentes con estudios universitarios.

Las expectativas para el 2012 en cuanto a las cifras de empleo y ventas resultan favorables. El 46.4% de las MIPYME encuestadas señalan que aumentarán el empleo para el 2012 y el 78.2% que verán aumentar sus ventas a lo largo del 2012. Si analizamos las expectativas de empleo y ventas según el tamaño de la MIPYME, se puede apreciar en general un moderado optimismo; así el 60.8% de las microempresas esperan mantener el número de empleos, mientras que las pequeñas y medianas a aumentarlo (54.6% y 52.4% respectivamente). En cuanto a las ventas, las microempresas en un 68.0% consideran que las aumentarán, mientras que este porcentaje es del 81.1% en el caso de las pequeñas empresas y del 86.6% para las medianas.

Al tener en cuenta la edad de la empresa, los datos muestran que las empresas jóvenes y las maduras tienen parecidas expectativas de generación de empleo y ventas. Así, el 45.5% de las empresas maduras estiman que aumentará los empleos, frente al 48.1% de las empresas jóvenes, y para la cifra de ventas, el 79.5% de las empresas maduras creen que las incrementarán, frente al 76.6% de las empresas jóvenes. Para el factor sector de actividad no surgen diferencias estadísticamente significativas (FAEDPYME, 2011, pp. 22-23).

Por su parte, en el campo de la estrategia empresarial se indicaron las siguientes consideraciones:

El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1980) constituye una potente metodología de análisis que permite conocer cuáles son las principales características del entorno competitivo en el que las MIPYME desarrollan sus actividades. En concreto, con este modelo se analizan las características del sector o de la industria, medidas por cinco factores: la rivalidad entre los competidores existentes, la posibilidad de entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder negociador de los compradores y el poder negociador de los proveedores.

Así, el modelo de Porter permite investigar acerca de la estructura de la industria, señalando las oportunidades y amenazas que las MIPYME tienen a la hora de competir dentro de su entorno específico. En este sentido, se preguntó a las MIPYME que valoraran en una escala de 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo) la incidencia de las cinco fuerzas competi-

vas en el desarrollo de sus actividades, recogándose los [siguientes resultados]:

Como se [investigó], las empresas consideran que el factor de mayor competitividad de la industria es la elevada rivalidad existente (4.07), seguido de la facilidad de entrada de empresas al sector (3.54), el poder negociador de los clientes (3.53). Por su parte los factores competitivos menos valorados por las empresas se refieren al poder de negociación de los proveedores (3.36), seguido de la facilidad para crear productos sustitutos (3.14).

[...]

Respecto al factor *facilidad de entrada de nuevas empresas* es más valorado por las microempresas, empresas jóvenes y del sector servicios. El factor *elevada competencia en el sector* es percibido de forma más acentuada por las empresas medianas y del sector servicios. El *poder negociador de los clientes* está más presente en las empresas medianas, maduras y del sector de la construcción. El *poder negociador de los proveedores* es mayor para las microempresas, las empresas jóvenes y del sector comercio. Finalmente, la *facilidad de que existan productos sustitutos* es más percibida en las microempresas, en las empresas jóvenes y en las empresas del sector de la construcción (FAEDPYME, 2011, p. 27).

En lo referente al planeamiento estratégico se muestra:

Con el objetivo de conocer si la empresa realiza o no actividades formales para establecer objetivos y metas, y en su caso, a que plazo lo hacen, se preguntó a las MIPYME si realizaban el proceso formal de planeamiento estratégico. Si la respuesta era afirmativa, cuál era el horizonte temporal: un año o a más largo plazo. En este sentido, [con respecto a la muestra, se concluye] que el 56,6% de las empresas realizan planeación formal; de dichas empresas, aproximadamente 3 de cada 4 (81,1%) realizan el planeamiento formal a un año, es decir, a corto plazo.

[...]

Se observa que son las MIPYME de mayor tamaño (medianas) las que realizan planeamiento formal en porcentajes superiores a la media; las pequeñas lo hacen en un porcentaje similar a la media y las microempresas realizan el planeamiento estratégico formal en un porcentaje claramente inferior a la media del conjunto de empresas.

