

MODELO DE TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO Y TECNOLOGIA COMO
PILAR ESTRATEGICO DE UNA ORGANIZACIÓN TIPO PYME EN EL VALLE DE
ABURRÁ

JUAN CAMILO YEPES CANO

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN
2018

MODELO DE TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO Y TECNOLOGIA COMO
PILAR ESTRATEGICO DE LA ORGANIZACIÓN

JUAN CAMILO YEPES CANO

TRABAJO DE GRADO para optar por el título de
MASTER EN ADMINISTRACIÓN

Asesor temático: CARLOS JAIME BUITRAGO QUINTERO
MASTER EN ADMINISTRACIÓN

Asesor metodológico: GINA MARÍA GIRALDO HERNÁNDEZ
DOCTORADO EN ÉTICA Y DEMOCRACIA

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN

2018

A mis papás, guía y apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTOS

A todos y cada uno de los participantes en mi desarrollo profesional. Con aciertos y desaciertos, he podido formar una fuente de conocimiento que va en crecimiento y con ganas de aprender cada vez más, para compartir mis experiencias y aportar mi parte en el desarrollo de Colombia.

CONTENIDO

| | |
|--|----|
| GLOSARIO | 9 |
| RESUMEN..... | 12 |
| INTRODUCCIÓN | 13 |
| 1. PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO | 15 |
| 1.1. OBJETIVOS..... | 15 |
| 1.1.1. OBJETIVO GENERAL..... | 15 |
| 1.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 15 |
| 1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 16 |
| 1.2.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA..... | 16 |
| 1.2.2. JUSTIFICACIÓN | 22 |
| 1.3. MARCO CONCEPTUAL | 24 |
| 1.4. METODOLOGÍA | 30 |
| 2. DESARROLLO DEL PROYECTO | 33 |
| 2.1. EL ENTORNO Y ALGO DE HISTORIA | 33 |
| 2.2. HALLAZGOS | 38 |
| 2.3. BASE DE PROPUESTA DEL MODELO..... | 50 |
| 2.4. MODELO DE TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO MODIFICADOR DE LA ESTRATEGIA | 53 |
| CONCLUSIONES | 62 |
| REFERENCIAS | 64 |

LISTA DE GRAFICAS

| | |
|---|----|
| Ilustración 1. Aspectos para desarrollo de Modelo.. | 13 |
| Ilustración 2. The Value Creation Funnel..... | 17 |
| Ilustración 3. Tasas de supervivencia de las empresas a 5 años, por tamaño de empresa. Confecamaras. 2017 | 19 |
| Ilustración 4. Marco de capacidades de embudo de creación de valor..... | 20 |
| Ilustración 5. Las empresas dedicadas a la colaboración internacional para la innovación, por el tamaño de la empresa, como porcentaje del producto y / o firmas de procesos innovando en cada categoría, 2010-12. | 22 |
| Ilustración 6. Metodología de trabajo para el desarrollo del modelo de transferencia de conocimiento modificador de la estrategia. | 31 |
| Ilustración 7. PIB (US\$ a precios actuales) Brasil, Chile, Colombia, México. | 36 |
| Ilustración 8. PIB (US\$ a precios actuales) Colombia, Corea del Sur, Estados Unidos, Japón, Reino Unido. | 36 |
| Ilustración 9. Organizaciones en economía cerrada y abierta. | 37 |
| Ilustración 10. Situación comercio entre Estados Unidos y Colombia. | 38 |
| Ilustración 11. Estructura de cuestionario a pymes sobre su adopción estratégica. | 41 |
| Ilustración 12. Formulario de cuestionario a pymes sobre su adopción estratégica - Parte I. | 42 |
| Ilustración 13. Formulario de cuestionario a pymes sobre su adopción estratégica - Parte II. | 43 |
| Ilustración 14. Formulario de cuestionario a pymes sobre su adopción estratégica - Parte III. | 44 |
| Ilustración 15. Propuesta de estructura genérica pymes en Colombia. | 47 |
| Ilustración 16. Enfoque de inversión en innovación pymes Colombia 2017. | 48 |
| Ilustración 17. ¿Por qué las pymes no usan los créditos en el sector financiero? | 49 |
| Ilustración 18. Opción Usada por las pymes para Respalda los Créditos. | 50 |

| | |
|--|----|
| Ilustración 19. Adaptación del modelo estratégico empresarial de diferentes autores. | 51 |
| Ilustración 20. Modelo de Organizacional para Pyme basado en Business Plan Circle..... | 53 |
| Ilustración 21. Diagrama causa y efecto desarrollo dela estructuración de una organización..... | 54 |
| Ilustración 22. Proceso de transferencia de conocimiento (traducido al español).. | 55 |
| Ilustración 23. Visualización de la prospectiva para adoptar la transferencia de conocimiento y tecnología. | 56 |
| Ilustración 24. Importancia atribuida a futuras investigaciones sobre gestión del conocimiento y relación con la estrategia. | 57 |
| Ilustración 25. Las similitudes de la gestión del conocimiento y la estrategia. | 58 |
| Ilustración 26. Gestión del conocimiento en relación con la estrategia empresarial. | 58 |
| Ilustración 27. Modelo de transferencia de conocimiento y tecnologia como pilar estrategico de una organización. | 60 |

LISTA DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Clasificación de las empresas Mipyme en Colombia según ley 905 de 2004 del MINCT..... | 18 |
| Tabla 2. Tipos de empresas pymes contactadas para realizar cuestionario..... | 31 |
| Tabla 3. Edades de empresas pymes que respondieron el cuestionario..... | 45 |
| Tabla 4. Relación entre definición de la estrategia y su ejecución en las pymes que respondieron el cuestionario. | 45 |
| Tabla 5. Percepción de importancia de tener una estrategia en Empresas que aún no tienen una. | 46 |

GLOSARIO

Entorno de la empresa¹: es un conjunto de factores que rodean la empresa y que influyen en su actuación. (Marciniak, 2014)

Estructura²: conjunto de relaciones de producción y cambio de una sociedad que se desarrolla dentro de un marco institucional. (Marciniak, 2014)

Gestión empresarial³: es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo, con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización, de manera eficiente y eficaz. (Marciniak, 2014)

Gestión estratégica⁴ (o dirección estratégica o administración estratégica): es el proceso permanentemente orientado hacia la construcción, implementación y monitorización de una estrategia para garantizar la supervivencia y el desarrollo de la empresa a corto, mediano y largo plazo. Por lo tanto, está orientada a largo plazo y centrada en los factores y las condiciones que afectan a la empresa y que provienen tanto de su exterior, como de su interior. (Marciniak, 2014)

Grupos de interés⁵ (Stakeholders). Son los colectivos que ejercen una influencia (o potencialmente pueden ejercerla) sobre la capacidad de la empresa para conseguir sus objetivos, sobre los medios de comunicación, sobre los recursos de la empresa, etc. (Marciniak, 2014)

¹ El término entorno de la empresa, es citado textualmente del *Glosario de términos sobre gestión empresarial*, de la página web Gestión empresarial.

² El término estructura, es citado textualmente del *Glosario de términos sobre gestión empresarial*, de la página web Gestión empresarial.

³ El término gestión empresarial, es citado textualmente del *Glosario de términos sobre gestión empresarial*, de la página web Gestión empresarial.

⁴ El término gestión estratégica, es citado textualmente del *Glosario de términos sobre gestión empresarial*, de la página web Gestión empresarial.

⁵ El término grupos de interés, es citado textualmente del *Glosario de términos sobre gestión empresarial*, de la página web Gestión empresarial.

Innovación⁶: Introducción al mercado de algo (productos tangibles o intangibles, procesos, estrategias) nuevo, original, de un cambio en estructuras existentes. (Marciniak, 2014)

Misión⁷: es el propósito genérico o razón que justifica la existencia de la organización. La misión ordena y aclara “la idea de una organización”. (Marciniak, 2014)

Gestión⁸: hace la referencia a la administración de recursos, sea dentro de una institución estatal o privada, para alcanzar los objetivos propuestos por la misma. (Concepto, 2016)

Gestión del Conocimiento⁹: Es la gestión sistemática y explícita del conocimiento relacionado con las actividades, prácticas, programas y políticas de la organización. Busca asegurar la viabilidad sostenida de la organización, con base en la calidad competitiva de los activos de conocimiento y la aplicación exitosa de esos activos en todas las actividades del negocio (Buitrago. 2000).

Propuesta de valor: “constituye una serie de ventajas o diferenciadores que una empresa o persona ofrece a los clientes o consumidores” (Osterwalder, Pigneur, Smith, & Bernarda, 2015, p. 16).

Tecnología: Conjunto de nociones, conocimientos, habilidades y artefactos, que se utilizan para el desarrollo, producción y entrega, utilizados para lograr un objetivo

⁶ El termino innovación, es citado textualmente del Glosario de términos sobre gestión empresarial, de la página web Gestión empresarial.

⁷ El termino misión, es citado textualmente del Glosario de términos sobre gestión empresarial, de la página web Gestión empresarial.

⁸ El termino gestión, es citado textualmente del Diccionario de conceptos online, de la página web concepto.de.

⁹ Definición de Gestión del Conocimiento tomada de Carlos Jaime Buitrago

preciso, que dé lugar a la solución de un problema específico del individuo o a la satisfacción de alguna de sus necesidades. (Adaptado de "Concepto," 2016).

RESUMEN

En este estudio se plantea la importancia que tienen la gestión de conocimiento y la tecnología en la definición de la estrategia empresarial de las pymes en Colombia, dado que mejoran la competitividad y garantizan la sostenibilidad de la empresa. Apoyado en el diagnóstico realizado a un grupo de empresas a través de la Cámara de Comercio de Aburrá Sur, se analizan las diferentes necesidades a nivel estratégico empresarial, con el fin de proponer un modelo de transferencia de conocimiento y tecnología que permita generar o modificar la estrategia empresarial en las pymes.

Las pymes tienen que tener capacidades para ser competitivas, sostenibles y además generar procesos de innovación, y es por eso que la estrategia debe contener esas necesidades de transferencia, ya que es un componente principal de su definición.

Uno de los actores importantes a nivel empresarial es el Grupo de Dirección o Junta Directiva, que debe entender que es clave definir o modificar la estrategia de su empresa y definir bien la transferencia de conocimiento y tecnología necesaria para formular dicha estrategia, al ser los promotores de cualquier iniciativa de innovación en cualquier nivel de la estructura organizacional.

Palabras claves: Estrategia empresarial, Gestión del conocimiento, Transferencia de conocimiento, Transferencia tecnológica, Innovación, Pymes.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo empresarial colombiano, depende en gran parte de las motivaciones que tienen los empresarios a actualizar los contenidos estratégicos de sus empresas, de manera que se adapten a las condiciones modernas del mercado cada vez más globalizado y que les permita innovar y desarrollar estrategias competitivas

El objetivo general del presente proyecto, propone un modelo de transferencia de conocimiento y tecnología que formule o reformule la estrategia de la empresa, y que le permita acercarse a un estado más competitivo en el mercado.

Esta propuesta se justifica en su utilidad para: a) abrir nuevos pensamientos al abordar contenidos estratégicos en la empresa. b) despertar el interés de los empresarios, socios, y gerentes para que construyan una base de conocimiento que les permita generar o modificar estrategias de sus negocios y ser más competitivos, entregando bases a procesos futuros de toma de decisiones empresariales y de innovación.

El desarrollo de este modelo partió de la inquietud personal, de por qué las empresas siempre hacen lo mismo, con los mismos resultados desesperados para sobrevivir a un mundo en constante cambio, y se basó en 2 aspectos principalmente: la teoría y la experiencia empresarial. Ver Ilustración 1.

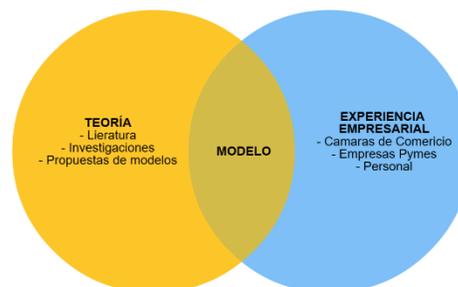


Ilustración 1. Aspectos para desarrollo de Modelo. Elaboración propia. 2018.

Así, basado en el conocimiento de la experiencia empresarial, y conversaciones y cuestionarios realizados con pymes y Cámaras de Comercio, se logró entender gran parte de realidad de lo que muchas empresas enfrentan en el día a día de su gestión empresarial, además de la experiencia propia como ejecutivo empresarial y emprendedor. Contrastando con la teoría e investigaciones existentes, y aplicada al contexto actual empresarial, se desarrolló el modelo de transferencia de conocimiento y tecnología, como pilar estratégico para una organización tipo pyme en el Valle de Aburrá.

Este documento incluye, dentro de su contenido, el planteamiento del problema relacionado con la falta de definición estratégica y gestión del conocimiento, marco conceptual, metodología, desarrollo del proyecto y conclusiones.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO

1.1.OBJETIVOS

1.1.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar un modelo de transferencia de conocimiento y tecnología, que le permita a las pymes en Colombia enfocar su estrategia empresarial hacia el camino de la innovación, con el fin de ser competitivos en el mercado local e internacional.

1.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Realizar un diagnóstico, específicamente sobre la estrategia empresarial, en un grupo de pymes que forma parte del programa ENFORMA de la Cámara de Comercio Aburrá Sur

Proponer un modelo de transferencia de conocimiento para modificar la estrategia empresarial en las pymes

Identificar necesidades de transferencia de conocimiento, relacionados con la modificación de la estrategia

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Está de moda en cualquier negocio o empresa en Colombia la palabra “innovación”, que surge como una necesidad implícita para ser competitivos en un mercado que cada vez es más complejo; o simplemente como una iniciativa de emprendimiento, donde se formula el desarrollo de un producto específico y se plantea su respectivo modelo de negocio, pero aún no se cuenta con el conocimiento y la madurez para afrontar los cambios que requiere la innovación.

En Colombia, el 99.5% de las empresas son Mipymes (Asobancaria, 2017), lo que las constituye en un motor importante de la economía del país, aunque se ha identificado que al haber un crecimiento en la creación de nuevas empresas, existe una tasa de supervivencia del 29.7% de los nuevos emprendimientos. Algunas de las variables por las cuales las empresas cierran operaciones, tienen que ver con la falta de conocimiento, falta de tecnología, el manejo financiero, entre otros, esto según el índice departamental de competitividad IDC (Consejo privado de competitividad, 2017)

Existen muchas entidades que buscan promover la competitividad e innovación en las empresas, dentro y fuera del marco del sistema nacional de competitividad, ciencia, tecnología e innovación, pero al final la decisión de querer desarrollar competencias e iniciar un proceso de innovación, depende 100% de las iniciativas de la empresa, del emprendedor, del dueño, socios y/o de la junta directiva (estos últimos en muchos casos no existen en las empresas).

