



LAS PYMES EN EL SECTOR INDUSTRIA DE LA CIUDAD DE BOGOTA, UN ANALISIS DESDE LA ADMINISTRACIÓN BASADA EN LA EVIDENCIA –ABE

Eje Temático: Administración de las Organizaciones en el Contexto Global

José Zacarías Mayorga Sánchez¹
Yudy Marlen Bonilla Bonilla²

Resumen

Colombia atraviesa por un momento de gran tensión en el proceso de desarrollo empresarial, y consolidación de unas condiciones económicas, sociales y políticas, que la conduzcan al desarrollo, y en este proceso las Pymes son pieza clave para la sostenibilidad económica y social. Por consiguiente, es prioritario estudiarlas y valorar elementos claves para su crecimiento y sostenibilidad, identificar sus rasgos fundamentales, los procesos de Gestión Empresarial (GE), que se desarrollan a su interior, que le ayuden a alcanzar niveles de productividad internacional, a través del conocimiento, y de la información disponible en el contexto empresarial nacional e internacional.

Es evidente que la gestión empresarial está enmarcada por la toma de decisiones que deben de conducir a la empresa al logro de resultados óptimos para sus inversionistas, como tal, estas decisiones implican incertidumbre, y están influenciadas por innumerables acontecimientos políticos, económicos, sociales y la competencia. En desarrollo del estudio se evidencia la importancia de las Mipymes, que representan el 97% de la economía, aportan el 76% del empleo, con un promedio de 30 empleados por empresa (Sforza, 2013), y está presente en todos los sectores empresariales, y sobre ellas recaen las posibilidades de desarrollo económico y social del país.

En este proceso, la toma de decisiones es el factor más importante para que las empresas alcancen resultados y sean competitivas. Si bien es cierto, hoy se enfatiza en la importancia de la información, la evidencia empírica y el conocimiento científico, las empresas no evidencian avances significativos y por el contrario se observa que las decisiones están altamente influenciadas por la intuición y los procesos de formación del talento humano y esfuerzos en el campo de la investigación y desarrollo tecnológico, no llegan a las empresas. En la práctica, la investigación busca explicar la efectividad en la toma de decisiones a partir de la teoría de la Administración Basada en la Evidencia y como esta puede contribuir al desarrollo del sector.

¹ Economista, Doctor en Administración, Magister en Planeación Socio económica. Docente Investigador Universidad Libre, josez.mayorgas@unilibrebog.edu.eco

² Administradora de Empresas, Esp. Gerencia financiera, Maestría en Ciencias Económicas, Docente y Líder del grupo de investigación Dopys, Universidad de Cundinamarca, Sede Chía.



**6to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo
2do Encuentro Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables**



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

1. MARCO TEORICO DE REFERENCIA

2.1 La empresa en el entorno económico

El estudio de los aspectos económicos puede dividirse en tres grandes campos: la teoría macroeconómica, que se encarga de estudiar los indicadores globales de la economía mediante el análisis de variables agregadas; la teoría microeconómica, encargada de estudiar el comportamiento de los agentes económicos individuales, como son los individuos, las empresas, los trabajadores y los inversores, entre otros aspectos; y la teoría mesoeconómica, la cual agrupa el análisis del juego de mercados y algunas actividades económicas.

En la teoría económica, la empresa se ha estudiado desde dos perspectivas. En primer lugar, como unidad de producción de bienes o servicios para el mercado, que combina los factores de producción. En el análisis microeconómico, la empresa usualmente es estudiada mediante teorías de la elección, producción y oferta, costes de producción, “maximización de beneficios”, etc.... (Nicholson, 1997). Se estudia la relación entre la empresa y otros agentes económicos (competencia, gobierno, trabajadores...) para así determinar, mediante modelos o teorías, los principios que influyen en el desarrollo de la actividad económica.

La empresa, de acuerdo con Coase (1937), surge debido a la necesidad de reducir costos de información, negociación, transacción, entre otros, mediante el establecimiento de contratos internamente. Así pues, dentro de ella el “empresario” (emprendedor y coordinador) toma decisiones para asignar los recursos (trabajo, capital, etc...); estas decisiones influyen en el desempeño de la empresa y, por ende, en su relación con los demás agentes económicos. Consecuentemente, el desempeño de la actividad económica en general también está influenciado por las decisiones tomadas dentro de la organización.

