

## Realidad de las pequeñas empresas asociativas en Sabana de Occidente\*

Rojas Burgos, Efrén Eduardo; Romero Castillo, Claudia Patricia

**Efrén Eduardo Rojas Burgos**

erojasburgo@uniminuto.edu

Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO., Colombia

**Claudia Patricia Romero Castillo**

cromer28@uniminuto.edu.co

Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, Colombia

### Revista Perspectivas

Corporación Universitaria Minuto de Dios, Colombia

ISSN: 2145-6321

ISSN-e: 2619-1687

Periodicidad: Trimestral

vol. 2, núm. 5, 2017

perspectivas@uniminuto.edu

Recepción: 26 Enero 2017

Aprobación: 23 Febrero 2017

URL: <http://portal.amelica.org/ame/journal/638/6382957012/>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional.

**Resumen:** El objeto de esta investigación es determinar los factores que influyen o impiden el óptimo desarrollo de la cadena de suministros en empresas de carácter asociativo en la región Sabana de Occidente, Cundinamarca. El enfoque es la metodología participativa, cuantitativa y cualitativa. Para el estudio se toma como muestra tres empresas en el municipio de Cachipay y como instrumentos una entrevista semiestructurada a través de medios audiovisuales, listas de chequeo y observaciones participantes. En los resultados se observa que no se tiene conocimiento sobre el concepto de logística ni procesos, aunque se aplican algunos conceptos de reciclaje. Se desconoce por completo el concepto de logística inversa y verde, mejoramiento continuo y responsabilidad social. Las indagaciones preliminares permiten concluir que se necesita un acompañamiento presencial asesorando proyectos productivos, capacitación y consecución de recursos financieros por parte del Estado y las instituciones académicas, como universidades, para garantizar la sostenibilidad de las empresas en el tiempo.

**Palabras clave:** Logística inversa y verde, mejoramiento continuo, responsabilidad social, cadena de suministros.

**Abstract:** The purpose of this research project is to determine the factors that influence or impede the optimal development of the supply chain in companies with an associative character in Sabana de Occidente, Cundinamarca. The approach is participatory methodology, quantitative and qualitative. For the study, three companies were taken as sample in the municipality of Cachipay, which indicates that the sample is intentional. The instruments used are a semi-structured interview through audiovisual media, check-lists and participant observations. As a result, it is noted that there is no knowledge about the concept of logistics or processes although some concepts of recycling are applied. In the same way, the concepts of reverse and green logistics, continual improvement and social responsibility are completely unknown. From the preliminary inquiries, it was concluded that an in-person support, advising productive projects, and training are highly required. In the same way, the in-person support is needed to grant financial resources from the State and academic institutions such as universities to guarantee the sustainability of companies through time.

**Keywords:** Reverse and green logistics, continual improvement, social responsibility, supply chain.

**Resumo:** O objeto desta investigação é determinar os fatores que influem ou impedem o óptimo desenvolvimento da corrente de fornecimentos em empresas de carácter associativo na região

Sabana de Occidente, Cundinamarca. O enfoque é a metodologia participativa, quantitativa e qualitativa. Para o estudo tomou-se como mostra três empresas no município de Cachipay, o que indica que a mostra é intencional e os instrumentos utilizados são: uma entrevista semiestruturada através de meios audiovisuais, listas de revisão e observações participantes. Como resultados se observa que não se tem conhecimento sobre o conceito de logística nem processos, ainda que se aplicam alguns conceitos de reciclagem. Desconhece-se por completo o conceito de logística inversa e verde, melhoria contínua e responsabilidade social. As pesquisas preliminares permitem concluir que se precisa de um acompanhamento presencial assessorando projectos produtivos, capacitação e consecução de recursos financeiros por parte do Estado e as instituições académicas como universidades para garantir a sustentabilidade das empresas no tempo.