Generalmente, un proceso de innovación, sea para desarrollar procesos o productos (tangibles o intangibles), pasa de un estado divergente donde se contemplan temas como la estrategia empresarial actual, necesidades del consumidor, plan de nuevos productos o servicios, iniciativas de marketing, productividad y eficiencia organización, a lo convergente, formando en la mayoría de los casos un embudo de fases y actividades que buscan encontrar la mejor solución al problema definido en la empresa, sea organizacional o de cara al mercado, como vemos en la Ilustración 1, que es un tipo de embudo que muestra el proceso de innovación para la creación de valor.

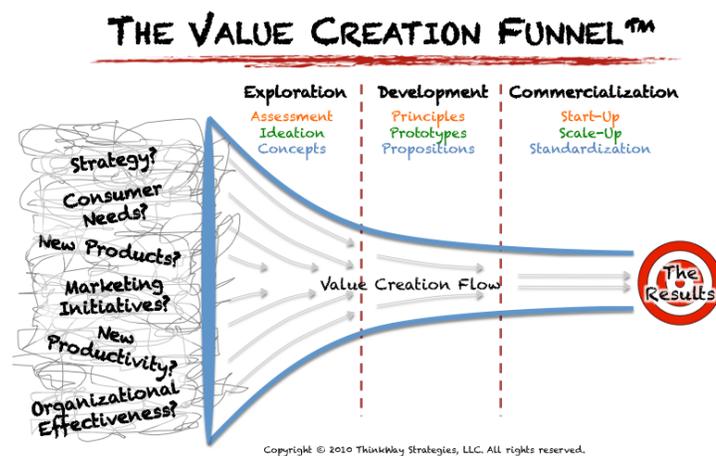


Ilustración 2. The Value Creation Funnel. Thinkway Strategies. 2017.

Fuente: http://www.thinkwaystrategies.com/value_creation

Cuando se habla de innovación, es común encontrar situaciones donde las empresas se refieren a tener una idea y tratar de desarrollarla, pero la innovación es más que eso, es generar y crear cambios mediante un proceso creativo consiente que permita mejorar los resultados de los productos, los procesos o la misma organización, si bien se quiere. Pero una parte importante de la innovación son sus fuentes, que pueden ser los usuarios, clientes, proveedores, distribuidores o asociaciones (Von Hippel, 2007), y son estos los motivadores del cambio definido por la estrategia de la empresa para avanzar, crecer y garantizar su sostenibilidad.

En todo este entendimiento de la innovación y la estrategia empresarial, existe una realidad, y es que en Colombia las pymes no están adoptando correctamente los procesos de innovación y estrategia empresarial por su necesidad de sobrevivir o simplemente por desconocimiento, y tratan rápidamente de “innovar” sin las bases adecuadas para aumentar la probabilidad del éxito, además de tener que entender el resto de variables que pueden afectar la supervivencia (Confecamaras, 2017), pues se presentan como una acción reactiva para responder a los cambios del mercado, competencia y globalización, y no como una decisión premeditada, planificada, y con elementos de control.

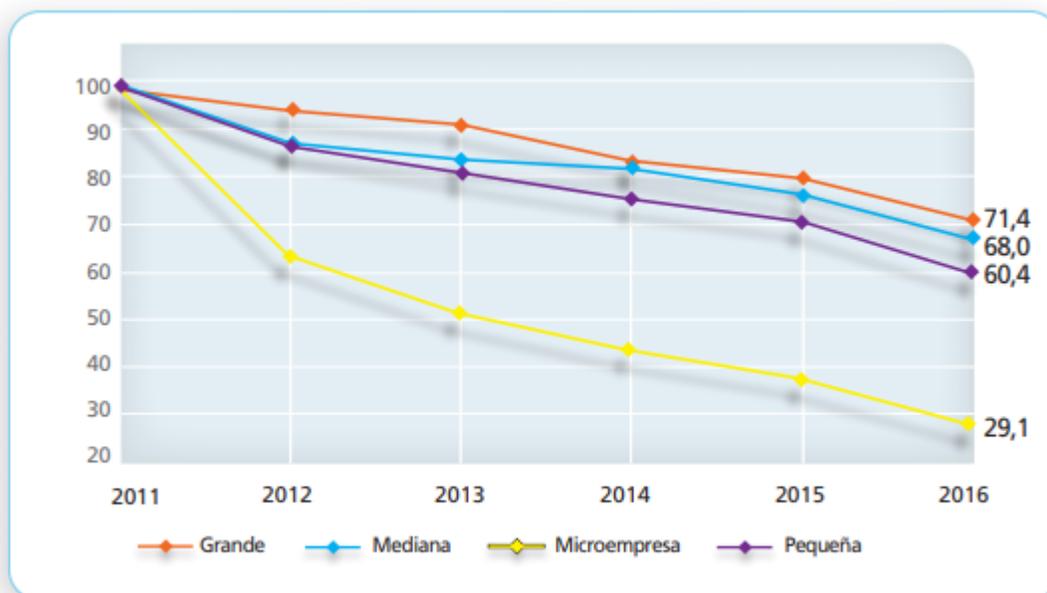
En Colombia, según la ley 905 de agosto 2 de 2004 en su Artículo 2º, define que, para todos los efectos, se entiende por micro, incluidas las Famiempresas, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbano, que responda a dos (2) de los siguientes parámetros:

Tabla 1. Clasificación de las empresas Mipyme en Colombia según ley 905 de 2004 del MINCT..

| EMPRESA | NÚMERO DE TRABAJADORES | ACTIVOS TOTALES POR VALOR |
|---------------------------|--|---|
| MICROEMPRESA ** | Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores | inferior a quinientos (500) SMMLV / excluida la vivienda |
| PEQUEÑA ** | Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) | entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) SMMLV |
| MEDIANA ** | Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) | entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) SMMLV |

Fuente: *Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Colombia. 2012.*

Gráfico 4.2 Tasas de supervivencia de las empresas a 5 años, por tamaño de empresa



Fuente: RUES, cálculos propios

Ilustración 3. Tasas de supervivencia de las empresas a 5 años, por tamaño de empresa. Confecamaras. 2017

Por esto, el problema en el que se enfocará este modelo, será en la necesidad que tienen las empresas de disponer de una base de conocimiento, previo al desarrollo de su proceso de innovación, y dicho conocimiento debe moldear la estrategia empresarial para incentivar la sostenibilidad, crecimiento y competitividad, por lo cual se pretende que las pymes adopten el modelo de economía basada en el conocimiento (the knowledge-based economy), que se define como aquella “en la que la generación y explotación del conocimiento juegan un papel predominante en la creación de bienestar”¹⁰.

Así, basados en el embudo de la innovación, se plantea un modelo de transferencia de conocimiento y tecnología modificador de la estrategia empresarial, que alimenta el embudo de innovación de la empresa, sea organizacional o de negocio.

¹⁰ Definición del Departamento de Industria y Comercio del Reino Unido

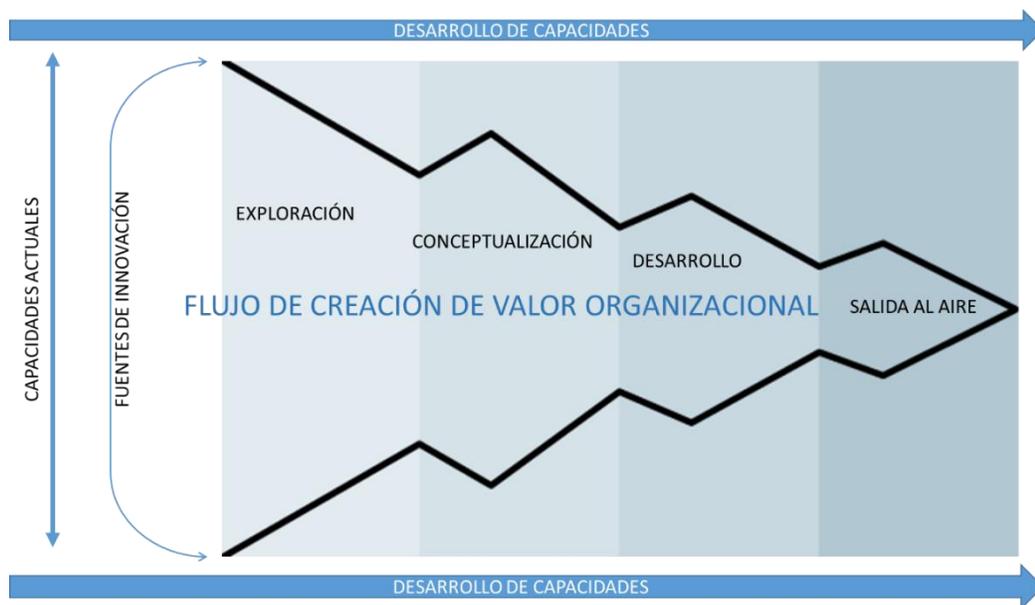


Ilustración 4. Marco de capacidades de embudo de creación de valor.

Fuente: Elaboración propia. 2017.

La acción clave será poder convencer a los interesados (directivos, dueños y/o junta directiva) de la importancia de tener una estrategia empresarial, y principalmente que la transferencia de conocimiento sea el generador o modificador de dicha estrategia. En contraste, el escenario internacional demuestra un gran enfoque al fortalecimiento de las pymes (SME, Small and Medium Enterprise), en el escenario económico actual las pymes se han convertido en una gran herramienta para fortalecer la economía, sea por su capacidad para crear empleo, como por su capacidad de adaptación a los diferentes momentos de la economía y a los diferentes entornos en los que deben trabajar. La tendencia de las políticas fiscales en Estados Unidos y países de la Unión Europea, es diferente, pero todas siguen una misma dirección, potenciar y fomentar el crecimiento de las pymes actuales. Por lo tanto, se olvidan entonces de potenciar el nacimiento de nuevas empresas.

Haciendo referencia a las medidas e incentivos fiscales con los que los países europeos y Estados Unidos, pretenden apoyar el crecimiento empresarial al tipo impositivo que grava la actividad empresarial y otra serie de medidas de alivio fiscal.

Haciendo referencia al tipo impositivo, los incentivos para las pymes en Europa y Estados Unidos consisten en gravar la actividad con el impuesto de Sociedades e incentivar con una disminución del tipo aplicado. Países como Francia, Holanda, Reino Unido, Hungría o Bélgica usan un gravamen especial para las pymes. Holanda ha pasado de un 23% al 20% en dos años. El efecto de alivio fiscal sobre el impuesto de Sociedades en la Unión Europea, ve cómo la media de los países de la UE ha descendido entre el año 2000 al 2010, en hasta casi nueve puntos porcentuales.

Algunos países han trabajado más allá del Impuesto de Sociedades, focalizándose sobre las deducciones fiscales, cuyo objetivo se dirigía a las inversiones en I+D, formación, contratación de trabajadores y también inversión en maquinaria. Deducciones aplicadas en países como Austria, Alemania, Italia o Reino Unido. De forma complementaria, se han desarrollado medidas para la flexibilización de las reglas para la compensación de pérdidas o la mejora de las condiciones de amortización, como ocurría en Reino Unido.

En cambio, las medidas de alivio fiscal que ha desarrollado Estados Unidos, tienen que ver con la eliminación de impuestos para las ganancias de capital, limitaciones de las sanciones por errores en la declaración de impuestos, las amortizaciones en el año de la compra para la obtención de un beneficio fiscal inmediato, etc. (Mundofinanzas, 2016)

Es importante también entender que las pymes, a nivel internacional, tienen problemas de relacionamiento internacional, pues son las empresas grandes las que cuentan con dicha ventaja.

Firms engaged in international collaboration for innovation, by firm size, as a percentage of product and/or process-innovating firms in each size category, 2010-12

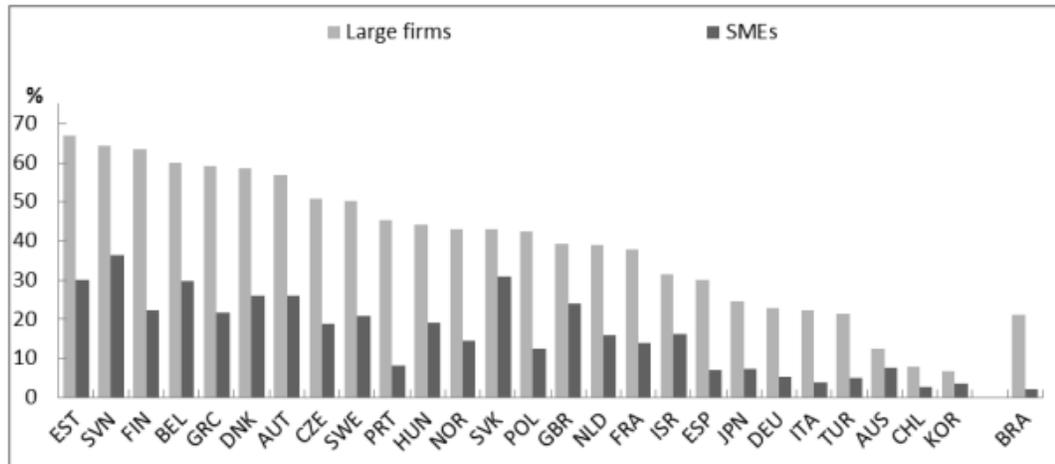


Ilustración 5. Las empresas dedicadas a la colaboración internacional para la innovación, por el tamaño de la empresa, como porcentaje del producto y / o firmas de procesos innovando en cada categoría, 2010-12.