Este hecho lo retoma el austro-estadounidense Joseph A. Schumpeter (1883-1950), quien en la literatura económica es reconocido por su participación en la teoría de los ciclos de negocios (ciclos económicos). Su teoría centra la atención en el papel de las innovaciones, el surgimiento de una masa de emprendedores, productores e industrias, y el papel del empresario emprendedor en el crecimiento irregular. En su investigación, Schumpeter (1939), tiene en cuenta el fundamental papel del emprendedor, el cual es un individuo que tiene un espíritu ambicioso y entra en la actividad económica en busca de generar ganancias, con el deseo de transformar las condiciones existentes, solucionar problemas, correr riesgos y hacer cosas nuevas.

Esta tradición analítica ha sido seguida por otros economistas que, bajo una segunda perspectiva, han estudiado a la empresa *desde adentro*, analizando los vínculos que unen a los sujetos (trabajadores, accionistas, administradores, proveedores...) que aportan los factores de producción que se combinan en la empresa. Bajo este marco, la empresa se entiende como un conjunto de contratos que determinan la forma en la que se combinan los factores para obtener la producción deseada y la forma en que se reparten las ganancias de ello. Estos contratos adoptan una estructura centralizada (todos los factores conectan con un



**6to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo
2do Encuentro Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables**



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

eje – persona física o jurídica denominada empresario-) (Alfaro, 2016)³. Bajo este último enfoque, el análisis del papel del gerente en la empresa, como uno de los agentes económicos, toma relevancia.

2.2 El papel del gerente en la empresa

Adam Smith (1776) fue el primer economista en introducir el término *gerente* como un trabajador de confianza en la organización que se encarga de inspeccionar y dirigir:

En muchas grandes obras, casi todo el trabajo de este tipo está comprometido con algún empleado principal. Su salario expresa adecuadamente el valor de este trabajo de inspección y dirección. Aunque al establecer la misma consideración se tiene comúnmente, no solo por su trabajo y habilidad, sino por la confianza que se deposita en él, sin embargo, nunca tienen una proporción regular con el capital que supervisa la administración; y el propietario de este capital, aunque está liberado de casi todo el trabajo, todavía espera que sus ganancias lleven una proporción regular de capital (Smith, 1776, p. 42)

Para Smith, el gerente se encarga de administrar los recursos de los propietarios del capital. Su contribución será mayor a la de los demás empleados, pero no será semejante a la cantidad de capital que él maneja. Más adelante, Jean-Baptiste Say (2011) definió las funciones del gerente (administrador, supervisor, superintendente) como la planificación, fijación de precios, obtención y asignación de recursos, fijación de objetivos y tasas de producción, entre otras. Estas tareas requieren de la capacidad de toma de decisiones, cualidad de los administradores profesionales.

A partir del siglo XIX, surgieron investigaciones dirigidas a teorizar el papel del gerente en la empresa dentro del marco de teorías administrativas. Luego de la Revolución Industrial las empresas tuvieron que enfrentar nuevos retos con el fin de poder cubrir la demanda existente y sobresalir en el mercado. Esta situación provocó que muchos teóricos empezaran a ver la fundamental importancia de la administración en los entes productores, y por este motivo éstos comenzaron a desarrollar hipótesis sobre las formas de administración y las actividades que implicaba la misma dentro de una organización, industria o país.

Por esto, Frederick Winslow Taylor y Henry Fayol, en 1894, dieron a conocer la teoría de la Administración Científica, en donde los autores aplican el método científico⁴ en la solución de los problemas administrativos. Taylor, en su libro *Principios de la administración científica*, contribuye a esta teoría con dos condiciones principales que, a su criterio, debe tener la administración: La administración es un sistema en la que un trabajador debe ser premiado o incentivado si realiza bien su trabajo y los principios de la administración son: planeación, preparación, control y ejecución (Taylor, 1919). Henry Fayol, en su libro *Administración Industrial y general*, publicado en 1916, enuncia 14 principios universales

³El estudio interno de las empresas ha sido analizado bajo las teorías administrativas cuyas raíces son más antiguas.

⁴Método científico: En la Administración científica los métodos más utilizados son la observación y la medición.