**Palavras-chave:** Logística inversa e verde, melhoria contínua, responsabilidade social, cadeia de fornecimentos.

## INTRODUCCIÓN

La investigación pretende responder y hacer aportes a la siguiente pregunta: ¿cuáles son los factores de la cadena de suministros que inciden en el crecimiento, desarrollo, expansión y productividad de las pequeñas empresas de carácter asociativo, creadas en Sabana de Occidente? La pregunta planteada busca precisar la relación existente entre los factores determinantes para el crecimiento, desarrollo, productividad y el impacto en las mismas. Las posteriores descripciones y la consulta de diversas fuentes para fortalecer el estudio alrededor de lo que implica el conocimiento sobre la cadena de suministros, tendencias, crecimiento y expansión justifican el planteamiento del problema. Es importante abordar la problemática puesto que las empresas que innoven o creen valor con nuevas ideas de productos o servicios y desarrollen un proceso administrativo serio con desarrollo sostenible son las que lograrán permanecer en el futuro. Este desarrollo deberá orientarse a tener el menor impacto posible desde el punto de vista ambiental, pero con un alto impacto social. Es preocupante que exista la intención de materializar proyectos productivos de carácter asociativo de los cuales se tiene pleno conocimiento del producto o servicio con respecto a su elaboración, características técnicas y condiciones de producción (cantidades de materia prima, insumos, materiales biotecnológicos, etc.) o conformación de un portafolio de servicios para satisfacción del cliente, pero que, por razones de desconocimiento con relación al manejo logístico, financiero, legal, administrativo y comercial, no se pueden realizar o simplemente queden a la deriva sin que nadie se moleste por llevarlos a la realidad.

La investigación no tiene estudios previos referentes al análisis de los factores que afectan la cadena logística en las empresas de carácter asociativo en la región Sabana de Occidente. Se han adelantado estudios similares sobre la situación de la competitividad de las pymes en Colombia y los factores que inciden en éxito de las microempresas en el municipio de Arauca. En los estudios no se evidencian análisis sobre los conceptos de logística inversa y verde como factor competitivo, lo cual marca una diferencia fundamental frente a otras investigaciones. Sin

embargo, la investigación toma como referencia la tesis de Bautista (2013, P.A.), quien hace un aporte relevante sobre las organizaciones que brindan apoyo institucional para el fortalecimiento de las microempresas. De igual forma, el texto referencia de forma clara los factores de éxito y de competitividad que son pertinentes para el desarrollo de la investigación.

Para el estudio es importante conocer los retos y elementos que influyen de manera directa sobre el desempeño de las empresas del área geográfica referenciada como lo analiza el documento de Montoya Alexandra, Montoya R. Iván y Castellanos Oscar (2010). Este documento refleja las dificultades que tiene Colombia para ser competitiva, centrándose en doce elementos sobre los que se plantea fijar una política de competitividad para el año 2032. Asimismo, se presentan ocho frentes que permitirán conseguir las metas de largo plazo, las cuales se centran en convertir las pequeñas empresas en negocios totalmente autosostenibles en aspectos económicos, sociales, culturales y ambientales. Dentro de los estudios se plantean varios elementos y características que se han detectado producto de las indagaciones y trabajo de campo que se evidencia en las investigaciones, pero no hay claridad sobre cómo se aborda el tema ambiental para consolidar el desarrollo sostenible como actor fundamental para la existencia y la sostenibilidad de las generaciones futuras. Si bien es cierto que en los análisis se habla de estrategias, mercados, competencia, caracterización y otros factores, no se toca el tema de responsabilidad social. En el presente estudio, el componente de inclusión social, el mejoramiento de la calidad de vida y el alcance de la investigación, el cual pretende plantear acciones o hacer un aporte representativo para el posible desarrollo del post- conflicto, generan un gran aporte a la responsabilidad social.