Fuente: OECD. 2015

1.2.2. JUSTIFICACIÓN

La apertura económica que se dio a partir de los años noventa, generó nuevos retos económicos, tecnológicos, sociales y culturales, que buscaban incrementar la comunicación e interdependencia de Colombia con el mundo, donde se pudiera mejorar la competitividad y acceso a otros mercados. Colombia, con un gran potencial económico e industrial, no estaba preparada para competir en los mercados globales de bienes y servicios, por lo que la balanza rápidamente se inclinó a las importaciones (sin tener en cuenta petróleo, minerales y cultivos), permitiendo la entrada de toda clase de bienes y servicios. Las empresas colombianas encontraron dificultades para competir en el mercado local e internacional, ya que Colombia pasó abruptamente a una apertura total para la que no estaba preparada. Ante la oferta, tanto de materia prima, como de productos finales importados, a menores precios que los suministros locales, paulatinamente se fueron convirtiendo en importadores, perdiendo su actual nivel competitivo para la producción local de bienes, y pasando a ser altamente dependientes de las

variables macroeconómicas, como la tasa de cambio (USD-COP). Hace aproximadamente diez años, las empresas se han dado cuenta que para ser competitivas se debe hacer algo más que simples estrategias comerciales o batallas de precios, y que para lograrlo, la innovación es uno de los caminos. Aunque hay un rezago en cuanto a competitividad internacional, hay un camino al cambio que los TLC han logrado facilitar con condiciones normativas más equilibradas. Este modelo busca incentivar la adopción de la transferencia de conocimiento y tecnología, como un pilar fundamental de la estrategia empresarial de las pymes en Colombia, de manera que les permita alcanzar niveles de competitividad internacional a través de la innovación continua.

1.3. MARCO CONCEPTUAL

La palabra organización, que deriva del griego “órganon”, es un sistema social que consta de un grupo de personas enfocadas en un objetivo en común a lograr, y como todo sistema, puede contar con subsistemas internos, que tengan asignadas tareas específicas. Esta organización solo puede funcionar y ser real si, entre las personas que la componen, existe la comunicación y la intención de actuar coordinadamente hacia las metas u objetivos a cumplir. Se plantean normas, las cuales la organización adopta y ayudan a lograr la misión, este es el propósito genérico o razón que justifica la existencia de la organización. La misión ordena y aclara “la idea de una organización”. (Marciniak, 2014). Este motivo se enfoca en el presente, es decir, es la actividad que justifica lo que el grupo o el individuo está haciendo en un momento dado.

Es muy importante que las organizaciones cuenten con determinados recursos para poder alcanzar los objetivos planteados de la manera más satisfactoria. Estos pueden ser recursos económicos, recursos humanos, recursos tecnológicos, los recursos inmuebles, los naturales o los intangibles. En sí, las organizaciones cuentan con características específicas que enmarcan su operación y cumplimiento de objetivos. El grupo humano, para funcionar, debe establecer reglas explícitas y claras, aportar un cierto grado de formalidad y presentar conductas recurrentes. Básicamente, las organizaciones adquieren un orden que se dan en un tiempo, espacio y cultura determinados. Con su vista en un objetivo concreto, se crean en un punto temporal específico, creando consecuencias en el ambiente y su entorno, como un conjunto de factores que rodean la empresa y que influyen en su actuación (Marciniak, 2014), pero que su principal función es satisfacer a sus Grupos de Interés (Stakeholders), que son aquellos colectivos que ejercen una influencia (o potencialmente pueden ejercerla) sobre la capacidad de la empresa para conseguir sus objetivos, sobre los medios de comunicación, sobre los recursos de la empresa, etc. (Marciniak, 2014).

Como la gran característica de las organizaciones es el orden, sus miembros se ordenan jerárquicamente, estableciendo normas y reglas, todo apuntado al objetivo previsto. Las organizaciones crean poder, lo poseen y lo transmiten. No solo generan trabajo, sino que también generan una cultura propia. A través de sus símbolos, imágenes y de su prestigio se crea un camino por el cual se inician, conservan y reproducen conocimientos.

Existen varios tipos de organizaciones que pueden ser con fines de lucro (las empresas), sin fines de lucro (las ONG) o con meros fines administrativos, de representación, solución o de servicio (los organismos gubernamentales).

Las organizaciones deben contar con plan de mando y herramientas de gestión, es decir una Planeación Estratégica (PE), que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. La Planeación Estratégica consiste en el ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias¹¹) para alcanzar dichos objetivos. Desde el ejercicio de la planeación estratégica, resulta La estrategia empresarial, que sin existir una definición ampliamente aceptada, busca ser el rumbo y la guía del cumplimiento de los deseos de la organización en un mercado o región, con diferentes mezclas de objetivos y/o metas, pero siempre tratando de integrar políticas de la organización con una secuencia ideal y coherente para alcanzar dichos objetivos y/o metas (Arce, 2010).

Es cierto que las decisiones estratégicas consisten en tener una dirección a largo plazo, definir un alcance de las actividades, afrontar los cambios del entorno

¹¹ El término “estrategia” se deriva del griego “Strategos”, que significa, literalmente, “general del ejército”. Cada una de las diez tribus de la antigua Grecia, elegían cada año un Strategos para dirigir su regimiento. En la batalla de Maratón (490 AC), los strategos asesoraron al Gobernante político como un consejo. Dieron asesoría “estratégica” sobre la gestión de las batallas para ganar las guerras, en lugar de asesorar sobre “tácticas” de manejo de las tropas para ganar las batallas. Con el tiempo, el trabajo de los strategos creció para incluir funciones judiciales.

empresarial, crecer a partir de una capacidad estratégica y entender los valores y expectativas de las partes interesadas (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2009).

El conocimiento, en forma simplificada, es el resultado del proceso de aprendizaje que justamente se deriva en el producto final que queda guardado en el sistema cognitivo, principalmente en la memoria, después de ser ingresado por medio de la percepción, acomodado y asimilado a las estructuras cognitivas y a los conocimientos previos con los que el sujeto cuenta. La raza humana, de manera significativa, ha estado centrada en conocer, desde que se levanta hasta que se duerme, todos los días de su vida, que está en un constante encuentro con los elementos, ya sea visibles o invisibles de su entorno, pero no sabemos si lo que tenemos almacenado en nuestro ser es real o sabemos en qué consiste el conocer. El término conocimiento es una palabra de origen griego, compuesta por “episteme” que quiere decir conocimiento y “logos” que quiere decir teoría. Área de la filosofía que se encarga de todo lo que implique el saber, los cuestionamientos filosóficos y el grado de certeza entre el sujeto que conoce y el elemento a conocer. Por otra parte se entiende que el conocimiento es el conjunto de representaciones abstractas que nos genera el estar en contacto con ciertas esferas del entorno al cual llamamos realidad.

La tecnología, por otro lado, reúne el conjunto de nociones, conocimientos, habilidades y artefactos, que se utilizan para el desarrollo, producción y entrega de productos, utilizados para lograr un objetivo preciso, que dé lugar a la solución de un problema específico del individuo o a la satisfacción de alguna de sus necesidades. (Adaptado de "Concepto," 2016). Es un concepto extremadamente amplio, que es capaz de abarcar una inmensa variedad de aspectos que pueden ir de la electrónica al arte o la medicina. Se identifican dos tipos principales de tecnologías:

Tecnologías duras: Aquellas que utilizan elementos de las ciencias duras como la ingeniería, la mecánica, la matemática, la física, química y otras. De esta forma se puede poner como ejemplo de tecnología dura, la aplicada al ámbito de la informática, de la bioquímica, de la electrónica, etc. Otra característica de estas, es que el producto que se obtiene es no solo visible, sino también tangible; es decir, que se trata de la producción de bienes materiales.

Tecnologías blandas: Aquellas que se apoyan sobre las ciencias humanísticas o blandas, como la sociología, la psicología, la economía, etc. Por lo general, se las utiliza con el fin de lograr mejorías dentro de instituciones o empresas que les permitan conseguir sus objetivos de una forma más eficaz. En este caso, el producto que se obtiene no es visible ni tangible, dado que consiste en la elaboración de servicios, estrategias, teorías y otros.

En definitiva, las tecnologías duras brindan bienes tangibles, como por ejemplo una cuchara de madera, y las tecnologías blandas aportan bienes intangibles, como lo es la creación y desarrollo de un software.

Por otro lado, nos podemos encontrar con una tecnología flexible que masifica tecnologías en distintas áreas (por ejemplo, el microchip, que se ve utilizado tanto en teléfonos como en computadoras); también encontramos la tecnología fija, que engloba al conjunto de tecnologías para un producto o área determinada, (por ejemplo, el veneno para ratas se utiliza para la eliminación particular de dicho animal).

El aprendizaje organizacional, constituye para las empresas un proceso característico del recurso humano, a través del cual se desarrollan capacidades para enfrentar las dinámicas de los mercados en el contexto de la sociedad actual, adquiriendo, generando y desarrollando conocimiento y tecnología. Sin embargo, para que esto sea posible, es necesario alinear las metas y objetivos corporativos para que, a partir de este, se expliciten los conocimientos implícitos en el capital intelectual (Castillo, Velandia, Hernández, & Archibold, 2017).

Dicho aprendizaje debe ser gestionado, de manera que pueda ser aprovechado eficientemente en el momento correcto, dando paso a la gestión de conocimiento, permitiendo la gestión sistemática y explícita del conocimiento relacionado con las actividades, prácticas, programas y políticas de la organización. Busca asegurar la viabilidad sostenida de la organización, con base en la calidad competitiva de los activos de conocimiento y la aplicación exitosa de esos activos en todas las actividades del negocio (Buitrago. 2000).

Es en la gestión del conocimiento que la transferencia de conocimiento y tecnología juegan un papel importante, porque es un proceso complejo que consiste en identificar, adquirir y aplicar el conocimiento existente. En dicho proceso, el emisor transmite su conocimiento, buscando que el receptor lo adquiera y aplique en sus actividades, incluso de forma diferente de la del emisor.

Transferir conocimiento y tener información disponible para las personas son procesos diferentes: para convertirse en conocimiento, la información debe ser utilizada por el receptor y provocar cambios en su comportamiento. Adquirir conocimiento implica modificaciones en las estructuras cognitivas, conocidas también como modelos mentales, esquemas o mapas cognitivos, piezas clave para la transferencia de conocimiento, ya que son representaciones mentales que organizan este activo y sirven como guía para percibir e inferir. No obstante, en las virtudes competitivas del conocimiento, las organizaciones se enfrentan constantemente a la posibilidad de que este disminuya. Las personas se van de las empresas llevándose con ellas parte de él; además, siempre es posible que los empleados olviden parte de su conocimiento, lo que incide negativamente en las capacidades organizacionales. Por ejemplo, cuando las personas dejan la empresa, ya sea por motivos personales tales como la muerte, pensión, jubilación o el hallazgo de mejores ofertas laborales o por causas de la organización, despidos por crisis económicas o procesos de reestructura, se llevan con ellas conocimientos ahí adquiridos (Máñez & Noriega, 2015)

Dada la influencia de todos estos conceptos y la importancia que tiene la gestión y transferencia del conocimiento en las organizaciones, en este trabajo se propondrá que la estrategia empresarial tenga en cuenta la gestión del conocimiento como uno de sus pilares de formulación.

1.4. METODOLOGÍA

En el desarrollo del presente trabajo de grado, se definió una metodología, ver ilustración 6, de trabajo que partió del acercamiento con el contexto empresarial local, a través de la Cámara de Comercio Aburrá Sur, donde se les puso en contexto del propósito del proyecto, y ellos mismos sugirieron escoger algunas empresas que participan en el programa Enforma¹² (Emprendimiento, Fortalecimiento Más Asociatividad Empresarial) que es una oferta pedagógica, de asesoría y consultoría primaria que se desarrolla con el apoyo de firmas especializadas, consultores privados, y alianzas interinstitucionales con gremios, entidades públicas y privadas y universidades. Una vez seleccionadas las empresas, teniendo en cuenta que son empresas que ya entienden que la formalización empresarial es importante, se desarrolló un cuestionario empresarial por medio de la plataforma Qualtrics¹³, que permite identificar las necesidades estratégicas de la empresa y de la experiencia personal vivida en contacto con organizaciones colombianas e internacionales. Para facilitar el acceso a realizar el cuestionario a algunas empresas pymes, La Cámara de Comercio de Aburrá Sur distribuyó confidencialmente el hipervínculo que dio acceso a diligenciar el cuestionario en la plataforma Qualtrics. Con los cuestionarios diligenciados, por medio de la plataforma Qualtrics que entrega los resultados de cada una de las preguntas del cuestionario, se identificaron las necesidades estratégicas que permitieron conocer y analizar el grado de madurez de la empresa en términos de adopción de estrategia y procesos de innovación.

¹² Los tres componentes del Programa EMFORMA se ofrecen gratuitamente y se ejecutan en las sedes corporativas de la Cámara y en sedes alternas en cada uno de los 5 municipios del Aburrá Sur. EMFORMA cuenta con el respaldo técnico de entidades como CREAME (Emprendimiento), CEIPA e INTERACTUAR (Fortalecimiento Empresarial) y ESUMER (Asociatividad Empresarial). (CCAS,2018)

¹³ Qualtrics es una plataforma virtual que permite medir, priorizar y optimizar, la información de la empresa. <https://www.qualtrics.com/>

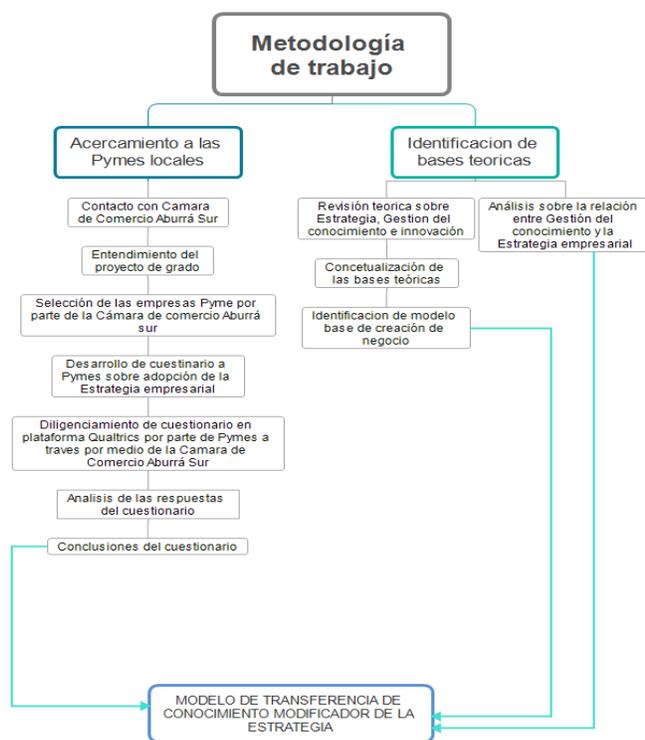


Ilustración 6. Metodología de trabajo para el desarrollo del modelo de transferencia de conocimiento modificador de la estrategia.

Fuente: Elaboración propia. 2018.