**6to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo
2do Encuentro Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables**



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

de la administración: “división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, remuneración, centralización, cadena escalar, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa y unión del personal” (Fayol, 1916, p. 24). Estos dos teóricos son los padres del *Enfoque Clásico*, ya que fundamentan sus teorías en la estructura de la organización y en la labor desempeñada por el trabajador. En este sentido, este enfoque crea una visión de la empresa como una institución científica y funcional donde, en la opinión del investigador Hernández (2011), servía de apoyo para la observación, investigación y análisis de las operaciones empresariales.

Elton Mayo y un grupo de colaboradores estadounidenses, entre 1927 y 1933, aportaron a la teoría de la administración afirmando que un aumento de la productividad no era solamente por la estructura de la organización y la labor del trabajador, sino también por la capacidad del capital humano de relacionarse con sus compañeros de trabajo y con su entorno. A este enfoque se le conoce como *Enfoque Humanista* (Chiavenato, 1997). Para el investigador Hernández (2011), en este enfoque se fundamenta en la empresa humanista, en la cual surge la iniciación de las relaciones humanas, en la cual cada individuo de la organización contribuye con la formulación y la ejecución de estrategias, asume nuevos retos desarrollando su perfil para ser parte del personal directivo. En esta empresa, también hay profesionales en diferentes áreas que buscan mutuos resultados para la organización. Por último, este tipo de empresa va orientado hacia la sociedad, y tiene como uno de sus principios la responsabilidad social.

Max Weber (1824-1920), como aporte a la teoría de la administración, incorpora el concepto de legalidad y burocracia en la organización, es decir, todo procedimiento debe realizarse mediante procedimientos y en forma escrita, introduce la importancia de la autoridad para el desarrollo de la organización, y, con ello, resalta la importancia de la división, reglamento y jerarquización del trabajo. Este enfoque es más conocido como *Enfoque estructuralista* (Hernández, 2006). Al mismo tiempo que se concibe la idea de la empresa estructuralista, la cual crea un ambiente de trabajo donde se maneja la jerarquía, la competencia, se siguen normas y reglamentos, y se trabaja con base en la meritocracia (Hernández, 2011).

Peter Drucker, a través de sus más importantes obras: *El final del hombre económico* (1939), *El futuro del hombre industrial* (1942), *El concepto de corporación* (1946), *The New Society* (1950), *La práctica del Management* (1954), *La era de la discontinuidad* (1969). Da a conocer su teoría de la dirección por objetivos. Para Drucker, citado por Correa (2010), la única función de un negocio es crear valor para el cliente e innovar; aporta el concepto de la gran empresa, como la institución social representativa; introduce el concepto de trabajador del conocimiento e incide en la innovación y espíritu emprendedor. Habla de una nueva disciplina que puede ser enseñada y aprendida, la innovación.

Para Drucker (1998b), citado por Blacutt (2010):

La administración es práctica más que ciencia. En este aspecto puede comparársela con la medicina, el derecho y la ingeniería. No es conocimiento sino desempeño.



**6to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo
2do Encuentro Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables**



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

Además, no es la aplicación del sentido común, el liderazgo y menos aún la manipulación financiera. Su práctica se basa tanto en el conocimiento como en la responsabilidad. (p. 58)

McGregor y Maslow aportaron un *enfoque conductista* de la administración, en donde se da importancia al individuo y su comportamiento en situaciones de trabajo en la organización. Maslow, en su libro *Theory of human motivation*, publicado en 1943, precisa la jerarquía de las necesidades para el ser humano. Por su parte, McGregor, en 1906, en su obra *El lado humano de las organizaciones*, detalla las formas de pensamiento de los directivos con la “Teoría X y Teoría Y”, que funcionan bajo dos supuestos: los trabajadores solo trabajan bajo amenaza, y los trabajadores quieren y necesitan trabajar (Escuela conductista de la administración, 2010).

Dos nuevos enfoques surgieron más adelante: el *enfoque cuantitativo*, bajo las investigaciones de Herbert A. Simón y J. Von Newman, en el que el realizar mediciones para poder controlar el desarrollo de la administración se establece como necesidad, y el enfoque sistémico⁵, en el que la administración es vista como un sistema en donde existen múltiples relaciones entre variables y componentes (Escalante, Sermeño y García, 2006).

Koontz y Weihrich (2004), en su libro *Administración, una perspectiva global*, postulan que la administración busca la productividad por lo que debe haber eficiencia y eficacia, por este motivo los autores creen que la administración es un elemento esencial de cualquier organización. La administración es, entonces, la forma en que se toman las decisiones para que una organización funcione de la mejor manera, siendo productiva y generando mayores utilidades.