De igual forma, esta investigación debe servir como modelo para que no se cometan errores al inicio que puedan convertirse en frustraciones o grandes descalabros financieros. La investigación se apoya en Lefcovich (2004), quien habla de los factores que afectan el desarrollo de las empresas y sus riesgos haciendo una exposición detallada al respecto y resalta que quienes crean empresas pequeñas lo hacen desconociendo las escasas probabilidades de supervivencia. La experiencia demuestra que el 50% de dichas empresas quiebran durante el primer año de actividad, y no menos del 90% antes de cinco años. Según revelan los análisis estadísticos, el 95% de estos fracasos son atribuibles a la falta de competencia y de experiencia en la dirección de empresas dedicadas a la actividad concreta de que se trate. El problema se deriva de la observación que se hace sobre la existencia de empresas de carácter asociativo que se crearon y posteriormente se han abandonado específicamente por los vacíos conceptuales y de apoyo a los emprendedores, que no permiten desarrollar sus ideas de negocio. Si bien es cierto que algunas ideas emprendedoras se materializan sobre documentos de carácter legal, otras simplemente se desarrollan sobre la informalidad y otras, aunque pueden ser exitosas, no se llevan a cabo por desconocimiento.

Estas no prosperan porque falta orientación hacia los procesos legales, administrativos, logísticos, comerciales y financieros. En nuestro país se han creado programas que permiten el desarrollo empresarial e incentivo para la generación de nuevas empresas, pero se adolece de un acompañamiento serio con el fin de llevar al éxito las ideas de negocio. Instituciones como el Servicio

Nacional de Aprendizaje (SENA), que realiza una labor de formación para el trabajo y las Universidades que forman profesionales con capacidades técnicas y académicas, no se han preocupado por poner en marcha estrategias que permitan acompañar proyectos y ejecutarlos hasta tanto esté completamente consolidado.

Lo que se propone demostrar son los principales limitantes para el desarrollo de los proyectos productivos por el desconocimiento de procesos administrativos, la falta de recursos financieros, la falta de capacidad para plasmar proyectos que puedan ser presentados a entidades para recibir apoyo, la falta de gestión comercial y falta de acompañamiento por parte del Estado.

Se considerarán de manera sistemática los siguientes temas: el desconocimiento y falta de capacitación en la logística directa, inversa y verde y procesos administrativos comerciales y financieros, la relación entre el crecimiento empresarial y la elaboración de planes de negocio, incapacidad para acceder a los recursos financieros, situación macroeconómica para las pequeñas empresas y modelo administrativo como generador de nuevo conocimiento.

## **MATERIALES Y MÉTODO**

Se desarrolló la idea del problema a investigar, delimitándolo en el municipio de Cachipay que hace parte de la Sabana de Occidente. Se identificaron las empresas con las características que plantea la investigación, puesto que existía un conocimiento previo acerca de estas. También se recurrió a a Unidad Municipal de Adistencia Técnica- UMATA para obtener información sobre empresas creadas en Cachipay, Cundnamarca; la muestra fue intencional para tres empresas estudiadas. Posteriormente, se estructuraron los equipos de investigación conformados por estudiantes de logística; luego, se hizo una reunión con los empresarios en su área de influencia donde se abordaron los temas y las líneas de investigación en las cuáles está basado el estudio. Una vez socializado el tema, se realizaron entrevistas personales con cada uno de los empresarios, las cuales se encuentran documentadas en medios audiovisuales donde se narra la situación de cada ente económico.

Se diseñó un cuestionario con el que se realizó la etapa diagnóstica, el cual constaba de cuarenta preguntas dirigidas a detectar falencias o fortalezas que pudiera tener la empresa (ver anexo) donde las respuestas “SÍ” implicaban deficiencias, y las “NO” significaban no estar cometiendo la falencia o error. El diagnóstico arrojó que de las cuarenta preguntas, entre treinta y treinta y dos preguntas respondieron al “SÍ”, es decir, que entre el 75% y el 80% de las respuestas presentaron debilidades. Se realizó observación directa de los procesos que arroja información cualitativa que está soportada en registros descriptivos.

## **RESULTADOS**

De acuerdo con las fichas técnicas aplicadas y la observación realizada y de analizar los problemas se puede concluir que:

- No existe en estas empresas un plan de negocios u objetivos claros para la administración ni la producción.