Las empresas contactadas tienen diferentes enfoques, se encuentran principalmente laboratorios, fabricantes de equipos y empaques:

Tabla 2. Tipos de empresas pymes contactadas para realizar cuestionario.

| Tipo de Empresas | Cantidad |
|--------------------------------------|----------|
| Laboratorio farmaceutico - cosmético | 4 |
| Fabricación equipos metalmecánicos | 4 |
| Producción de Productos alimenticios | 3 |
| Fabricación muebles estructurales | 3 |
| Producción empáques plasticos | 2 |
| Fabricación equipos de fluidos | 2 |
| Importador de partes automotrices | 1 |
| Decoración interiores | 1 |
| Comercio de combustible | 1 |
| Procesamiento de vidrio | 1 |

Fuente: Elaboración Propia. 2018

Basado en la revisión bibliográfica, se definió el contenido que complementa lo encontrado a través del cuestionario realizado a las pymes para proponer un modelo de transferencia de conocimiento y tecnología que permita al empresario modificar la estrategia empresarial, guiado por la transferencia de conocimiento y tecnología. Para el desarrollo de este proyecto, se tomó como base de criterio el contexto empresarial que por experiencia se vive en Colombia, donde existe una gran informalidad y una mentalidad cortoplacista, reactiva ante los cambios del mercado. Así, a través del cuestionario realizado, enfocado solo a pymes sugeridas y seleccionadas por la Cámara de Comercio Aburrá Sur, que permitió identificar y corroborar el contexto en que viven las empresas pymes sobre su gestión estratégica, y que determina que existe una necesidad latente de formalizar las empresas en términos estratégicos, entendiendo que son las empresas las que están abiertas al cambio por el programa en que se encuentran, siendo un ejemplo que las empresas que no están en el programa, lo necesitan aún más. Asimismo, basado en la literatura e investigaciones encontradas, se identifica una gran relación entre la gestión del conocimiento y la estrategia empresarial, esta última es la base de la propuesta del modelo a entregar en este proyecto. Al final se desarrolló el modelo, con las variables enfocadas en las necesidades estratégicas y gestión de conocimiento de las pymes que les permita ser competitivas.

2. DESARROLLO DEL PROYECTO

2.1. EL ENTORNO Y ALGO DE HISTORIA

En general, las pymes en Colombia muestran un alto grado de informalidad al momento de analizar su situación estratégica, ya que, en su mayoría, son negocios que se han formulado por una iniciativa de negocio puntual de un producto o servicio, identificando una oportunidad en el mercado, principalmente por el dueño del negocio, con un esquema de crecimiento que no siempre ha sido planificado.

Se debe entender que la historia del desarrollo empresarial colombiano, ha sido el principal promotor de las conductas empresariales actuales, que a través del tiempo no han podido cambiar al ritmo del que mercado local e internacional lo hace. El modelo Cepalino, que fue una estrategia de La Cepal (Comisión Económica para América Latina y El Caribe)¹⁴, conocido también como la Teoría Estructural Dependientista, que sustituyó en toda América Latina el modelo neoclásico del comercio a través de la sustitución de las importaciones, el desarrollo industrial local y social (como consecuencia), con una activa participación del gobierno en el desarrollo de esta estrategia.

Colombia, igual que el resto de los países Latinoamericanos, adoptó el modelo cepalino durante 25 años aproximadamente, desde 1948, que bloqueaba las importaciones con listas de productos prohibidos para importar, así como aranceles excesivos, incentivando el desarrollo industrial local, el fortalecimiento empresarial, el desarrollo social y el mejoramiento de la pobreza. Alrededor de los años setenta, se inicia la liberación las importaciones, antes de la apertura total en 1990, bajando el arancel externo del 70% al 33%, eliminando las listas de productos prohibidos

¹⁴ La CEPAL es una de las cinco comisiones regionales de las Naciones Unidas y su sede está en Santiago de Chile. Se fundó para contribuir al desarrollo económico de América Latina, coordinar las acciones encaminadas a su promoción y reforzar las relaciones económicas de los países entre sí y con las demás naciones del mundo. Posteriormente, su labor se amplió a los países del Caribe y se incorporó el objetivo de promover el desarrollo social, (Cepal, 2018).

para importar (Villamizar, 2012). El efecto conseguido con esta estrategia del modelo cepalino, produjo que el mercado se acostumbrara a un consumo ofrecido por las empresas locales, que protegidas por un sistema que bloqueaba las posibilidades de conocer nuevas tecnologías y mercados extranjeros, y por ende nuevas competencias. Las organizaciones se acostumbraron a una posición muy cómoda, donde no tenían que mejorar, innovar o pensar en lo que venía nuevo del mercado, solo a vender lo que producían y ser eficientes en costos, incluso con maquinaria de tecnología obsoleta, sin haber hecho un estudio de planificación adecuado del futuro del mercado. Este tipo de comportamiento, llevó a que culturalmente se acostumbraran a tener una manera cerrada de manejar sus empresas, al posicionarse este como el único escenario de crecimiento y sostenimiento, lo que cada vez generaba un mayor desconocimiento de la posición relativa entre las empresas y su competencia local e internacional (Fairbanks & Lindsay, 1999). En resumen, el modelo cepalino, después de promover la industrialización en las décadas de los cincuenta y sesenta, debía migrar o permitir una apertura, promovida por una política de crecimiento económico, en la que las organizaciones pudieran implementar cambios en sus estrategias y procesos, en respuesta al cambio constante del mercado, pero como continuaron con este modelo, solo se podían ver desventajas, como:

- Baja competitividad
- Solo acceder a un mercado nacional y pobre, además protegido
- Producción pequeña y pobre
- Legislación nacional con restricciones a las importaciones y exportaciones.
- Baja eficiencia
- Baja o nula innovación
- Baja o nula I+D
- Prevención al cambio
- Dirigencia y personal en zona de comodidad

- Certidumbre (el mercado local lo manejaban ellos mismos, sin crear redes empresariales ni competitivas que sostuvieran el fortalecimiento del sistema de valor en el mercado)

Es que solo hasta el año 1990, se da la apertura económica en Colombia, con el ánimo de mejorar las relaciones comerciales, pero también de incentivar, aún más, el crecimiento de la industria nacional, dado que la competencia extranjera, haría que se moviera.

Según la revista *Dinero*, en un artículo escrito el 22 de febrero de 2018, dice que: Según el Sistema de Información Alternativo (Sia), el cambio en la composición del PIB da “indicios de una economía que no mejoró sus niveles de producción gracias a la falta de una política productiva efectiva y a la errada decisión de la apertura prematura en 1990, suponiendo que la economía se iba a dinamizar basándose en los sectores de alta generación de valor agregado”. (*Dinero*, 2018. P. 1.). Y es que la economía de las industrias cayó en una actitud defensiva entre el gobierno y el sector privado, donde cada quien recalcaba al otro su responsabilidad en los fracasos que se iban suscitando (Fairbanks & Lindsay, 1999).

Contrastando con indicadores del Banco Mundial, se puede entender cómo la economía colombiana no ha demostrado crecer en muchos años, si se analiza comparativamente con países que tuvieron las mismas características proteccionistas, pero también industriales, como Brasil, México o Chile.

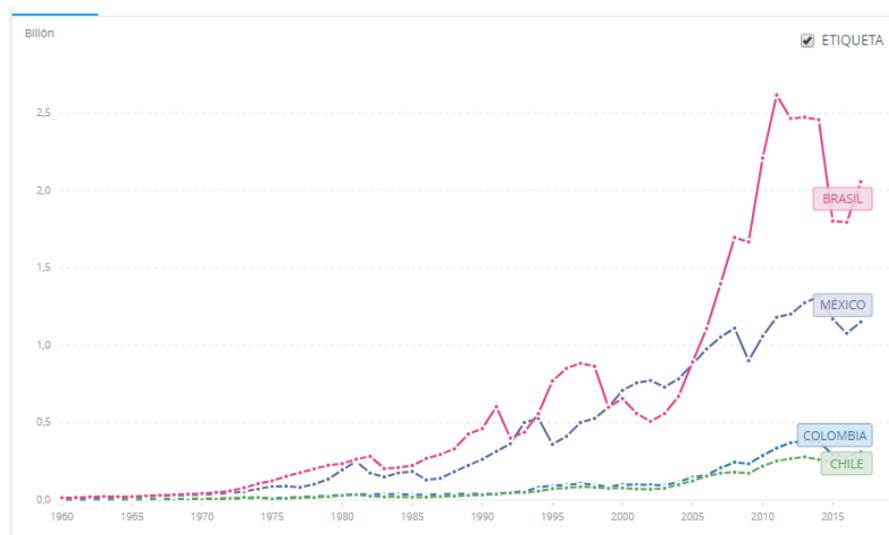


Ilustración 7. PIB (US\$ a precios actuales) Brasil, Chile, Colombia, México.

Fuente: Banco Mundial. 2018

También, comparando contra economías desarrolladas, y con quienes se tienen hoy en día acuerdos comerciales internacionales, se nota una gran diferencia en las economías.

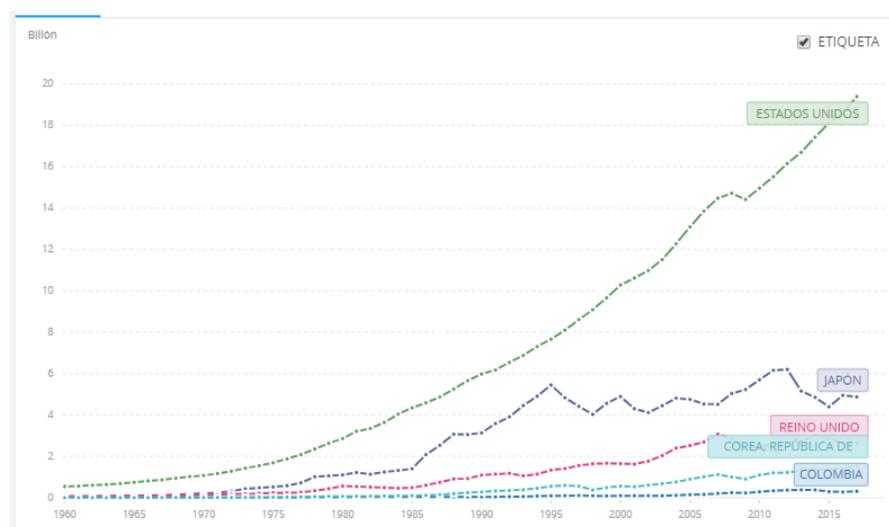


Ilustración 8. PIB (US\$ a precios actuales) Colombia, Corea del Sur, Estados Unidos, Japón, Reino Unido.

Fuente: Banco Mundial. 2018

Entendiendo la evolución del mercado internacional, los desarrollos tecnológicos y los nuevos hábitos de consumo, con tendencias a comprar más rápido y barato que

en un consumidor promedio, va a buscar cómo comprar más con menos, y que su salario sea más eficiente (hay más acceso a mercados internacionales vía internet con precios muy competitivos) (Euromonitor International, 2018) . Las organizaciones en Colombia, aún tienen estructuras cerradas para operar en un mercado, que cada vez es más abierto y cambiante, que no les permite reaccionar a los cambios, ya que no cuentan con la experiencia del cambio o desarrollo de nuevas capacidades, como si las tienen organizaciones extranjeras que llegan al país a competir.

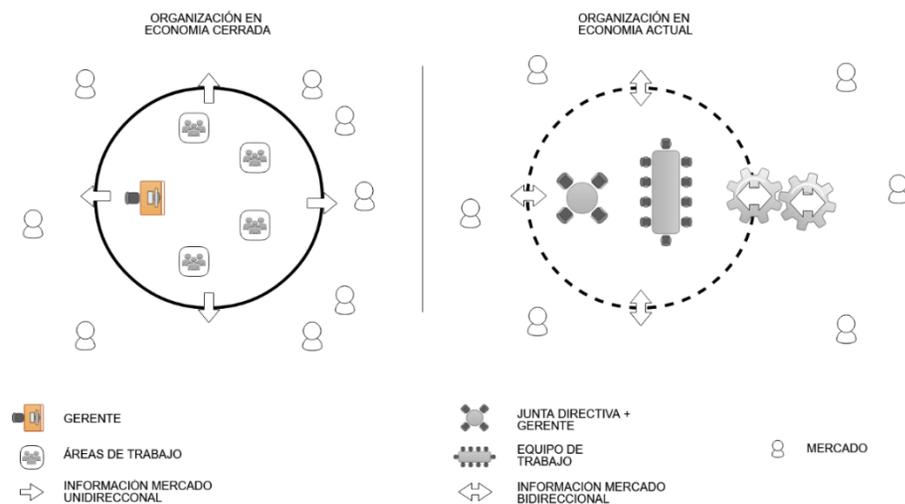


Ilustración 9. Organizaciones en economía cerrada y abierta.

Fuente: Elaboración Propia. 2018

Solo si se mira la balanza comercial entre Estados Unidos de América y Colombia en el desarrollo del Tratado de Libre Comercio, se puede ver que las exportaciones de Colombia son principalmente productos agrícolas, minerales y derivados del petróleo, mientras que las importaciones, reflejan un alto contenido de producto terminado con contenido industrial y/o tecnológico, que refleja la baja competitividad de las empresas Colombianas.

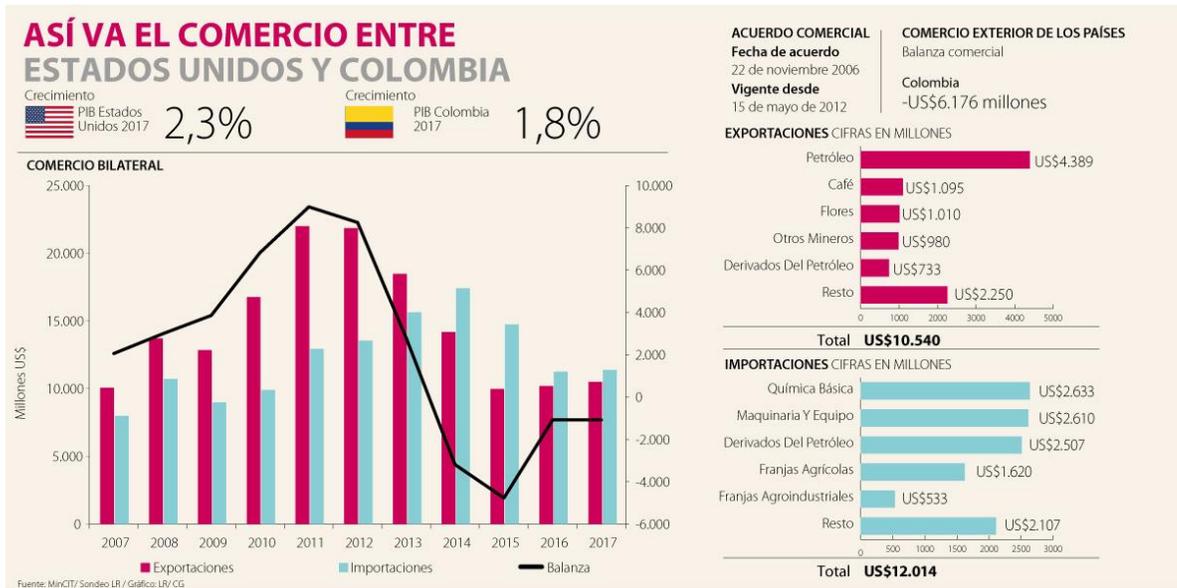


Ilustración 10. Situación comercio entre Estados Unidos y Colombia.