2.3 La toma de decisiones

En la toma de decisiones, intervienen todos los pasos del proceso administrativo (planificación, organización, dirección y control), teniendo en cuenta la información disponible, la situación actual y la situación deseada (Ruiz, 2005). Para la misma autora, la importancia de la información en la toma de decisiones, se ve reflejada en que, mediante la decisión, la información se convierte en acción. Esto quiere decir que la información es la materia prima, mediante la cual las decisiones son tomadas.

Bérard (2010) expone que la toma de decisiones individuales influye fuertemente en los sistemas complejos como la organización, es decir, que cualquier tipo de decisión que se tome en una empresa, ya sea sobre un individuo o sobre un aspecto simple, afectará directamente al proceso administrativo de la misma.

La sociedad actual insta las empresas y la función administrativa a generar más valor intelectual y a aceptar lo que Bueno (1998) afirmó al decir que el conocimiento es igual o más valorado que los propios activos de la organización, esto, debido a que el capital

⁵Los principales teóricos del Enfoque Sistémico son: Ludwing Von Bertalanffy, Daniel Katz y Robert L. Kahn



**6to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo
2do Encuentro Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables**



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

intelectual es muy difícil de imitar y, por este motivo, es envidiado por la competencia: mientras una empresa puede comprar la misma maquinaria, instalaciones de la misma capacidad, insumos de la misma calidad, etc., será muy difícil encontrar personal directivo que genere buenas estrategias, que tome decisiones que permitan el desarrollo de la organización, que innoven, investiguen, etc. El éxito de una empresa, entonces, dependerá de la capacidad de innovación en los procesos productivos (basados en el conocimiento y capital intelectual de la empresa) y en la eficiente toma de decisiones frente a los problemas que sugiere el entorno de la empresa. De modo que el conocimiento también será considerado como una ventaja competitiva (ya que se crea) con la que la empresa podrá salir a competir en el mercado (Porter, 1990).

La toma de decisiones administrativas en una organización dependerá, entonces, del conocimiento previo que tengan los directivos y de la capacidad de convertir este conocimiento en capital intelectual, es decir, de la gestión del conocimiento (ver siguiente sección), lo cual es una de las principales dificultades que encuentran diversos autores, como el investigador japonés Nonaka (1991) y el administrador de empresas Laurence(1999), quienes señalan que no basta que los directivos de la organización tengan a disposición el conocimiento (tácito o implícito), sino que este conocimiento se debe convertir en acción (mediante la toma de buenas decisiones, estrategias, innovación, etc., es decir, convertir en explícito), y, como resultado, tener capital intelectual. Esta dificultad se convierte en un problema para muchas empresas actuales que a pesar de que cuentan con las herramientas, la información y el conocimiento, no tienen capacidad de gestionar dicho conocimiento, y se vuelven lentas ante los cambios que trae consigo el mercado y la competencia (García, Mora y Lieberman, 2004).

Según García, Mora y Lieberman (2004), para que el conocimiento se gestione y se convierta en capital intelectual para soportar la toma de decisiones en la administración es necesario que los directivos tengan acceso y retroalimentación de la información, la experiencia profesional y aprendizaje social (compartir experiencias, pensamientos y conceptos con otras personas). Esto quiere decir que, si una empresa cuenta con solamente una o dos de los tres aprendizajes mencionados anteriormente, no podrá generar efectivamente un conocimiento valioso que ayude a la administración de la misma.

2.4 Caracterización del sector industria de la ciudad de Bogotá D.C.

2.4.1 Importancia de la Ciudad de Bogotá, D.C. en el Entorno Económico de Colombia.

La ciudad de Bogotá D.C., es la ciudad más importante de Colombia, debido su tamaño, población, diversificación productiva y empresarial, etc. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2017, p. 20). El 17% de la población total de Colombia se encuentra en Bogotá, el 19% de la población económicamente activa se encuentra en esta ciudad y participa con el 25.7% del PIB nacional (DANE, 2017c).