- Los emprendedores crean las empresas por razones económicas sin tener formación como empresarios.
- Aunque el SENA en sus planes de negocio incluye un asesor para la dirección del mismo, no hay un acompañamiento juicioso ni una orientación total al proceso de elaboración y menos a la ejecución del mismo.
- La debilidad financiera y la poca capacidad investigativa impiden detectar nuevos nichos de mercados.
- Hay un desconocimiento total en lo que es el concepto de logística inversa y verde.
- Los fundadores, socios o emprendedores son personas que sobrepasan los cuarenta años y son reacias al cambio a la formalización de los procesos por razones culturales.
- La formación académica de este tipo de empresarios es limitada.

## DESCONOCIMIENTO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL

La falta de conocimiento y capacidad para aplicar correctamente el proceso administrativo de planeación, organización, dirección y control en las pequeñas empresas hace cada vez más difícil la posibilidad de poder sobrevivir en un mundo globalizado y económicamente inestable. Ya no basta con realizar un trabajo fuerte sino inteligente y esto lo refuerzan las cifras de las empresas que se liquidan anualmente. Amador (2014) afirma que cerca de 90 mil empresas han cerrado en el último año, pues “más del 50 por ciento de las sociedades que inician su vida, fracasan en el intento y son liquidadas ante la Cámara de Comercio”. Colombia se encuentra en un escenario propicio para motivar, capacitar y estructurar las ideas innovadoras y creativas de negocio que cada día se incuban. Venimos de soportar crisis económicas, altas tasas de desempleo, conflicto armado, narco guerrilla y agudización de la pobreza. El actual proceso de paz colombiano nos obliga a rescatar todas las ideas de negocio para hacerlas realidad, generar empresas exitosas que ayuden a la reducción del desempleo, la pobreza y al dinamismo de la economía para una mejor distribución del ingreso. También se puede inferir que estos pequeños propietarios toman estas iniciativas por razones económicas sin tener una formación como empresarios, lo que aumenta vertiginosamente la probabilidad de fracaso. Es importante resaltar que los principales agentes determinantes del fracaso se deben al desconocimiento del emprendedor, falta de competitividad y componente innovador, no se cuenta con garantías que le permitan acceder al sistema financiero, desconocen las fuentes de financiación de líneas blandas de crédito en las diferentes actividades económicas, lo que limita el poder adquisitivo de materias primas, tecnología, maquinaria y sistemas de información. No cuentan con análisis de mercados, se desconocen los apoyos financieros que brinda el gobierno o son de difícil acceso, la conformación de presupuestos y evaluación de proyectos es irrisoria, lo que dificulta la proyección de expansión. Los tratados comerciales internacionales colombianos presentan un escenario aún más desalentador puesto que la competencia es más fuerte, por consiguiente, se deben adoptar estrategias competitivas como alianzas estratégicas, diseño de nuevos productos con componentes innovadores, aplicación del concepto de logística inversa y verde, utilizar la cadena de

suministros como herramienta estratégica o si es necesario explorar nuevas actividades económicas donde los agentes exógenos y endógenos sean un poco más controlables. El Estado como catalizador, responsable del desarrollo económico y social, las universidades con la responsabilidad que les atañe y que se encuentra en su quehacer académico están en la obligación de buscar los mecanismos para llevar a cabo un acompañamiento pormenorizado de estos procesos, es decir desde el diagnóstico empresarial hasta la elaboración y ejecución de cualquier proyecto productivo. Aunque se evidencia la falta de formación empresarial en los fundadores de estas empresas, es innegable que tienen con una gran experiencia y trayectoria para producir sus artículos de tal manera que cuentan con una gran fortaleza para mitigar el riesgo, salir de la incertidumbre buscando un punto de quiebre con las debilidades antes mencionadas y convertir tales factores en oportunidades capitalizables y traducibles en mejoramiento de la calidad de vida, reducción de la pobreza y fortalecimiento de los valores.

Por ello, es importante pasar de lo teórico a lo práctico, buscando que todos los actores implicados se conviertan en multiplicadores de conocimiento. Fortaleciendo la cultura corporativa (Estado, familia, empresa, universidad) sin dejar de lado los valores y siempre pensando en la conservación de la ética comunitaria que va de la eficiencia a la confianza. Se debe tener en cuenta que el fortalecimiento económico debe contribuir de manera representativa a la construcción de valores universales y al tejido social que tanto necesitamos hoy para la protección de la niñez y las familias, puesto que una mejor calidad de vida debe reflejarse en servicios educativos, salud, vivienda, recreación y mejores espacios para la convivencia.