En cuanto al horizonte temporal de planificación,

[respecto a la muestra, se concluye] que las empresas medianas son las que más realizan planeamiento estratégico formal de largo plazo, en porcentajes significativamente superiores al comportamiento del conjunto de las empresas, y que las microempresas lo hacen en mayor porcentaje a tan sólo un año.

En cuanto a la antigüedad, es de resaltar que las empresas que hacen planeación estratégica formal en mayor porcentaje, son las jóvenes. Respecto del horizonte temporal del planeamiento estratégico, las empresas jóvenes y maduras mayoritariamente realizan su planificación a corto plazo (1 año), y más empresas maduras realizan planeación a largo plazo en comparación con las jóvenes.

Según el sector de actividad y el horizonte temporal de planificación; es de resaltar que en un 66.7% las empresas del sector comercial tienden a realizar planeamiento estratégico formal, y en el horizonte temporal la planificación realizada a un año, es la de mayor incidencia en todos los sectores estudiados (FAEDPYME, 2011, pp. 29-30).

Con respecto al tipo de estrategias empleadas, se señala:

Para analizar el comportamiento estratégico se preguntó a las MIPYME colombianas sobre su estrategia competitiva siguiendo la clasificación de Miles y Snow (1978). En este sentido, como se aprecia [en los resultados de la muestra], el 39% de las empresas adoptan una estrategia defensiva, el 34% una estrategia exploradora, el 22.1% siguen una estrategia analizadora y el 5% restante afirmaron no seguir ningún tipo de estrategia.

[En la muestra se evidencia] la existencia de diferencias significativas para el tipo de estrategia seguida por la empresa según su tamaño. Así, se puede observar que la estrategia exploradora es empleada en porcentajes superiores a la media por las empresas medianas; y lo mismo ocurre con la estrategia defensiva en el caso de las micro y pequeñas empresas. Es importante resaltar que un porcentaje importante de pequeñas empresas indican que siguen la estrategia exploradora (FAEDPYME, 2011, pp. 32-33).

Hasta este punto hemos revisado lo referente a la gestión de la estrategia. Para tener una visión más completa sobre este aspecto se recomienda revisar el *Informe de MIPYME Iberoamérica 2011*.

En la siguiente parte de este documento se analizarán algunos aspectos relacionados con los Tratados de Libre Comercio (TLC)

Definición de Tratado de Libre Comercio y algunos de los Tratados de Libre Comercio que ha firmado o está firmando Colombia con otros países.

Para entender qué significa un Tratado de Libre Comercio, señalaremos una primera aproximación tomada de *Wikipedia*:

Un Tratado de Libre Comercio (TLC) consiste en un acuerdo comercial regional o bilateral para ampliar el mercado de bienes y servicios entre los países participantes. Básicamente, consiste en la eliminación o rebaja sustancial de los aranceles para los bienes entre las partes, y acuerdos en materia de servicios. Este acuerdo se rige por las reglas de la Organización Mundial del Comercio (OMC) o por mutuo acuerdo entre los países.

Un TLC no necesariamente conlleva una integración económica, social y política regional, como es el caso de la Unión Europea, la Comunidad Andina, el Mercosur y la Comunidad Sudamericana de Naciones. Si bien estos se crearon para fomentar el intercambio comercial, también incluyeron cláusulas de política fiscal y presupuestario, así como el movimiento de personas y organismos políticos comunes, elementos ausentes en un TLC (2013, párr. 1 y 2).

La enumeración de los principales temas de negociación de los TLC con Colombia son los siguientes, indicados en el documento *Con Qué países Tiene Colombia Tratados de Libre Comercio?*

Acceso a mercados: Su objetivo principal es que los productos colombianos se puedan vender en el exterior sin aranceles ni trabas administrativas. A cambio de ello se permite que otros países vendan sus productos a Colombia en similares condiciones, salvo ciertos productos muy sensibles que pueden quedar excluidos de la negociación. Para ese efecto, se acuerdan plazos razonables para el desmante de los aranceles que permitan a las empresas adecuar su producción. También se acuerda la eliminación de otras restricciones aplicadas al comercio como son los procedimientos aduaneros innecesarios.