**6to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo**
**2do Encuentro Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables**



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

De acuerdo con el indicador *Doing Business Colombia*, Bogotá ocupa el tercer lugar en términos de facilidad de hacer negocios, después de Pereira y Manizales (Asociación Nacional de Empresarios en Colombia, 2017b y Dirección Nacional de Planeación, 2017). En esta ciudad, se encuentran 382.000 empresas, el 29% del total nacional, lo cual la convierte en la principal plataforma empresarial de Colombia (Cámara de Comercio de Bogotá, 2017). Esto se refleja en la participación de los distintos sectores en la economía nacional: los establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas representan un 33.4% del valor agregado total de la ciudad y un 43.8% del total del valor agregado de este sector a nivel nacional; los establecimientos de restaurantes, comercio, reparación y hoteles de la ciudad participan con el 31.3% del total de este sector en el país; mientras que la industria manufacturera de la ciudad de Bogotá representa el 17.5% del valor agregado de este sector en Colombia y un 2% del PIB nacional, por poner algunos ejemplos.

Tabla 1 Participación de los sectores productivos de Bogotá, D.C.

Actividades económicas	Participación sobre el Valor Agregado	Participación sobre su respectivo PIB nacional	Participación sobre el PIB Nacional
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	0.0	0.0	0.0
Explotación de minas y canteras	0.3	1.2	0.1
Industria manufacturera	7.9	17.5	2.0
Suministro de electricidad, gas y agua	2.4	17.7	0.6
Construcción	6.9	18.9	1.8
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	15.2	31.3	3.9
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	6.8	27.0	1.7
Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	33.4	43.8	8.6
Actividades de servicios sociales, comunales y personales	18.4	28.5	4.7
Subtotal Valor Agregado	91.3	25.7	23.5
Impuestos	8.7	26.3	2.2
Total	100.0	25.7	25.7

Fuente: Elaboración propia con datos tomados del DANE (2017c)

Adicionalmente, Bogotá es el centro de servicios financieros, inmobiliarios, seguros y servicios a las empresas. Estos sirven de base para el desarrollo de iniciativas productivas, estimulan la inversión y la creación de nuevas empresas. En el 2016 se crearon en Colombia 299.632 empresas, de las cuales el 23.3% fueron en Bogotá. Es decir, esta ciudad obtuvo el mayor aporte al crecimiento empresarial del país, aumentando en 15.8% el número de empresas en la ciudad del 2015 al 2016 (Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio, 2017, p. 6). De las empresas creadas a nivel nacional, la mayor parte perteneció al sector comercio (37.1%), seguido de alojamientos y servicios de comida (13.1%), industria manufacturera (10.7%), actividades profesionales y científicas (7.6%), construcción (5.8%), actividades de servicios administrativos y de apoyo (4.4%) y otras actividades de servicios (3.9%).



**6to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo
2do Encuentro Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables**



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

2.5 Comportamiento de la Actividad Industrial de la Ciudad de Bogotá, D.C.

Como se mencionó anteriormente, la industria es uno de los principales sectores económicos del país: participa con el 7.9% del PIB de la ciudad de Bogotá, D.C., con el 2% del PIB nacional y con el 17.5% del total del valor agregado de la industria. Así mismo, este sector aporta el 47% de las exportaciones totales de mercaderías de Colombia, y más del 70% de las exportaciones totales de la región (DANE, 2017a).

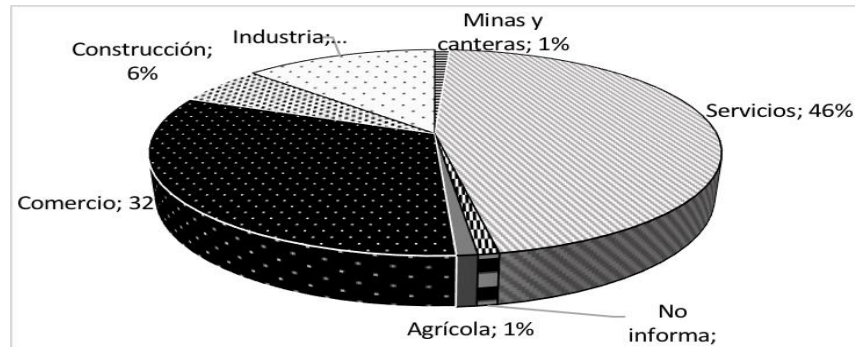
Por lo tanto, la industria es un eje importante de la economía regional y nacional, lo que justifica el análisis de su desempeño económico en los últimos años. En este apartado, se presentarán la dinámica empresarial y los principales indicadores del mercado laboral, el desempeño de la actividad industrial y del comercio exterior, con el fin de conocer el contexto actual de este sector en la Ciudad de Bogotá D.C.