La investigación permite esclarecer los factores más relevantes que afectan la cadena de suministros de las empresas asociativas en la región Sabana de Occidente. El estudio es conducente a abrir caminos para consolidar ideas de negocios con carácter asociativo. Los involucrados en este proceso se deben convertir en los principales actores de análisis y solución de esta problemática con el ánimo de hacer aportes valiosos a la sociedad generando nuevo conocimiento.

## **DESCONOCIMIENTO PARA ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS**

Es de vital importancia para cualquier proyecto empresarial nuevo o que se encuentre en marcha que se tenga una carta de navegación que establezca metas y objetivos alcanzables. Dentro de lo que se determinó, las empresas no cuentan con un plan de negocios y mucho menos con planeación estratégica que garantice por lo menos la subsistencia del negocio. Últimamente, se ha escrito y hablado mucho acerca de este tema en las universidades, en el seNA, en colegios con articulación seNA, en entidades bancarias, entre otras. Pero la realidad es que muy pocas personas saben realmente elaborarlo por lo complejo, técnico y dispendioso que resulta, si lo ponemos en el contexto de los empresarios que nos ocupa una de las soluciones sería decirle al empresario que elabore un plan de negocios y gestione recursos a través de una convocatoria fondo emprender o de algún ministerio público, ya sea MINAGRICULTURA, MINEXTERIOR o alguna otra entidad de fomento. Hoy, el seNA y otras entidades tienen los lineamientos para la elaboración de dichos planes con exigencias de alto grado de

complejidad y que no están al alcance de los empresarios objeto de este estudio puesto que aunque han tomado cursos cortos en el seNA no tienen claros los conceptos para su realización. En este orden de ideas se agudiza más la situación de estas empresas y es por ello que profesionales de las diversas disciplinas deben aunar esfuerzos con las instituciones académicas y el gobierno colombiano en un gesto de responsabilidad social, haciendo un acompañamiento y una gestión participativa tanto en la elaboración del plan de negocios como en la ejecución del mismo. Los dirigentes políticos y los representantes del Estado salen a pregonar que existen partidas presupuestales para el desarrollo de proyectos productivos, pero a ¿dónde llegan estos recursos si la gran mayoría de la población no accede a la educación superior?. De acuerdo con las fuentes de cobertura del Ministerio de Educación Nacional, en el 2014 se graduaron 503.862 bachilleres y sólo el 34,65% alcanzó la educación superior, es decir 174.576 estudiantes. Lo que ratifica la incapacidad técnica de los colombianos para la puesta en marcha de proyectos productivos. Es de tener en cuenta que los empresarios y la población analizada en la investigación no es joven, ya que están por encima de los cincuenta años de edad, lo que hace más difícil la situación, existen rasgos en su comportamiento que son más complejos de manejar, por ejemplo, la resistencia al cambio, el saber escuchar, capacidad de aprendizaje, entre otros, lo que consolida la tesis que se debe hacer un acompañamiento riguroso al proceso con controles por parte del Estado que permitan garantizar la canalización de los recursos financieros a su destinación final utilizando mecanismos eficientes a través de fiducias o alguna otra estrategia.

Dentro del estudio se ha podido establecer que existen varias categorías que hacen parte del problema financiero de las pequeñas empresas; capital reducido, variación de los precios de las materias primas, difícil acceso al crédito, falta de planeación financiera, recursos financieros limitados y ventas limitadas. Estos factores limitan la posibilidad de expansión de estas empresas lo que las obliga a ser creativas o las condena a su liquidación. En general, los pequeños empresarios no son capaces de asumir riesgos por falta de un proceso estricto en la toma de decisiones, puesto que no existe una estructura previamente determinada que permita seguir un curso de acción para tomar o rechazar alternativas de oportunidades financieras. Es de comprender que asumir riesgos no necesariamente es contraproducente para el desarrollo del ente económico ya que este factor siempre es latente, por tanto, la herramienta que debe conocer el empresario es la valoración de sus flujos de caja sensibilizados y evaluados tanto en los ingresos como en los gastos y costos con el fin de conocer con exactitud hasta donde pueden variar los precios de sus productos, sus costos y gastos si se conocen los pisos y los techos de variación se asegura que la empresa se mueva dentro de las bandas estimadas, aunque esto no asegura la continuidad o el éxito de una empresa es un elemento fundamental decidir en momentos coyunturales y marca el camino para no tomar riesgos innecesarios que pueden ir en contravía de los objetivos. En la investigación se pudo observar que los pequeños empresarios sólo relacionan la planeación financiera con dinero y no visualizan que la planeación logística es un mecanismo donde se pueden reducir drásticamente costos que se encuentran ocultos.