Agricultura: Como en el resto de bienes, su objetivo es que los productos agropecuarios se puedan vender en el exterior sin aranceles ni trabas administrativas. Adicionalmente se busca corregir las medidas que generan "distorsiones" al comercio de estos productos, como son los subsidios en materia agropecuaria. Igualmente, se busca que las medidas sanitarias, relacionadas con la prevención y control de las enfermedades de las plantas y animales, se apliquen de manera que no constituyan un medio de discriminación contra nuestras exportaciones.

Servicios: Se busca eliminar las trabas al comercio de servicios que puedan tener los países en sus respectivas leyes. Los acuerdos permiten el desarrollo de reglas de juego transparentes. En estas negociaciones, los países pueden reservarse algunas restricciones que deseen mantener sobre sectores estratégicos, como la defensa nacional. Algunos de los sectores de servicios sobre los que se negocia son: el bancario, de telecomunicaciones, de servicios médicos y de servicios profesionales a las empresas.

Inversión: En términos generales, se busca establecer normas justas y transparentes que promuevan la inversión a través de la creación de un ambiente estable y sin obstáculos injustificados. Esto se hace con el fin de atraer el capital necesario para desarrollarnos. De la misma manera, se prevé proteger a los inversionistas colombianos en los Estados Unidos, para que reciban un trato igual al de los estadounidenses respecto de sus inversiones en dicho país.

Subsidios, “antidumping” y derechos compensatorios: Estas negociaciones tienen como meta fortalecer los mecanismos institucionales con que cuentan los países para evitar sufrir las consecuencias de la aplicación, por otros países, de medidas desleales en el comercio de bienes.

En lo relativo a subsidios, se busca evitar que los países “financien”, a través de políticas, a sus exportadores, haciéndolos injustamente más competitivos que aquellos de países con menos recursos.

Respecto del “dumping” y derechos compensatorios, se trata de evitar que los países vendan en otros mercados sus productos por debajo del valor con que los venden en su propio mercado, siempre que dichas exportaciones causen un daño a las industrias de los países importadores. En general, busca evitar las prácticas comerciales que creen desventajas y distorsiones artificiales al comercio entre los países.

Política de competencia: Al desmontarse las barreras a la entrada es posible que aumenten los incentivos para que haya una repartición de los mercados de una manera artificial, o que se apliquen por otros medios prácticas anticompetitivas de alcance internacional, y que la inexistencia de fórmulas entre estados que permitan investigar y sancionar las prácticas anticompetitivas que tengan efectos en el área de libre comercio, propicie una anulación o menoscabo de los beneficios derivados de ese comercio libre.

Por eso, en un ámbito como el de las áreas de libre comercio el objetivo principal de las normas sobre competencia es evitar que los beneficios de la liberalización comercial resulten menoscabados por efecto de prácticas restrictivas, pudiéndose así salvaguardar un entorno competitivo.

Para el caso, las normas nacionales no son la solución apropiada en todos los casos, fundamentalmente por razones jurisdiccionales de la aplicación de la ley, razón por la cual en los Tratados es necesario contar con mecanismos para prohibir y/o contrarrestar prácticas anticompetitivas que afecten el comercio de bienes y servicios entre las partes por parte de empresas que disponen de poder de mercado.

Derechos de propiedad intelectual: Busca que la propiedad intelectual tenga niveles razonables de protección, de modo que los dueños de las marcas, los trabajos intelectuales (como los escritores y compositores) o los productores de bienes o servicios que tengan alguna mejora tecnológica protegida, tengan los incentivos de producir en el país y ser protegidos en los mercados internacionales. Igualmente, se negocian las limitaciones y excepciones a los derechos de propiedad intelectual, para salvaguardar el derecho de la población a acceder a medicamentos y otros productos a precios asequibles para el público, atendiendo a nuestro menor nivel de desarrollo.

Solución de diferencias: Se pretende establecer un mecanismo justo, transparente y eficaz para la solución de controversias entre los países.