Fuente: *Observatorio TLC. 2018*

2.2. HALLAZGOS

Con todo este escenario en juego, Colombia se ha estado enfrentando a una carrera acelerada para lograr una transformación empresarial que permita estar al nivel competitivo internacional, y poder mejorar indicadores económicos, sociales y culturales. Pero son las grandes empresas las que cuentan con una estructura y capacidad para adelantar cambios y lograr invertir en cambios acelerados, son las pymes las que aún no logran adoptar una celeridad en el cambio.

En acercamientos realizados con las diferentes Cámaras de Comercio del Valle de Aburrá, revelan la necesidad de una formalización estratégica de sus afiliados, por ello ofrecen e implementan planes de formación organizacionales básicos para incentivar a los empresarios a que introduzcan la formalización a sus empresas, como pilar de sostenibilidad y canal para la competitividad.

Según la Cámara de Comercio Aburrá Sur¹⁵, el Programa de Formación Empresarial (Cámara de Comercio de Aburrá Sur, 2018), el cual vela por la promoción y consolidación de la formalización empresarial, tanto legal como gerencial y laboral, bajo el marco de la Ley 1429 de Diciembre 29 de 2010 (Ley de Formalización y Generación de Empleo), permite que las empresas con dichas necesidades, puedan dar pasos a la estructuración para una mayor competitividad, desde su propuesta de valor hasta su organismo de control y sus procesos.

Así mismo, entidades como Ruta N¹⁶, buscan incentivar la innovación como vía de crecimiento competitivo empresarial y poder entrar a mercados extranjeros o mejor, estar a la altura de las empresas entrantes del extranjero al mercado colombiano.

La globalización ha permitido, en Colombia, tener acceso a compañías, productos y servicios de alta calidad y tecnología, que ponen en aprietos a las empresas locales para proponer productos que compitan con aquellos que entran, dicho aprieto viene dado por las pocas capacidades con que cuentan las empresas locales y su desconocimiento de cómo reaccionar cuando entran competidores con buenas y altas capacidades, con las que ya compiten en mercados internacionales.

La falta de definición en la empresa local de elementos claves empresariales como su propuesta de valor y estrategia, hace que en primera instancia, por su orientación cortoplacista, ya estén en desventaja competitiva, pues no tienen un análisis concienzudo del futuro, entorno y riesgos de su negocio, haciendo que en ciertas

¹⁵ La Cámara de Comercio Aburrá Sur nació el 24 de febrero de 1992, por petición de los comerciantes y los industriales de Caldas, Envigado, Itagüí, La Estrella y Sabaneta. Su carácter es privado, cuenta con autonomía propia y es una institución sin ánimo de lucro. Fiel a los preceptos que demarca la Ley, la Cámara se encarga, por delegación del Estado, de manejar los Registros Público Mercantil, Único Nacional de Proponentes y de Entidades Sin Ánimo de Lucro.

¹⁶ RUTA N, es el centro de innovación y negocios de Medellín. Desarrollan distintos programas y servicios para facilitar la evolución económica de la ciudad hacia negocios intensivos en ciencia, tecnología e innovación, de forma incluyente y sostenible.

circunstancias, tomen acciones desesperadas para sobrevivir, y en muchos casos, se vean obligadas al cierre o venta de su negocio, que en dichos casos, lo que se aprovecha es la red de clientes creada a lo largo de su trayectoria.

Se realizó un cuestionario a 20 empresas afiliadas a la Cámara de Comercio de Aburrá Sur (área metropolitana del valle de Aburrá) y otras pymes de conocimiento personal, que por asuntos de confidencialidad no se mencionan sus razones sociales, en dicha cuestionario se buscó identificar y validar el nivel de adopción y ejecución de la estrategia organizacional, si la empresa tiene o no una estrategia definida, que en caso positivo, está siendo ejecutada o no, y si genera ventajas competitivas para su desarrollo de negocio. En caso de respuesta negativa, debieron responder también el por qué no pueden tener la estrategia definida, y en cuánto tiempo estarían dispuestos a tenerla, permitiendo identificar las oportunidades asociadas a proponer el modelo que este proyecto propone.

A continuación, se muestra la estructura y cada una de preguntas del cuestionario en la que las empresas participaron en su diligenciamiento. El cuestionario se diseñó de manera que, dependiendo de la respuesta en la pregunta Q2, avanza a un paquete de preguntas que consulta si cuenta o no con una estrategia explícita definida.

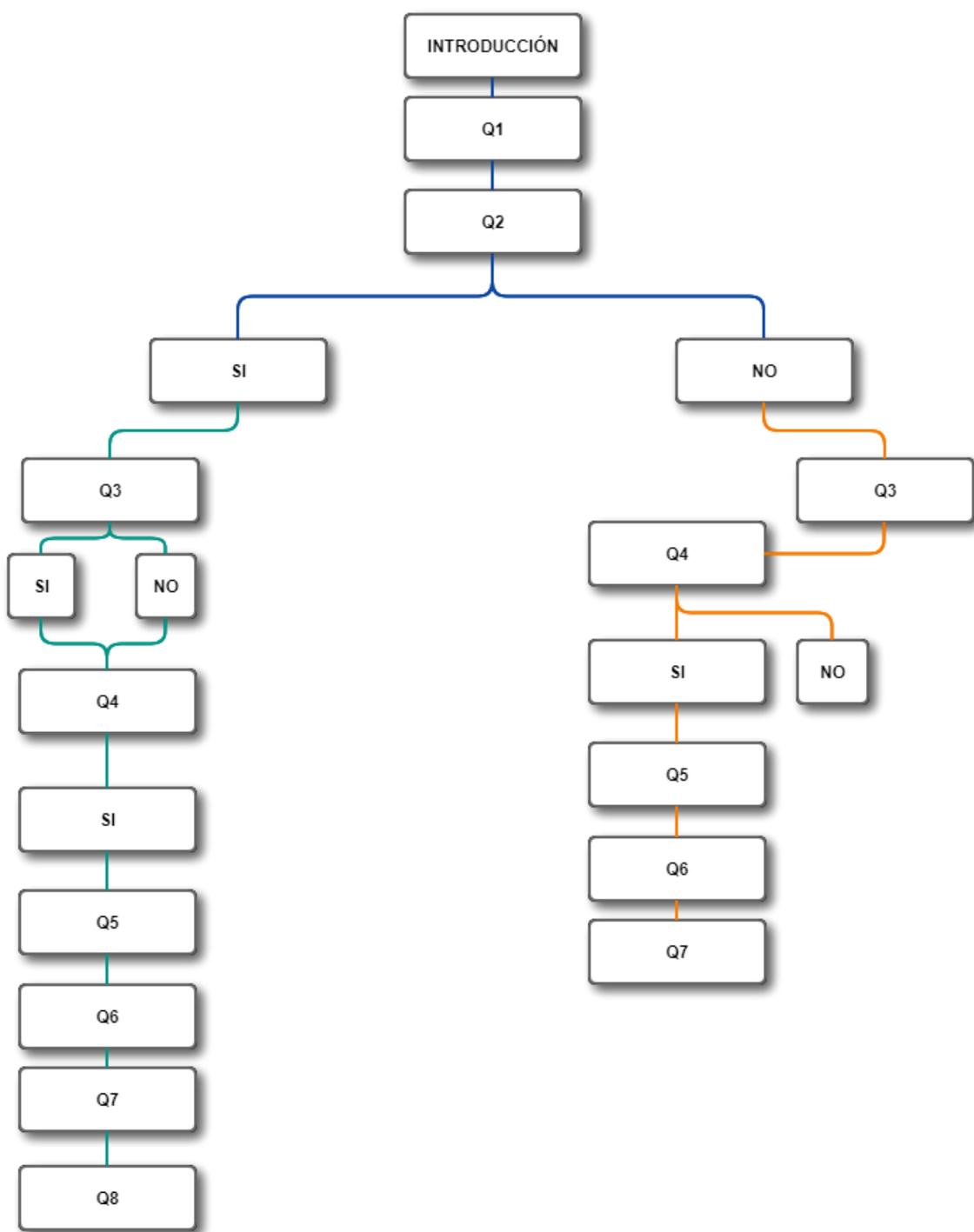


Ilustración 11. Estructura de cuestionario a pymes sobre su adopción estratégica.

Fuente: Elaboración propia. 2018

Introducción

Q21.

Señor Empresario.

La velocidad a la que el mercado cambia, hace que las empresas deban ajustarse rápidamente para ser competitivas y sostenibles en el tiempo. Este acercamiento, hace parte de un proyecto de grado del programa de Maestría en Administración de la Universidad EAFIT, el cual permitirá desarrollar un modelo, para mejorar la formulación de la estrategia de las Pymes en Colombia, que una vez finalizado, nos gustaría compartirles para su consideración y uso interno.

Le invitamos entonces, a diligenciar esta corta encuesta:

Default Question Block

Q1.

¿Cuál es la edad de su empresa? (Años)

Q2.

¿Cuenta su empresa con una estrategia explícita definida? (está documentada y en ejecución)

Si

No

No

Q3.

¿Qué impide que su empresa tenga una estrategia?

Desconoce la metodología

No ha podido definir una estrategia

Falta de recursos

No le parece importante / necesario
No sabe / No responde

Q4. ¿Considera que la estrategia es necesaria para el futuro de su negocio?

Si

No

Q5. ¿En que horizonte de tiempo considera que su empresa necesita una estrategia? (Años)

1

2

3

4

5

No lo requiere

Q6. ¿Para la definición de dicha estrategia, se apoyaría en alguna fuente de conocimiento externo?

Si

No

Q7. ¿En cuáles fuentes de conocimiento se apoyaría para definir la estrategia de su empresa?

Fuente 1

Fuente 2

Fuente 3

Si

Q3. ¿Su estrategia está en ejecución en su empresa?

Si

No

Q4. ¿Su estrategia conduce a ser exitoso en el mercado?

Si

No

Q5. ¿Su estrategia es una verdadera fuente de ventaja frente a sus competidores?

Si

No

Ilustración 13. Formulario de cuestionario a pymes sobre su adopción estratégica - Parte II.

Fuente: *Elaboración propia. 2018.*

Q6. ¿Su empresa mide los resultados obtenidos de la estrategia?

Si

No

Q7. ¿Qué lo conduce a modificar su estrategia?

VARIABLES ECONÓMICAS

Transferencia de conocimiento

Barreras regionales

VARIABLES TECNOLÓGICAS

Objetivos / Metas

Ninguna de las anteriores

Cambios del mercado

Proveedores

Todas las anteriores

NORMATIVAS / LEYES

Q8. ¿Estando a cargo de la planificación estratégica de su organización, ¿qué cambios haría?

Cambio 1

Cambio 2

Cambio 3

Despedida

Q19. Si quisiera recibir más información sobre el resultado final de esta encuesta, por favor indiquenos su correo electrónico de contacto.

(Introduciendo su correo electrónico, aceptaría el uso de sus datos para compartir únicamente los resultados de esta encuesta)

Correo electrónico

Powered by Qualtrics

Los resultados del cuestionario, muestran que las empresas tienen edades diferentes, que varían entre 1 y 35 años, como se indican en la tabla 3, con diferentes niveles de experiencia en el mercado. Pero cada una de estas empresas cuenta con diferentes percepciones y claramente se ve la falta de madurez en el contenido empresarial, donde solo 4 empresas (20% del total de empresas que contestaron el cuestionario) cuentan con una estrategia definida, y 9 empresas (45% del total de empresas que contestaron el cuestionario) que aún no tienen definida su estrategia, lo justifican por desconocer la metodología, no poder definir una estrategia o no contar con los recursos como lo indica la tabla 4.

Tabla 3. Edades de empresas pymes que respondieron el cuestionario.

| EDADES DE EMPRESAS | |
|--------------------|---|
| Hasta 5 años | 6 |
| Entre 5 y 10 años | 2 |
| Entre 10 y 20 años | 2 |
| Más de 20 años | 4 |

Fuente: Elaboración propia. 2018

Tabla 4. Relación entre definición de la estrategia y su ejecución en las pymes que respondieron el cuestionario.

| | | ¿Cuenta su empresa con una estrategia explícita definida? (está documentada y en ejecución) | | Total |
|--|-------------------------------------|---|----|-------|
| | | Si | No | |
| ¿Qué impide que su empresa tenga una estrategia? | Desconoce la metodología | 0 | 3 | 3 |
| | No ha podido definir una estrategia | 0 | 5 | 5 |
| | Falta de recursos | 0 | 1 | 1 |
| | No le parece importante / necesario | 0 | 1 | 1 |
| | No sabe / No responde | 0 | 0 | 0 |
| | Total | 0 | 10 | 10 |
| ¿Su estrategia está en ejecución en su empresa? | Si | 3 | 0 | 3 |
| | No | 1 | 0 | 1 |
| | Total | 4 | 0 | 4 |

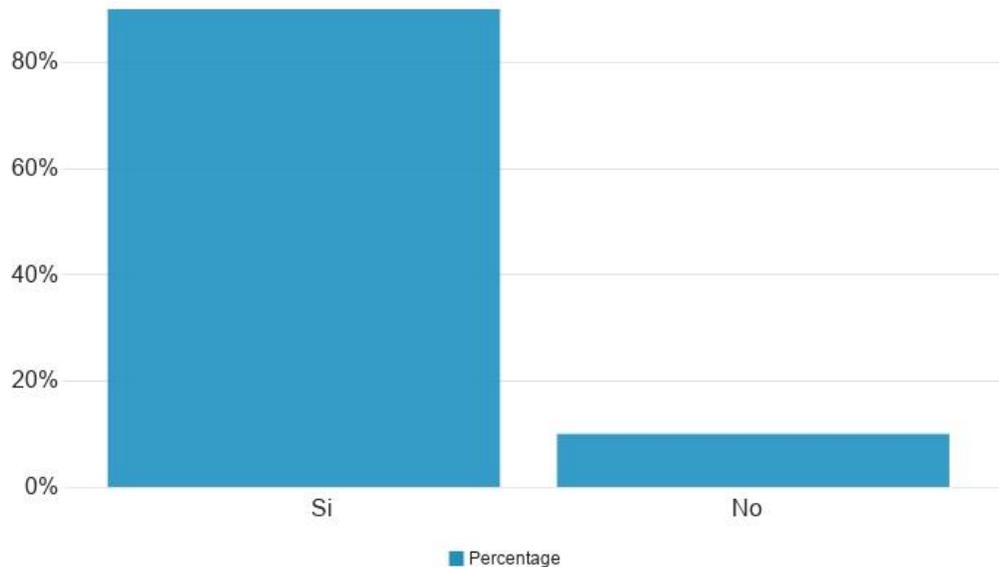
Fuente: Elaboración propia. 2018

Se destaca que 9 empresas (45% de las empresas que respondieron el cuestionario, 90% de las que contestaron no tener una estrategia), consideran que

contar con una estrategia es necesario para el futuro de su empresa, como se muestra en la tabla 5.