Un factor determinante es el difícil acceso al crédito ya que no existen garantías para las entidades financieras, no hay historial crediticio, empresarios

se encuentran reportados en centrales de riesgo, difíciles requisitos de cumplir o desconocimiento de la banca de fomento que dificulta la inyección de recursos frescos e imposibilita la gestión operativa, por consiguiente se ven obligados a recurrir al mercado extrabancario lo que sobrecoste a el endeudamiento y estrecha los márgenes de rentabilidad, este mercado generalmente es manejado por agiotistas que cobran rendimientos abismales por facilitar el dinero. Fenómeno que se ha venido agudizando en el país puesto que personas que cuentan con liquidez hacen la colocación sin trámites ni muchas exigencias dependiendo de los montos, si tenemos en cuenta que los empresarios adolecen de educación financiera y no existen previos estudios para el manejo de sus operaciones, se considera que es viable recurrir a un crédito de este tipo sin darse cuenta de que se está descapitalizando. Sumado a este agente devastador de capital, generalmente los pequeños empresarios trasladan las utilidades de las ventas para cubrir sus gastos personales y familiares lo que se traduce en que no haya ahorro para fortalecer la empresa, en estas condiciones no hay posibilidades de expansión o son mínimas, por tal razón, es fundamental que las instituciones financieras modifiquen sus políticas de crédito y reduzcan las tasas de interés a un valor razonable dependiendo de las condiciones macroeconómicas del país y asuman una postura de responsabilidad social con costos financieros justos y no hacer alarde de unas utilidades expresadas en miles de millones de pesos anuales que son producto de la colocación de los recursos de los colombianos en estas entidades. Aunque estas instituciones son generadoras de empleo y son la columna vertebral de la economía, deben ser conscientes que los empresarios necesitan recursos de capital a tasas justas con el fin de ayudar en la solución de problemas socioeconómicos, podríamos citar el ejemplo del sector cooperativo que traslada gran parte de sus excedentes a fondos de educación y solidaridad.

De otra parte, el desconocimiento de la banca de fomento e incentivos gubernamentales merma las posibilidades de acceder a recursos que manejados eficientemente garantizarían la continuidad de estas empresas. Existe en el mercado Finagro como financiador de proyectos productivos dirigidos al sector agropecuario, Bancoldex como financiador de proyectos con perfil exportador, Ministerio de Agricultura quien realiza convocatorias para el proyecto de alianzas estratégicas y oportunidades rurales, fondo Biocomercio, Ministerio de Medio Ambiente, Fondo Emprender, Fonade, Gobernación de Cundinamarca a través de secretaria de agricultura, alcaldías municipales, organizaciones no gubernamentales, cooperativas de ahorro y crédito y otras instituciones que quedarían sin mencionar en este escrito. A simple vista se podría inferir que el Estado ha hecho una tarea juiciosa y responsable, pero encontramos la contradicción y se consolida la tesis de que la falta de capacitación y acompañamiento por parte de las instituciones encargadas no ha sido la mejor y aunque se han intentado colocar recursos a través de estas instituciones no se capitalizan por que la política no está bien establecida.