Compras del sector público: En la mesa de compras públicas se negocia el acceso de proveedores, bienes y servicios colombianos a los procesos de adquisición de las entidades públicas de los otros países, en condiciones que permitan una participación efectiva. Además del acceso mismo, se establecen las normas que rigen la actividad de contratación por parte de las entidades públicas (Con qué países, párr. 14-26)

En la *Revista de las oportunidades Proexport Colombia. Antioquia aprovecha los TLC (2013)* se enumeran los siguientes tratados que Colombia tiene con otros países:

Nº	País
1.	Estados Unidos
2.	Méjico
3.	Canadá
4.	Honduras
5.	El Salvador
6.	Guatemala
7.	Costa Rica
8.	Suiza
9.	Corea
10.	Chile
11.	Israel
12.	Unión Europea

Con base en lo anterior se señalan algunas de las oportunidades de negocio en cuatro grandes sectores empresariales (agroindustria, manufacturas, prendas de vestir y servicios) que tienen

los empresarios Antioqueños y Colombianos con los tratados de libre comercio enumerados previamente.

Los cuatro grandes sectores analizados y algunas de las oportunidades en cada sector, son las siguientes (Proexport, 2013):

Agroindustria: Aceites minerales y ceras, aceites esenciales y resinoides, alimentos para animales, aceites y grasas, cacao, banano (orgánico), bebidas alcohólicas y no alcohólicas, derivados del cacao, derivados del café, hierbas aromáticas y especias, filetes de pescado, flores y follajes, frutas y hortalizas frescas y procesadas, lácteos, productos de confitería, productos de panadería y molinería, semillas y frutos oleaginosos, entre otros.

Manufacturas: aparatos eléctricos, artículos de oficina, artículos de hogar, artículos promocionales, plástico y caucho, cerámica, arcilla y piedra procesadas, cosméticos y productos de aseo, extractos, pigmentos y pinturas, fibras naturales y sintéticas, herramientas, industria gráfica, llantas y neumáticos, manufacturas de hierro y acero, maquinaria agrícola e industrial, materias albuminoideas y productos a base de almidón, equipos de medición,

metalurgia, muebles de oficina, otros medios de transporte, papeles para la imprenta, papeles suaves, partes de otros medios de transporte, repuestos y piezas para automotores, plásticos (envases y empaques) y caucho, plástico en formas primarias, productos diversos de las industrias químicas, productos farmacéuticos, productos químicos orgánicos, vidrios, entre otros.

Prendas de vestir: bisutería, calzado, jeans, ropa interior masculina y femenina, vestidos de baño, ropa de hogar, ropa de control, cueros en bruto y preparados, manufacturas de cuero, joyería, textiles, uniformes, entre otros.

Servicios: industria gráfica y editorial, animación digital y video juegos, aplicaciones móviles, audiovisuales (publicidad), audiovisuales (cine), ingeniería, software, tercerización de servicios (BPO), turismo de salud y lo relacionado con los clúster, entre otros

A partir de lo anterior se construyó el cuadro N° 2 en el que se resumen las oportunidades de negocio en cada tratado (para tener mayor claridad en las oportunidades con cada país se recomienda remitirse a la revista o a Proexport).

Cuadro 2. Oportunidades de negocio en diferentes sectores económicos para Antioquia y Colombia Número de oportunidades por Sectores económicos a junio de 2013

N° Países	Grupos o comunidades	País	Agroindustria	Manufacturas	Prendas de vestir	Servicios	Totales por País
1		Estados Unidos	21	32	12	9	74
2		México	10	32	11	7	60
3		Canadá	12	13	12	3	40
4	Triángulo del Norte	Honduras	4	26	8	6	44
5		El Salvador	4	21	9	6	40
6		Guatemala	7	31	10	6	54
7		Costa Rica	8	27	10	6	51
8		Suiza	6	2	8	0	16
9		Corea del Sur	5	2	2	0	9
10		Chile	11	25	11	4	51
11		Israel.	0	3	0	0	3
12	Unión Europea	España	14	5	10	7	36
13		Bélgica	10	4	9	0	23
14		Reino Unido	13	8	8	4	33
15		Portugal	8	1	8	0	17
16		Francia	10	13	9	3	35
17		Alemania	14	9	11	3	37
18		Irlanda	4	0	0	0	4
19		Eslovenia	3	0	0	0	3
20		Dinamarca	1	0	0	0	1
21		Finlandia	4	1	0	0	5
22		Suecia	4	1	0	0	5
23		República Checa	4	0	6	0	10
24		Rumania	2	3	1	0	6
25		Polonia	4	1	0	0	5
26	Lituania	3	1	0	0	4	
27	Letonia	3	1	0	0	4	
28	Hungría	2	1	0	0	3	
29	Grecia	1	5	0	0	6	
30	Austria	5	1	2	0	8	
31	Italia	7	5	6	1	19	
		Totales	204	274	163	65	706