Tabla 5. Percepción de importancia de tener una estrategia en Empresas que aún no tienen una.

Q4 - ¿Considera que la estrategia es necesaria para el futuro de su negocio?



Fuente: Elaboración propia. 2018

En general se puede ver que, pese a que las empresas tienen una intención clara por abordar los temas de estrategia y formalización empresarial, en gran proporción no cuentan con una definición clara de su estrategia, y por ende, la implementación no se da, lo que lleva a un día a día de supervivencia sin norte ni propuestas de renovación de modelo de negocio o iniciativas de innovación.

En charlas sostenidas con la Cámara de Comercio Aburrá Sur, coinciden en que una de las necesidades de las empresas pymes, es definir su estrategia, pero sufren al no saber qué van a hacer en un futuro.

Generalmente, las empresas pymes en Colombia, son constituidas bajo el marco de la ley, y los requisitos que esta propone, generándose una estructura casi calcada en todas las pymes, donde la gerencia es la que guía todas las actividades y desarrollo del negocio, así como las iniciativas de cambio estructural e innovación que puedan plantearse como reacción a las necesidades de competitividad del mercado, como lo muestra el siguiente esquema:

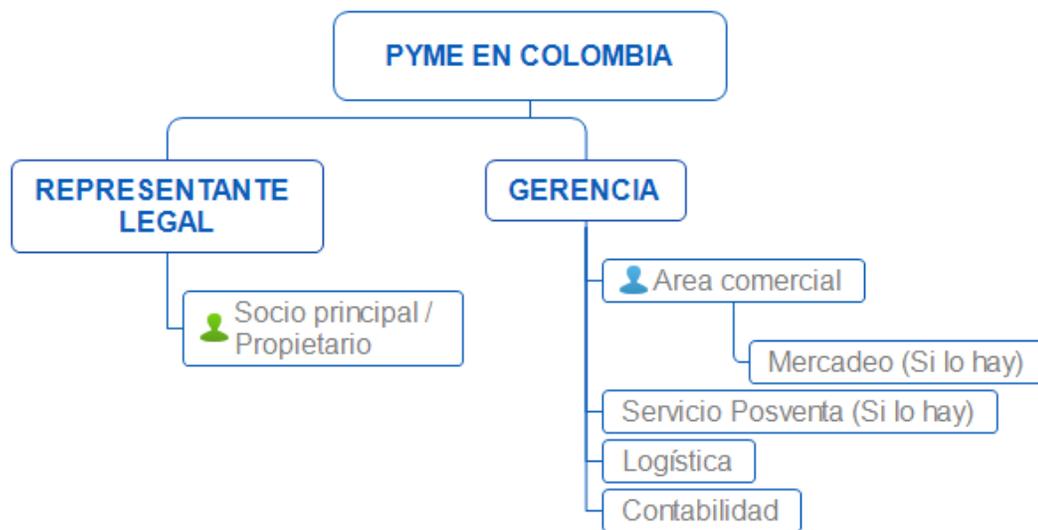


Ilustración 15. Propuesta de estructura genérica pymes en Colombia.

Fuente: *Elaboración propia. 2018*

Según ACOPI, en su informe de resultados de Encuesta de Desempeño empresarial del 1° Semestre de 2017, se ve claramente la fuente de la informalización de las empresas al momento de analizar su desarrollo organizacional, donde uno de los aspectos evaluados fue cuál era el enfoque de inversión en la innovación, pero claramente se ve una preferencia en los productos, que es una clara consecuencia del modelo cepalino, en el cual se formaron, convivieron y sobrevivieron muchas empresas durante muchas décadas.

Gráfico No. 10. Inversión en innovación Mipymes primer trimestre de 2017

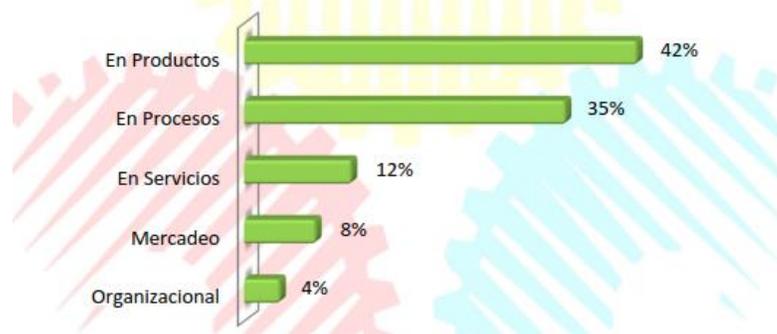


Ilustración 16. Enfoque de inversión en innovación pymes Colombia 2017.

Fuente: ACOPI. 2017.

Rápidamente se nota una falta de inversión en el desarrollo y la innovación organizacional, que sustenta aún más la necesidad de formalización en contenidos empresariales.

Según (ACOPI, 2017)

El 42% de la inversión en innovación estuvo orientada a nuevas apuestas en productos, el 35% en procesos, otro 12% en servicios, el 8% en mercadeo y el 4% en la estructura organizacional.

Entre tanto, en la financiación sigue primando la inversión de recursos propios, ya que el 52% de las Mipymes manifestó que los recursos invertidos son producto de las utilidades de la compañía, el 27% dice haber accedido a créditos bancarios, el 6% acudió a proveedores, el 6% al Leasing, un 6% accedió a otras fuentes, y el 3% restante usó el Factoring. Estos resultados reflejan la poca bancarización que aún existe en este segmento empresarial. Ya que debido a los bajos niveles de capital que manejan las Mipymes y la frecuencia con la que deben ponerlo en circulación, les resulta muy costoso ingresar el 100% de sus transacciones al sistema financiero, aun cuando el hecho de estar por fuera de este se convierta en un obstáculo para acceder a créditos bancarios u otras alternativas de financiación.

Por lo tanto, la falta de fondos atenta contra el crecimiento de las empresas, sobre todo en las pymes, debido a que son, en su gran mayoría, de mano de obra intensiva

(es decir que se requiere un constante flujo de efectivo, para realizar compras, pagos y contrataciones a tiempo).

Por lo complejo e intrincado del sector financiero colombiano, los empresarios pymes, prefieren las fuentes de financiación internas, esto se evidencia al ver que las opciones que involucran al funcionamiento del sector financiero (piensa que su solicitud será negada, excesos en los tramites, intereses son muy elevados) sumadas son el valor más elevado (64%); lo que podría explicar por qué los empresarios piensan que no necesitan los créditos.

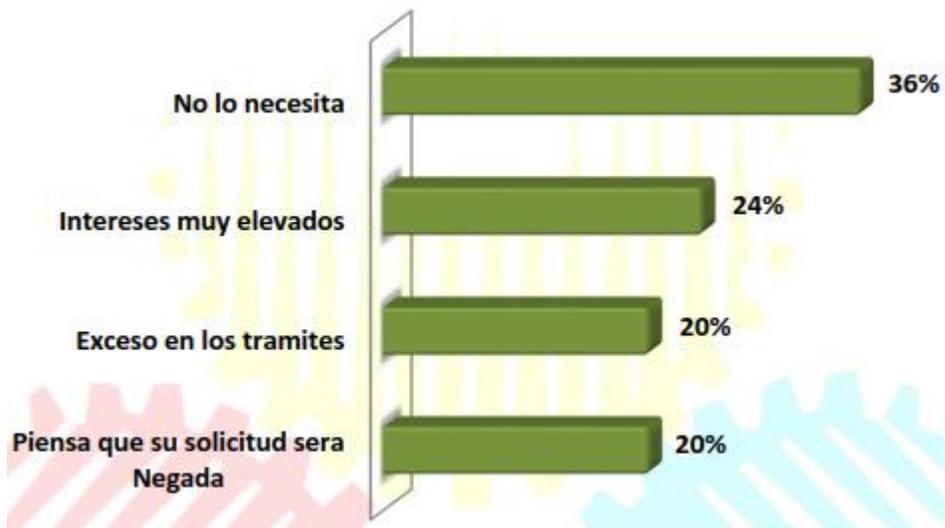


Ilustración 17. ¿Por qué las pymes no usan los créditos en el sector financiero?

Fuente: ACOPI . 2017

Una parte importante de la solicitud de créditos es la capacidad de respaldarlos ante la entidad financiera, es por eso que a los encuestados se les consultó sobre qué medio usan para respaldar esos créditos. Los resultados muestran que el Fondo Nacional de Garantías es el más usado (45%), seguido por las Garantías Mobiliarias (32%), y por último, los servicios de los Fondos Regionales de Garantías (23%).

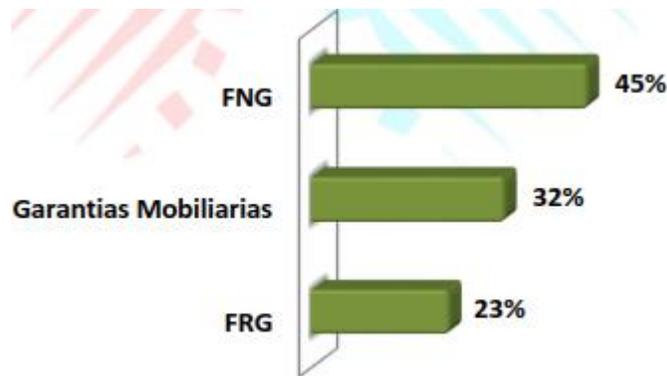


Ilustración 18. Opción Usada por las pymes para Respaldar los Créditos.

Fuente: ACOPI. 2017

2.3. BASE DE PROPUESTA DEL MODELO

Para efectos de esta propuesta, se iniciará desde las bases conceptuales del desarrollo de cualquier negocio, tomando conceptos generales de diferentes autores (como Alfred D. Chandler, Igor Ansoff, Michael Porter, Gary Hamel, C. K. Prahalad, Kenichi Ohmae, Henry Mintzberg, Peter F. Drucker) en el cual se deben definir ciertos elementos para garantizar su crecimiento, sostenibilidad, y satisfacción a sus interesados, desde el planteamiento de su propósito, misión y estrategia, que al ser pymes, se hará un enfoque en negocios competitivos principalmente.

Los elementos para definir para iniciar un negocio, son:

1. Definir las aspiraciones de los interesados: todos aquellos que están interesados en desarrollo y beneficio del negocio.
2. Alcance: hasta dónde puede y es capaz el negocio de lograr sus objetivos, así como sus oportunidades de crecimiento.
3. Metas y objetivos: Qué se quiere del negocio y sus respectivas mediciones.
4. Recursos: Definición de los recursos necesarios para la ejecución de la estrategia y del negocio, tanto económicos, humanos y tecnológicos.

5. Ventaja competitiva: Lo que le dará al negocio la diferenciación y capacidades para afrontar el mercado y sus cambios.
6. Sinergias: Qué tipos de sinergias (de ventas, producción, inversión, administrativas, etc.) debe contemplar el negocio para lograr los objetivos y metas, así como su apalancamiento y crecimiento.
7. Entorno: Leer cuál es el entorno en el cual se relacionará el negocio, tanto con su oferta como su demanda, y los organismos de control y sociedad.

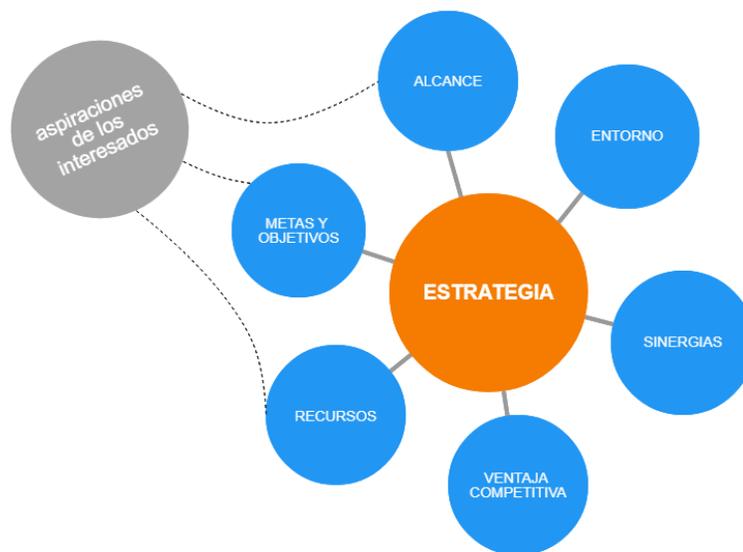


Ilustración 19. Adaptación del modelo estratégico empresarial de diferentes autores.

Fuente: Elaboración propia. 2018.

Dado el escenario de globalización que se da hoy en día, y que cada vez las distancias de los mercados (internacionales) son más cortas, es obligatorio para las pymes en Colombia pensar en el futuro, con una visión de sostenibilidad a largo plazo, pensar de manera que puedan ser competitivas y sostenibles en el tiempo, además que puedan tener la capacidad de cambiar o mutar su modelo de negocio, percibiendo, de forma anticipada, todos los estímulos del mercado que puedan afectar su estabilidad, permitiéndoles reaccionar a tiempo a dichos cambios. Así, el primer paso que las pymes en Colombia deben dar, es dejar su modelo cepalino y

convertirse en organizaciones abiertas, para mejorar su formalización, aceptando de la necesidad de la formulación de su estrategia competitiva (para mercados abiertos), entendiendo que deben definir muy bien su propuesta de valor, misión y visión empresarial.

Las pymes entonces, deben definir su modelo organizacional con cada uno de sus componentes, siempre nutriéndose y validando el entorno mundial, pues no se justifica ahora plantear modelos para ejecución local con un mercado que tiene acceso global.