## **SITUACIÓN MACRO-ECONÓMICA DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS**

La caída de los precios del petróleo y el aumento del precio del dólar han hecho que en Colombia se incremente el índice inflacionario, razón por la cual se

hace que estos agentes exógenos afecten de manera directa la canasta familiar y en consecuencia haya menor poder adquisitivo por parte de las familias. El Gobierno nacional presupuestó ingresos por venta de barril de petróleo a US 98 y el promedio de venta en los últimos noventa días es de US 44,45 barril lo que indica una caída del precio cercana al 50% y por consiguiente un faltante de dinero en los ingresos de la nación, esta situación ha hecho que el gobierno tenga que tomar medidas como aumentar las tasas de interés, una posible reforma tributaria, incrementar recursos para inversiones en infraestructura y vivienda y acudir al endeudamiento público para así contrarrestar la debacle económica. De otra parte, la moneda colombiana se ha devaluado en un 30%, lo que agudiza más la situación y los importadores tienen que asumir mayores costos que a su vez son trasladados a los consumidores finales. Sumado a esta situación el fenómeno del niño ha afectado el sector agropecuario y en especial el precio de los alimentos, tal como lo menciona el periódico Portafolio, (septiembre de 2015): “Mientras en agosto la inflación total fue de 0,48%, en el mismo mes, la de alimentos fue de 0,77%. En ocho meses, la inflación fue de 4,02%, en tanto que el rubro de alimentos se encareció 5,76%. Finalmente, en los últimos 12 meses, el IPC general fue de 4,74%, y los alimentos lo hicieron en 6,11%”. Teniendo en cuenta este escenario que no es nada alentador y que es una amenaza para las pequeñas empresas, estas deben crear estrategias que les permitan contrarrestar los efectos nocivos de esta situación como la aplicación de la logística inversa, incremento de la productividad, innovación y creación de nuevos productos, análisis del ciclo de vida de los productos ya existentes, aplicación de la inteligencia de negocios y un modelo administrativo estratégico que garantice la continuidad de las operaciones.

## MODELO ADMINISTRATIVO COMO GENERADOR DE NUEVO CONOCIMIENTO

Hoy existen diversos modelos administrativos que a simple vista son altamente efectivos para llevar una empresa al éxito por su aplicación rigurosa, pero cada ente económico y su entorno son disímiles tanto en estructura como en las condiciones que lo rodean, hipotéticamente se podría plantear que no es posible aplicar un modelo de administración de manera estricta, sin embargo, el proceso administrativo clásico planteado por Henry Fayol es la base fundamental para entender la administración (Guarneros, 2003). Es gracias a la aportación de Fayol que hoy día entendemos que la administración aplicada como una serie de fases, etapas y elementos, permite confeccionar un traje a la medida para todas y cada una de las empresas que aplican esta ciencia administrativa a la consecución de sus objetivos organizacionales; al punto de ser la base de las teorías, normas y estándares actuales, como las distintas normas ISO y modelos administrativos similares. En relación con lo anterior y de acuerdo con lo observado durante la investigación para este tipo de empresas es fundamental plantear el modelo basado en la administración a partir de la planeación estratégica logística y la investigación de mercados con una cooperación vertical de sus colaboradores y un acompañamiento estricto por parte de las instituciones del Estado y universidades. Es decir que el modelo tome la cadena de suministros como el eje fundamental de la ad-