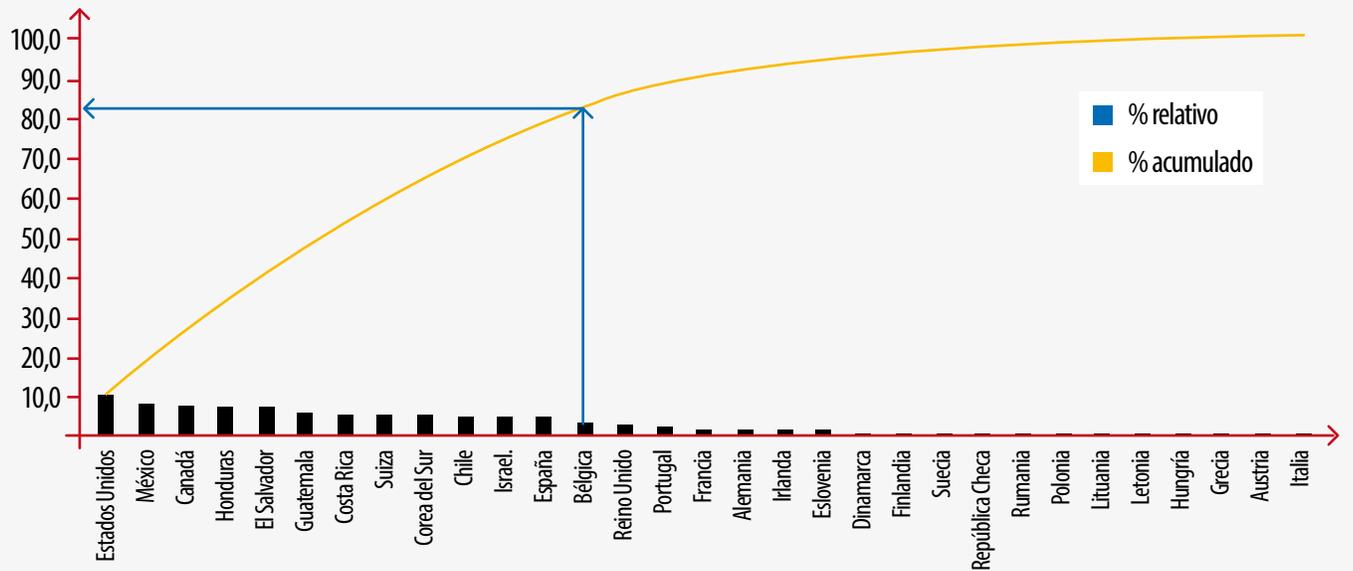
Fuente: elaboración propia basada en la Revista de las oportunidades Proexport Colombia: Antioquia aprovecha los TLC (Proexport, 2013).

En este cuadro podemos ver las oportunidades de negocio en los 31 países analizados con los que Colombia tiene Tratados, indicando que el que mayores oportunidades presenta -74- es Estados Unidos, y a su vez es nuestro mayor socio comercial; además, en el sector donde mayores oportunidades hay es en el de manufacturas con 274, siguiendo en su orden la agroindustria

con 204, luego prendas de vestir con 163, y en último lugar los servicios con 65 oportunidades.

Haciendo también un análisis de Pareto (herramienta estadística para identificar en este caso los países que presentan más oportunidades aprovechables) con los datos anteriores, se obtiene el gráfico N° 1:

Gráfico 1. Análisis de Pareto para identificar los países que presentan más oportunidades de negocios



Fuente: construcción propia basado en Proexport (2013).

En este gráfico confirmamos que los países con los que hay mayores oportunidades son Estados Unidos, México, Guatemala, Costa Rica y Chile; además, que el 81,9% de las oportunidades está con los primeros 13 países analizados.