A continuación se presenta el modelo organizacional base con el que debe contar una empresa pyme y que propone Rod King, Ph.D¹⁷., donde sugiere que las empresas no deben enredarse con las mismas tres preguntas, ¿Qué es un plan de negocios? ¿Qué es un modelo de negocio? ¿Qué es la estrategia?, pues la falta de consenso sobre el significado del plan de negocios, el plan de negocios y la estrategia, crea mucha confusión con respecto a la conceptualización, planificación y gestión de proyectos de negocios en empresas nuevas y organizaciones establecidas, pero la visualización de la ilustración 18, facilita la creación de un lenguaje visual compartido para explorar y discutir los términos del plan de negocios, el modelo de negocio y la estrategia, de manera que se pueda construir un modelo organizacional práctico y entendible.

¹⁷ Rod King, Ph.D., autor de "Business Model Canvas: ¿una buena herramienta con malas instrucciones?"; CONSULTOR en Business Model Hacking (BMH)

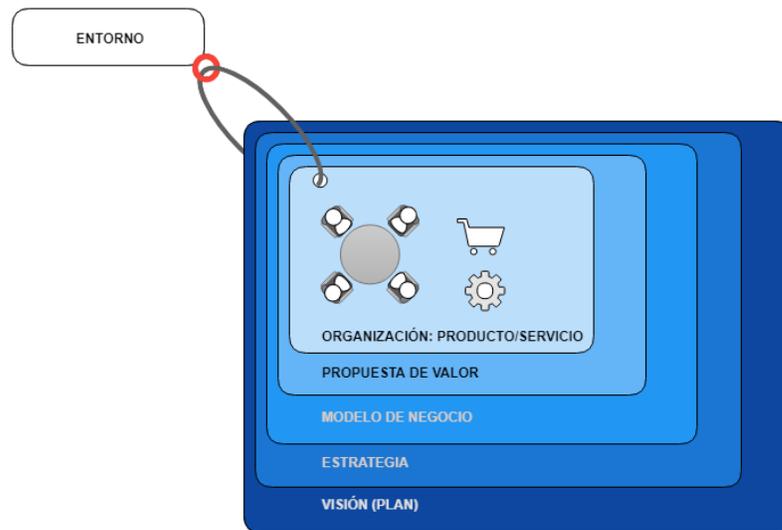


Ilustración 20. Modelo de Organizacional para Pyme basado en Business Plan Circle.

Fuente: (King, 2015.)

2.4. MODELO DE TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO MODIFICADOR DE LA ESTRATEGIA

Partiendo entonces de las bases antes mencionadas para la estructuración organizacional de un negocio o empresas acotadas por la ilustración 20, que por el tamaño y sus posibles limitaciones, se hace conveniente apoyarse en consultores o asesores que pueden apoyar metodológicamente la gerencia estratégica de la organización, donde se debe acudir a la transferencia de conocimiento como herramienta habilitadora del crecimiento en las organizaciones, pues una vez es definida su estrategia, modelo de negocio y propuesta de valor, se revisan cuáles instancias requeridas: un modelo organizacional para la transferencia del conocimiento en los procesos, y un modelo para generación y transferencia del conocimiento requerido para la gestión estratégica (Buitrago, 2018).

Trazando un diagrama de causa efecto para representar un esquema de cómo se plantea hoy en día la estructuración de la organización, que debe ir acompañado de

un proceso adecuado, teniendo en cuenta el ciclo completo: Propuesta, evaluación, definición, implementación y verificación, se encuentra algo así:

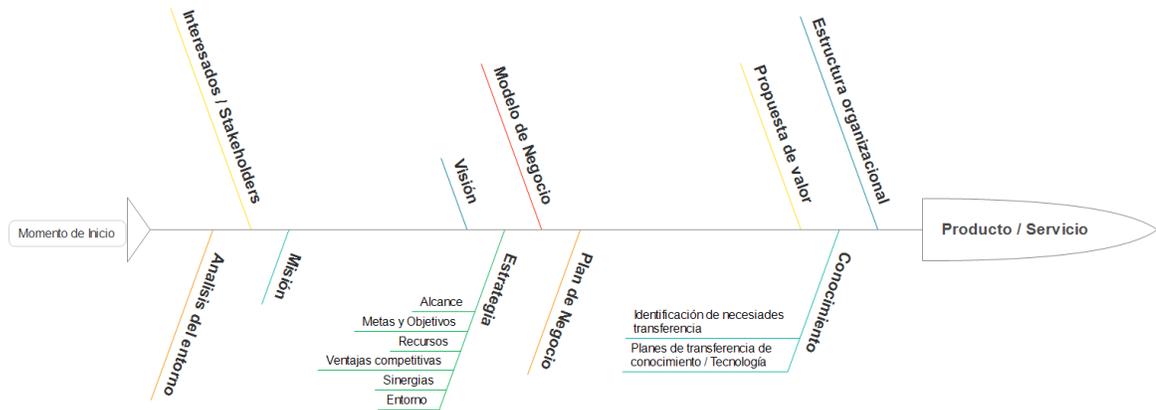


Ilustración 21. Diagrama causa y efecto desarrollo de la estructuración de una organización.

Fuente: Elaboración propia. 2018

Cualquier de los procesos de transferencia de conocimiento, tecnología o innovación, se incluyen dentro del proceso de ejecución de la estrategia, donde es la empresa quien busca cómo cubrir sus necesidades de transferencia, por lo general se logra a través de un proceso consciente o inconsciente, ya sea planeado o no planeado, dado por la interacción con su entorno.

Mirvis, Herrera & Googins & Albareda (2016), sugieren el siguiente proceso de transferencia de conocimiento, ilustración 22, donde se identifican actividades como iniciación, adquisición, transformación y asimilación, que pueden ser planeadas o emergentes.



Ilustración 22. Proceso de transferencia de conocimiento (traducido al español).

Fuente: *Mirvis, Herrera, Googins & Albareda(2016).*

La propuesta del modelo de este proyecto de grado, sugiere que una Pyme en Colombia (o cualquier parte del mundo), debería tomar la transferencia de conocimiento o tecnología, como base para proponer, modificar o ajustar su estrategia empresarial, proyectando las necesidades que proponen los cambios del mercado, como se muestra la ilustración 23, con el objetivo de preparar sus bases de conocimiento y por ende proponer una estrategia que le permita ser una organización competitiva, es decir, debe pensar en qué conocimientos necesita, incluso antes de existir la organización, si existiese, debe tener una etapa de transición planificada como parte de la cultura empresarial, que lleva a la organización de ser reactiva a propositiva.

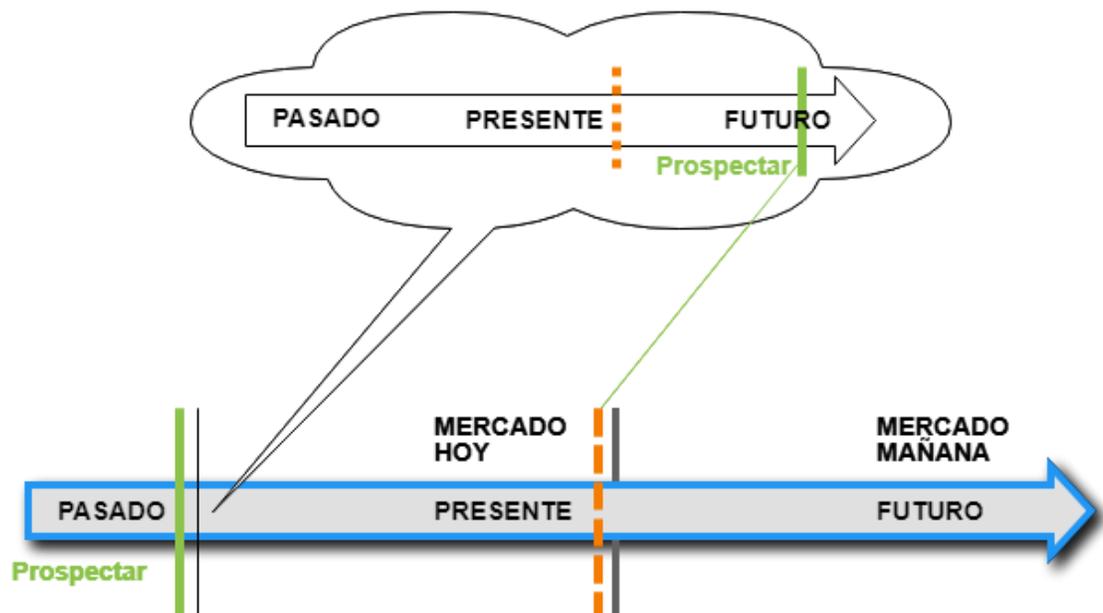


Ilustración 23. Visualización de la prospectiva para adoptar la transferencia de conocimiento y tecnología.

Fuente: Elaboración propia. 2018

Hoy en día se piensa más en el conocimiento como la base de la generación de las estrategias empresariales, y su relación en la toma de sus decisiones. En la reciente investigación, la gestión del conocimiento como factor para la formulación e implementación de la estrategia de la organización (Rony Dayan, Peter Heisig, Florinda Matos. 2017), se propone que la estrategia de gestión del conocimiento (GC) y la estrategia de la organización son importantes para el éxito de una organización. La investigación se basa en la recopilación de más de 200 entrevistas de expertos de GC en todo el mundo. Sus entradas se categorizaron en función de la frecuencia de su aparición.

El estudio examinó los temas de investigación recomendados por los expertos y concluyó que la GC debe considerarse como un factor para la formulación e implementación de la estrategia de la organización.

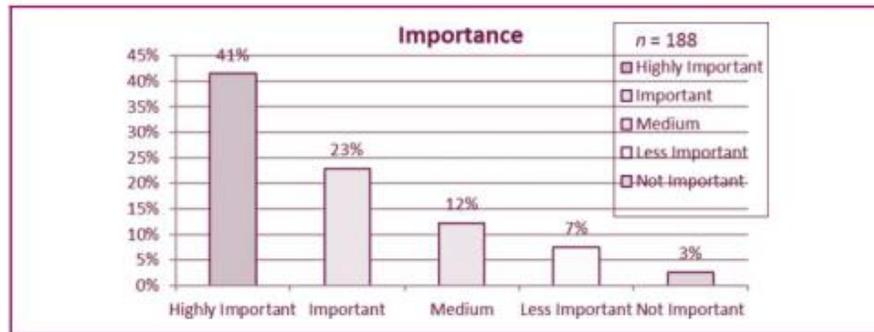


Ilustración 24. Importancia atribuida a futuras investigaciones sobre gestión del conocimiento y relación con la estrategia.

Fuente: Rony Dayan, Peter Heisig, Florinda Matos. 2017.

La ilustración 24, muestra la importancia atribuida a futuras investigaciones sobre GC y relación estratégica. El hecho es que el 41% de los encuestados consideraba la cuestión de la relación entre la Gestión del Conocimiento y la Estrategia de la Organización como muy importante. Es igualmente interesante notar que solo el 3 por ciento lo consideró como no importante. El valor del 41% debe compararse con la importancia atribuida a otras dimensiones de GC, como la relación con los resultados comerciales (68%), los factores humanos y sociales (65%), las capacidades organizativas (57%), los procesos de KM (42%), facilitadores de tecnología (34%), medio ambiente (34%), economía del conocimiento y sociedad del conocimiento (34%).

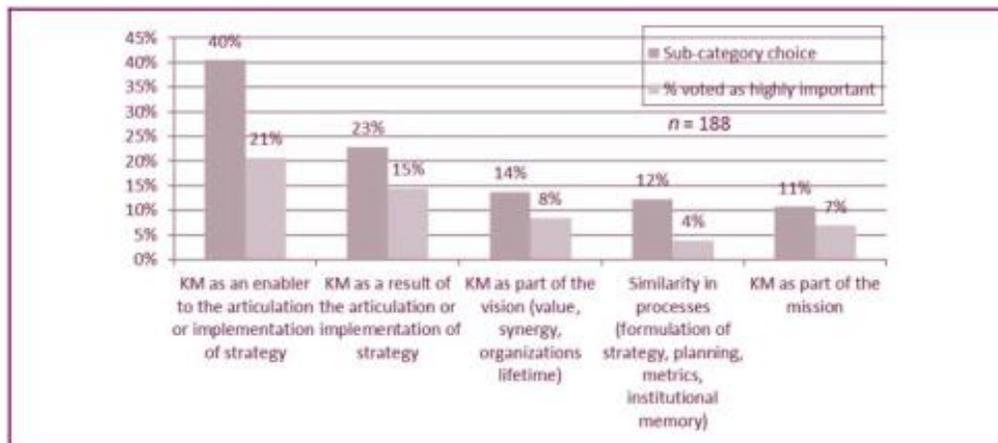


Ilustración 25. Las similitudes de la gestión del conocimiento y la estrategia.

Fuente: Rony Dayan, Peter Heisig, Florinda Matos. 2017.

Cuando se preguntó sobre las similitudes de la gestión del conocimiento y la estrategia, en el 40% de los que optan por esta categoría, se ha recomendado investigar el aspecto de la GC, como facilitador de la articulación o implementación de la estrategia de la organización. Estas respuestas también se asociaron con el porcentaje más alto (21%) de consideración para esta investigación, por ser muy importante (Ilustración 25).

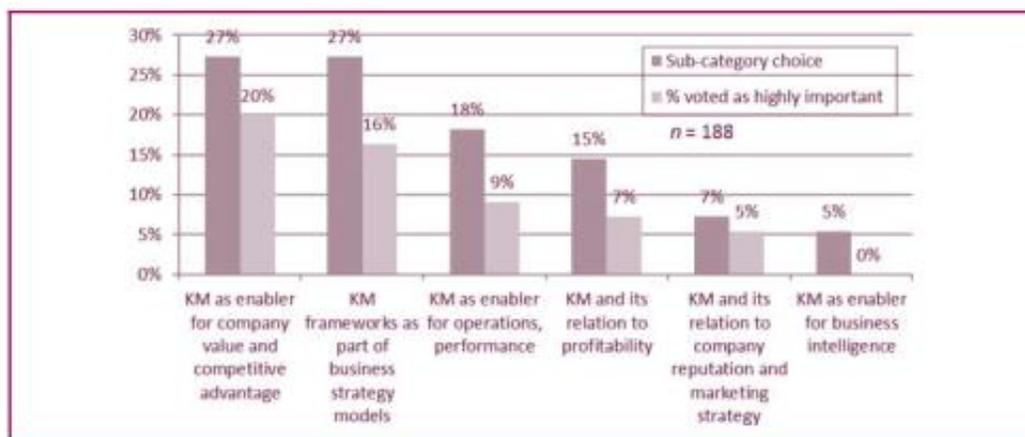


Ilustración 26. Gestión del conocimiento en relación con la estrategia empresarial.