ministración y que se incluya en este modelo de manera activa a cada uno de los participantes del proyecto desde el personal de menor rango hasta el más alto ejecutivo. Cuando se habla de un acompañamiento estricto se pretende que quien haga sus veces de asesor, sea un consultor que sea parte activa del proyecto para articular, dirigir y realizar los procesos administrativos y operativos de una manera mancomunada entre empresarios, colaboradores e instituciones de apoyo. Con esto se persigue que se incluya como estrategia fundamental la logística verde e inversa como diferencial administrativo, de producción y ventaja competitiva. El hacer planeación teniendo como herramienta fundamental la cadena de suministros permite detectar costos ocultos que generalmente las empresas no detectan en sus presupuestos cuando hacen una planeación financiera globalizada, permite diseñar almacenes, estrategias de aprovisionamiento, distribución y diseño de productos de una manera más eficaz puesto que se analizan las operaciones de manera detallada. La investigación de mercados no se puede mirar como un eslabón suelto de la cadena, ya que de allí se deriva y detectan las necesidades de los consumidores, que una vez detectadas nace la importancia del diseño de nuevos productos, los cuales deben ser pensados de manera responsable con el medio ambiente para su posterior retorno, reciclaje, canibalización, recuperación, reventa, remanufactura o rediseño. Es importante comprender que la logística está intrínsecamente relacionada con todas las labores empresariales, desde la alta gerencia hasta el aprovisionamiento, por ende, es trascendente que se aplique el modelo que se podría llamar modelo administrativo logístico de cooperación vertical. Entendida la cooperación como la participación activa de los participantes del proceso, donde cada uno aplica su experiencia, habilidades y destrezas para la construcción del plan de negocios y organización de la empresa. La palabra cooperación se utiliza con el fin de acercarnos al concepto de cooperativismo existente para darle a este modelo un sentido de participación solidaria sin adentrarnos en el modelo cooperativo porque dejaría por fuera las empresas que no hacen parte del sector cooperativo y de lo que se trata es de darle cabida a todas las estructuras jurídicas que se puedan abarcar.

## CONCLUSIONES

Mientras que las pequeñas empresas no cuenten con un acompañamiento permanente y serio por parte de las instituciones públicas y de las universidades, será muy difícil que estas empresas logren superar las barreras de entrada a los mercados. Se requiere que los empresarios y emprendedores conozcan de manera profunda cuáles son las entidades que apoyan la financiación de proyectos y los incentivos que propicia el Estado para la consecución de recursos para infraestructura, maquinaria, asesoría técnica, etc. Los empresarios deben conocer de manera profunda el concepto de logística inversa y verde para convertir esta herramienta en ventaja competitiva. Las instituciones públicas y las universidades deben participar más activamente en la elaboración de planes de negocio y ser más inclusivas con la sociedad. Los formatos y modelos existentes hoy para la elaboración de planes de negocio deben ser más sencillos y comprensibles para los emprendedores. Es necesario que el Estado tome medidas para que los recursos que son desembolsados para la ejecución de planes de negocio lleguen a su destino

final que podría ser a través de fiducias o algún otro mecanismo financiero que garantice la verdadera custodia del dinero y su destinación. Es imprescindible que se adopten modelos administrativos basados en la planeación estratégica logística. El acompañamiento que se plantea debe ser multidisciplinar es decir que las instituciones deben delegar profesionales de las diversas disciplinas. De otra parte, se debe realizar proceso de sensibilización para que los empresarios de las áreas rurales sean más receptivos con respecto a la organización de procesos y com prendan la importancia del acompañamiento.

## REFERENCIAS

- Andrade, L. (2009). El problema de la economía informal. Recuperado de <http://www.dinero.com/noticias-columnistas/problema-economía-informal/31843.aspx>
- Bautista, P.A. (2013). *Factores que inciden en el éxito de las microempresas con mínimo cinco años de existencia del sector terciario del municipio de Arauca*. Arauca: Universidad Nacional de Colombia.
- Gracia, H. M. (2008). Los determinantes de la competitividad nacional. Análisis y reflexiones. *temas de Ciencia y Tecnología*, 12(36), 12-24
- Neira, O. F. (2006). Elementos para el estudio de la microempresa latinoamericana. Latinoamérica. *Revista de Estudios Latinoamericanos* (043), 153- 174.
- Sánchez, A. A., & Bañón, A. R. (2005). Factores asociados con el éxito competitivo de la pyme industrial en España. *Actualidad Económica*, 38-51.
- Varela, R. (2008). *Innovación Empresarial, Arte y Ciencia en la Creación de Empresas*. Bogotá: Pearson Prentice Hall.
- Congreso de la República. (2006). Ley 1014 de enero 26 de 2006.
- Granados, H. (2009). El papel de las micro y pequeñas empresas en el desarrollo territorial: Una lectura desde los programas de fortalecimiento empresarial en la ciudad de Medellín. *Mercatec*, 45, 20 - 31.
- Montoya, A., Montoya R. I., & Castellanos, O. (2010). Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos. *Agronomía Colombiana*, 28(1), 107. 117