Sin embargo, así como hay grandes oportunidades, los empresarios tienen claro que también hay amenazas y retos que deben superar para aprovechar los TLC; la última parte de este documento se concentrará en este enfoque, haciendo referencia a la Gestión Estratégica Integral.

La Gestión Estratégica Integral

Ante la llegada de los TLC firmados o en proceso de ser firmados por el gobierno, el empresario tiene varias posibilidades:

1. Lamentarse por las amenazas que estos le representan.
2. Esperar a ver qué sucede y confiar en que los problemas se solucionan solos.
3. Entender los TLC como un reto que a pesar de tener amenazas pueden representar oportunidades para su organización si se emplean las estrategias adecuadas para aprovecharlas.

En este punto es donde los empresarios micro, pequeño, mediano y grande deben desarrollar las mejores estrategias basadas, entre otros aspectos, en los precios competitivos y en la calidad en todas sus dimensiones, así como lo expresaba el consultor internacional Jorge Alberto Velásquez exdirector de Proexport en un comunicado publicado: “no se requiere un TLC para competir en E.U.” (El Colombiano, 2013).

Para un experto en estrategia, esto se traduce en aplicación de estrategias de diferenciación en calidad y de reducción en costos para tener precios finales competitivos y segmentación o especialización de los mercados.

Para otros expertos, las estrategias deben estar orientadas a la innovación y a la aplicación del conocimiento como valor agregado para diferenciarse, así como utilizar las nuevas tecnologías como herramientas de mejora de su competitividad.

Sin embargo, el empresario para desarrollar lo anterior debe tener un mapa y una ruta que lo ayude a orientarse, para esto tiene diferentes opciones formuladas por distintos autores, consultores y organizaciones muy interesantes, cada una con muchas bondades y metodologías de trabajo.

Una de estas opciones es el modelo de la Gestión Estratégica Integral GESI planteada desde la Escuela de Ciencias Estratégicas.

gicas de la UPB, que cimienta sus fundamentos en aportes de muchos autores representativos y organizaciones como la Corporación Calidad Seccional Medellín, y que contiene los siguientes cuatro sistemas: gestión del Talento Humano, gestión Estratégica, gestión de los Procesos y gestión de los Resultados (Riascos, 2011, p. 10).

Este modelo parte de mirar la empresa como un gran sistema organizacional con procesos que interactúan entre sí y que se proyectan al entorno de la organización, buscando lograr objetivos organizacionales como: supervivencia, crecimiento, rentabilidad, desarrollo sostenible y la satisfacción del cliente.

En la figura N°1 se incluyen las partes del modelo o mapa del proceso que grosso modo nos indica como todo se soporta en la **Gestión del Talento Humano**, a quienes les corresponde plantear el direccionamiento estratégico, luego desarrollar los procesos del día a día para llevarlos a cabo, y analizar y gestionar los resultados para llevar a cabo las acciones más indicadas consiguiendo el crecimiento y desarrollo sostenible que busca la organización.

Figura 1. Modelo de gestión estratégica integral



Fuente: elaboración propia basado en Riascos (2011, p. 10).

Otro sistema fundamental es la **Gestión Estratégica** que tiene como eje central el cliente y que está rodeado de varios vértices que componen el Diamante de la Gestión Estratégica Integral **GESI**, o sea la ruta a seguir, como se indica en la figura N° 2.

El otro gran sistema es la **Gestión de los Procesos**, que indica entre otros aspectos, cual es la mejor estructura que debe emplear la organización para llevar a cabo la estrategia y las actividades que en el día a día se deben llevar a cabo por los integrantes de la organización para cumplir los objetivos propuestos en la Gestión Estratégica.

El último sistema es la **Gestión de los Resultados** que busca verificar, empleando indicadores de gestión y mapas estratégicos, el avance y el cumplimiento de los objetivos.

Figura 2. Diamante de la gestión estratégica integral



Fuente: elaboración propia basado en Riascos (2011, p. 33).

En forma breve el diamante o ruta del proceso incluye los siguientes vértices:

Sensibilizar y culturizar el talento humano de la organización sobre la importancia del trabajo estratégico.