Fuente: Rony Dayan, Peter Heisig, Florinda Matos. 2017.

En su investigación, Rony Dayan, Peter Heisig, Florinda Matos, (2017), dicen que en general, el conocimiento se transfiere e intercambia entre personas, y muchos aspectos de los recursos humanos, como las habilidades y competencias, la innovación social y el espíritu empresarial, han sido objeto de investigación sobre su influencia en la Gestión del Conocimiento, por lo que la innovación requiere de un esquema fuerte de gestión del conocimiento.

Así mismo, Prahalad y Hamel (1990) informaron que los determinantes del posicionamiento competitivo son las competencias centrales, que son inseparables del aprendizaje organizacional. Este aprendizaje está determinado por la forma en que las empresas gestionan el conocimiento.

Dado que existen evidencias que demuestran la estrecha relación entre la gestión del conocimiento como facilitador de la articulación o implementación de la estrategia, y también como un habilitador de valor de la empresa y la ventaja competitiva, la transferencia de conocimiento es el componente principal de la gestión del conocimiento, que permite formular el modelo para que una Pyme pueda formular, cambiar o mejorar su estrategia.

El siguiente modelo propuesto, parte del Modelo de Organizacional para Pyme basado en Business Plan Circle (King, 2015), donde se propone que la transferencia de conocimiento y tecnología, sea una gestión transversal empresarial, y que sea un pilar estratégico de la organización, que permite configurar o reconfigurar, desde la estrategia hasta la estructura organizacional, preparándola para enfrentar los retos del futuro.

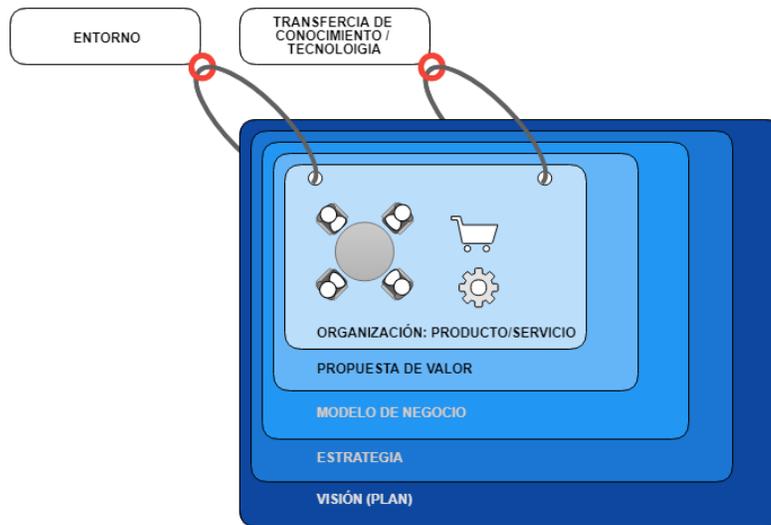


Ilustración 27. MODELO DE TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO Y TECNOLOGIA COMO PILAR ESTRATEGICO DE UNA ORGANIZACIÓN.

Fuente: Elaboración propia. 2018.

Este modelo propuesto, debe ser interpretado por la junta directiva de la organización pyme, como un habilitador de su estrategia, donde la transferencia de conocimiento, le permitirá dar las bases a su estrategia para competir en los mercados globales, esto es que la empresa debe implementar un plan de transferencia, sugerido así:

1. Entender su mercado y las variaciones del mercado: Mirar tanto el mercado local, como internacional cercano y lejano.
2. Leer las tendencias tecnológicas y hábitos de consumo, de su mercado u otros afines.
3. Identificar las capacidades de conocimiento y tecnológicas necesarias
4. Definir el proceso de transferencia necesario:
 - Iniciación
 - Adquisición: puede haber la posibilidad que la empresa deba permitir la entrada de otra empresa como socio, con el ánimo de habilitar la transferencia acelerada.
 - Transformación

- Asimilación

5. Proponer la estrategia con las capacidades adquiridas.

Se debe entender que no es un proceso de aplicación al corto plazo, sino un proceso evolutivo que permitirá que la empresa sea propositiva e innovadora, en vez de reactiva a los cambios del mercado, y se debe contemplar que esta propuesta genera un modelo de gerencia estratégica que requiere de todos los recursos pertinentes como, persona, información, recursos técnicos, tiempo y recurso financiero.

CONCLUSIONES

Se pudo determinar que las pymes en el Valle de Aburrá, tienen necesidades de formalizarse en temas empresariales estratégicos para mejorar su competitividad internacional.

Las empresas pymes en Colombia deben adoptar una estructura organizacional que contemple una junta directiva idónea y que cumpla sus funciones de guía y liderazgo para enfrentar los cambios continuos del mercado, así como la globalización, que cada vez acorta las distancias de los mercados.

Para esto es indispensable un órgano directivo que sea razonable y su ejercicio sea medido, porque ya está identificado que las juntas directivas de las empresas en Colombia, no cumplen su función de identificar y guiar el futuro de sus organizaciones

Las pymes en Colombia, deben entender que la gestión de la innovación es un sistema compuesto por procesos y recursos para mejorar la entrega de su propuesta de valor, pero es infructuoso todo este esfuerzo de emprender la travesía de innovación, si no existe una estrategia clara y mejor moldeada por las capacidades generadas por la transferencia de conocimiento.

Es clave entender que lograr la transferencia de conocimiento en ocasiones es costosa y lenta, por lo que las alianzas, joint ventures o permitir la entrada de un socio extranjero o local con altas capacidades y conocimientos, puede ser un acierto para el crecimiento acelerado de la empresa.

La clave de la competitividad en Colombia para las pymes, es sí o sí, abrirse a descubrir los mercados mundiales y aceptar su brecha en necesidades de conocimiento y tecnología.

Las pymes, al entender todas las necesidades que partan de la gestión de conocimiento y tecnología, pueden plantearse la oportunidad de aprovechar los incentivos y recursos generados por el Estado para su desarrollo.

Las pymes deben entender que estos procesos son de aplicación a mediano y corto plazo, y que la supervivencia va en paralelo a los cambios que se plantean desde el modelo de transferencia de conocimiento y tecnología como modificador de la estrategia, empezando por adoptar una cultura abierta internamente, que le permita a la organización tomar las decisiones más acertadas para enfrentar el mercado.

REFERENCIAS

ACOPI. (2017). Informe de resultados encuesta 1er trimestre de 2017. *Encuesta de desempeño empresarial*, 28. Tomado de <http://acopi.org.co/wp-content/uploads/2017/05/INFORME-DE-RESULTADOS-ENCUESTA-1er-TRIMESTRE-DE-2017.pdf>

ANDI (2017). Colombia: Balance 2016 y Perspectivas 2017. Colombia.

Arce Burgoa, L. (2010). Como lograr definir objetivos y estrategias empresariales. *Perspectivas*, (25), 191-201.

Asobancaria (2017). La educación financiera como motor de las Mipymes en Colombia. *Semana Económica 2017*. Colombia.

Buitrago, C. J. (2000). *Modelo de gerencia del conocimiento para una empresa de prestación de servicios*. Medellín, Colombia. Tesis. Universidad EAFIT. Medellín. Magister en Administración.

Brito, C. D. (2012). *Reformulación planificación estratégica y diseño de mapa estratégico*. España: : Editorial Académica Española.

Cámara de Comercio de Aburrá Sur. (2014). Programa EMFORMA - Cámara de Comercio de Aburrá Sur. Recuperado Julio 1 de 2018, de <http://www.ccas.org.co/>

Castillo, A., Velandia, G., Hernández, P., & Archibold, W. (2017). Gestión del conocimiento e innovación en las PYME exportadoras del sector industrial en

Colombia. *Revista Espacios*, 38(34), 24. Recuperado 1 de diciembre, 2018. Tomado de <http://revistaESPACIOS.com>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2016). Recuperado Agosto 10 de 2018, de <https://www.cepal.org/es>

Concepto. (2016). *Diccionario de conceptos*. Recuperado 21 de noviembre de 2018, de <https://concepto.de/>.

Confecamaras, Red de Cámaras de Comercio (2017). *Determinantes de la supervivencia empresarial en Colombia*. Colombia.

Cooper, R. G., & Edgett, S. J. (2009). *Product innovation and technology strategy*. USA: Product Development Institute.

Euromonitor International. (2018). *Consumer lifestyles in Colombia*. Recuperado 28 de noviembre de 2018, de Euromonitor International website: <https://www.euromonitor.com/es-passport>

Fairbanks, M., & Lindsay, S. (1999). *Arando en el mar: fuentes ocultas de la creación de riqueza en los países en desarrollo*. México: McGraw-Hill.

Hermoso de Mendoza, G. Alfonso (2009). *La innovación: un factor clave para la competitividad de las empresas*. Madrid, España: Datagrafic, S.L.

Hippel, E. V. (2007). *The sources of innovation*. Nueva York: Oxford University Press.

Hurtado Jaramillo, C., Arimany-Serrat, N., Ferràs Hernández, X., & Mejide, D. (2016). Estrategia corporativa en el ámbito de la sostenibilidad. *Intangible Capital*, 12 (1), 167-197.

Informe Nacional de Competitividad 2017-2018 - Consejo Privado de Competitividad. (2017). Recuperado Noviembre 18, 2017, de <https://compite.com.co/informe/informe-nacional-de-competitividad-2017-2018/>

Jiménez-Zarco, A., Martínez-Ruíz, M., & Izquierdo-Yusta, A. (2011). La influencia de la percepción del directivo en el resultado de la innovación: Evidencias encontradas en España. *Universia Business Review*, (31), 184-203.

Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., Mazagatos, V. B., & López, Y. M. (2010). *Dirección estratégica*. Madrid: Prentice Hall.

King, R. (2015, May 31). *Business plan vs. Business model vs. Strategy*. Recuperado septiembre 29 de 2018, de <https://www.slideshare.net/RodKing/business-plan-vs-business-model-vs-strategy-eliminate-the-blahblahblah>

Kourdi, J. (2015). *Business Strategy A guide to effective decision-making*. Nueva York: Public Affairs.

Lafley, A. G., & Martin, R. L. (2013). *Playing to win: how strategy really works*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

Love, H. (2016). *The start-up J curve: the six steps to entrepreneurial success*. Austin, TX: Greenleaf Book Group Press.

Máynez G., A. I., & Noriega M., S. A. (2015). Transferencia de conocimiento dentro de la empresa: Beneficios y riesgos individuales percibidos. *Frontera Norte*, 27(54), 29-57.

Marciniak, R. (2014, febrero 24). *Glosario de términos sobre gestión empresarial*. Recuperado 21 de noviembre de 2018, de <https://renatamarciniak.wordpress.com/glosario-de-terminos-sobre-gestion-empresarial/>.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., & Lampel, J. (2009). *Strategy safari: the complete guide through the wilds of strategic management*. Nueva York: Pearson Prentice Hall.

Mirvis, P., Herrera, M., Googins, B. & Albareda, L. (2016). Corporate social innovation: How firms learn to innovate for the greater good. *Journal of Business Research*. 10.1016/j.jbusres.2016.04.073.

Mundofinanzas. (2016). Incentivos para PYMES en Europa y Estados Unidos. Recuperado noviembre 6 de 2018, de <https://www.mundofinanzas.es/incentivos-para-pymes>

Observatorio TLC. (2018). (La República) En cuatro de los seis años que ha estado vigente el tratado hubo déficit. Recuperado noviembre 15 de 2018, de <https://observatoriotlc.com/la-republica-en-cuatro-de-los-seis-anos-que-ha-estado-vigente-el-tratado-hubo-deficit/>

ODell, C., & Grayson, C. J. (2012). *If only we knew what we know: the transfer of internal knowledge and best practice*. Nueva York: Free Press.

OCDE (2015), *OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2015* París: basado en la Encuesta de innovación comunitaria de Eurostat (CIS-2012) y fuentes de datos nacionales, junio de 2015.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., & Bernarda, G. (2014). *Value proposition design: how to create products and services customers want: get started with--: bad value proposition design: a guide to burning cash, communicating poorly, and spending your short life building stuff nobody wants*. Hoboken: John Wiley & Sons.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2013). *Business model generation a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Nueva York: Wiley & Sons.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., & Bernarda, G. (2015). *Diseñando la propuesta de valor: Cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando*. Barcelona: Deusto.

Owyang, J. (2016, Julio 31). *The Ten Types of Corporate Innovation Programs*. Recuperado noviembre 18 de 2017, de <https://shift.newco.co/the-ten-types-of-corporate-innovation-programs-3bcb25c68262>

Portafolio (2017, octubre 17). Pymes se preocupan más por cumplir con los requerimientos del Estado que por la innovación. Recuperado noviembre 18 de 2017 de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/estudio-sobre-preocupaciones-de-las-pymes-en-colombia-510720>

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core incompetencies of the corporation. *On Point - Harvard Business Review*, 6528, 15. Recuperado octubre 30 de 2018. Tomado de <https://pdfs.semanticscholar.org/8c8a/55409a0bfd9d25ff7a453cb75d5b29321009.pdf>

Revista Dinero. (2018). Así cambió la economía en 28 años de apertura. Recuperado octubre 14 de 2018 de <https://www.dinero.com/economia/articulo/28-anos-apertura-economica/255671>

Rony, D., Heisig, P. & Matos, F. (2017). Knowledge management as a factor for the formulation and implementation of organization strategy. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 21 Issue: 2, pp.308-329. Recuperado septiembre 29 de 2018 de <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2016-0068>

Subgerencia Cultural del Banco de la República (2015). Apertura económica. Recuperado noviembre 02 de 2017 de: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/apertura-economica>

The Value Creation Funnel. (2015). The value creation funnel™ for growth, productivity & better business design | thinkway. Recuperado noviembre 2, 2017, de http://www.thinkwaystrategies.com/value_creation

Trautman, S. (2013). *Teach what you know: a practical leaders guide to knowledge transfer using peer mentoring*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Valencia-Rodríguez, M. (2013). Generación y transferencia de conocimiento. *Ingeniería Industrial*, XXXIV (2), 178-187

Varela, R., & Bedoya Arturo, O. (2006). Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias. *Estudios Gerenciales*, (100), 21-47.

Villamizar, J. C. (2013). *Pensamiento económico en Colombia: construcción de un saber, 1948-1970*. Bogotá, Colombia: Ed. Univ. del Rosario.

Zalpa, G. (2002). La cultura en las organizaciones empresariales. *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas*, VIII (15), 9-33.