Pensamiento estratégico que identifica cuál es la filosofía de la organización, qué desea ser en un futuro, qué es actualmente, cuáles sus valores.

Escenarios y diagnóstico estratégico que emplea herramientas y metodologías para definir los escenarios futuros que puede vivir la organización y para conocer un diagnóstico interno de sus capacidades y falencias, contrastándolo con el entorno que le ofrece oportunidades y amenazas.

Definición de objetivos y metas con base en el pensamiento y el diagnóstico estratégico anterior.

Formulación y selección de las mejores estrategias empleando herramientas y metodologías diferentes que respondan a lograr los objetivos y metas propuestas.

Definir proyectos y acciones estratégicas que ayudan a materializar las estrategias.

Estructura organizacional para definir la estructura que mejor se ajuste a las nuevas estrategias.

Indicadores estratégicos identificar el cuadro de mando integral (Indicadores estratégicos) que ayude a gestionar los resultados en forma eficiente, efectiva y eficaz.

Este modelo es una opción -no la única- que se puede emplear en cualquier tipo de organización para iniciar el viaje hacia una Gestión Estratégica Integral.

Conclusiones

Como podemos observar hasta este punto, el diamante de la Gestión Estratégica Integral, se puede aplicar en el desarrollo de las fases de un proceso de direccionamiento estratégico de cualquier tipo de organización, por ejemplo MIPYME.

El modelo retoma aspectos de la dirección y administración estratégica propuestos por varios autores y lo orienta hacia un enfoque relacionado con la gestión de las organizaciones que amplía el panorama del gerente y del administrador.

Como se ha indicado no se desconocen los aportes de excelentes autores en el campo estratégico sino que está cimentado en las bases de gigantes de la estrategia.

El modelo del diamante es circular lo que da la opción de iniciar en cualquier vértice en caso de que los otros ya los haya desarrollado la organización (Riascos, 2011, pp. 72-73).

Referencias

- Cámara de Comercio. (2013). *Mipyme: importancia en Antioquia y principales retos*. Medellín, Colombia: Cámara de Comercio.
- Corporación Calidad. (2008). *Premio Colombiano a la calidad de la gestión 2008. Guía para las organizaciones*. Bogotá, Colombia: Corporación Calidad.
- David, F. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. México D.F., México: Editorial Prentice Hall.
- Dess, G. G. y Lumpkin, G. T. (2003). *Dirección estratégica*. Madrid, España: Editorial McGraw Hill.
- FAEDPYME. (2011). *Análisis estratégico para el desarrollo de la MIPYME en Iberoamérica. Informe MiPyme Iberoamérica 2011*. Cartagena, España: Universidad Politécnica de Cartagena.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos*. Barcelona, España: Ed. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Productosdecolombia.com (s.f.). *Con Qué Países Tiene Colombia Tratados de Libre Comercio?* Recuperado 2013/06/14 de http://www.productosdecolombia.com/main/guia/TLC_Paises_Libre_Comercio_Colombia.asp
- Proexport. (2013). *Revista de las oportunidades Proexport Colombia. Antioquia Aprovecha los TLC*. Medellín, Colombia: Proexport. Publicada en El Colombiano 2013.
- Riascos, J. A. (2011). *La Gestión Estratégica Integral GESI* (2ª ed.). Medellín, Colombia: Editorial UPB.
- Riascos, J. A. (2011). La gestión estratégica integral. *Revista de la Facultad de Trabajo Social*, 27(27), 66-73. Recuperado 2013/06/19 de <http://revistas.upb.edu.co/index.php/trabajosocial/article/view/1057>
- Riascos, J. A. y Botero, R. D. (1997). *Servicio para la Competitividad, El nuevo enfoque estratégico* (2ª ed.). Medellín, Colombia: Editorial UPB.
- Secretariassenado.gov.co (2000). *Ley 590 de 2000*. Recuperado 2013/06/7 de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2000/ley_0590_2000.htm
- Secretariassenado.gov.co (2004). *Ley 905 de 2004*. Recuperado 2013/06/7 de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2004/ley_0905_2004.html
- Wikipedia. (2013). *Tratado de libre comercio*. Recuperado 2013/06/6 de http://es.wikipedia.org/wiki/Tratado_de_libre_comercio