2.5.1. Dinámica empresarial.

La ciudad de Bogotá, D.C. se sigue manteniendo como el principal centro empresarial del país; lo cual ha influido en que esta ciudad se siga manteniendo entre los mercados más atractivos para realizar negocios en América Latina (Cámara de Comercio de Bogotá, 2017). Sin embargo, a pesar de los cambios que ha fomentado el gobierno para facilitar el desarrollo de la actividad y empresarial y los negocios, la situación de la industria manufacturera a nivel nacional y regional se reflejó en la percepción de los empresarios sobre el clima de negocios. Para diciembre del 2016, el 68.5% de los empresarios consideraban que su empresa se encontraba en una buena situación, mientras que el 36.2% tenía expectativas favorables respecto a la situación de su empresa (Asociación Nacional de Empresarios en Colombia, 2016b, p. 7); mientras que, para Julio del 2017, estas cifras se situaron en 52.6% y 36%, respectivamente (Asociación Nacional de Empresarios en Colombia, 2017a). Esto ha influido en que, a pesar de que el número de empresas que se sitúan en esta ciudad continua en aumento, aquellas del sector industrial han ido disminuyendo en los últimos años.

Para el 2016, se matricularon y renovaron en la industria manufacturera 47,747 microempresas, 4,784 pequeñas empresas, 1,190 medianas empresas y 446 grandes empresas, para un total de 50,167, un 13% del total de las empresas renovadas y matriculadas en la ciudad de Bogotá (ver figura 1). El total de empresas creadas en la industria manufacturera de Bogotá en el 2016 fue de 7,782 (el 11% del total de empresas creadas en esta ciudad), de las cuales 7,759 fueron microempresas, 19 pequeñas empresas y cuatro medianas empresas. En este mismo año, se liquidaron alrededor de 22 mil empresas en la ciudad de Bogotá, el 10% de estas se encontraba en las industrias manufactureras (2,119 microempresas, 77 pequeñas empresas, 20 medianas empresas y 9 grandes empresas) (Cámara de Comercio de Bogotá, 2017).

Figura 1. Bogotá, D.C.: Actividad económica de las empresas, 2016.



Fuente: elaboración propia con datos tomados de la Cámara de Comercio de Bogotá (2017).

Del 13% de los establecimientos de la Ciudad de Bogotá que se encuentran en el sector industria el 42% se localizan en las localidades de Suba (12%), Kennedy (11%), Engativá (11%) y Usaquén (8%). Una de las principales industrias de la ciudad de Bogotá es la confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel: las empresas de esta industria representan el 12% de los establecimientos de la industria de la ciudad, y el 2% del total de establecimientos de Bogotá (Observatorio de Desarrollo Económico, 2017).

En general, el entorno empresarial de la industria manufacturera de la ciudad de Bogotá ha tenido un comportamiento negativo en los últimos años. Sin embargo, el Gobierno Nacional ha estado implementando cambios por medio del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, así como otras instituciones, con el fin de incentivar el desarrollo empresarial. Las empresas del sector industrial de la ciudad se han visto afectadas por el entorno nacional e internacional, así como por las condiciones específicas de la ciudad de Bogotá. Las microempresas son las que se han visto más afectadas por los cambios, dada su menor sostenibilidad, capacidad de respuesta a los cambios del mercado y adaptación a la competencia (Cámara de Comercio de Bogotá, 2017). Esto ha tenido efectos en los indicadores del mercado laboral de este sector, como se verá a continuación.

2.6.2. Mercado Laboral.

El mercado laboral de Bogotá es el más importante de Colombia. Entre el 2008 y el 2014, el número de establecimientos industriales de Bogotá participó con el 38% en promedio del total nacional; el 31% del total de personal ocupado de la industria colombiana se ubicó en Bogotá en este periodo; los sueldos y salarios de la industria de Bogotá fueron el 31% promedio anual del total de la industria nacional; y el 16% del total de activos de la industria colombiana pertenece a las empresas de la industria de la ciudad de Bogotá. En el 2016, el 19.9% de la población ocupada de la ciudad de Bogotá, D.C. pertenecía a la industria manufacturera. Las tres principales ramas que generan empleo en esta ciudad son la confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel, la fabricación de productos de



**6to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo
2do Encuentro Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables**



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

plástico y la elaboración de otros productos alimenticios (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2017).

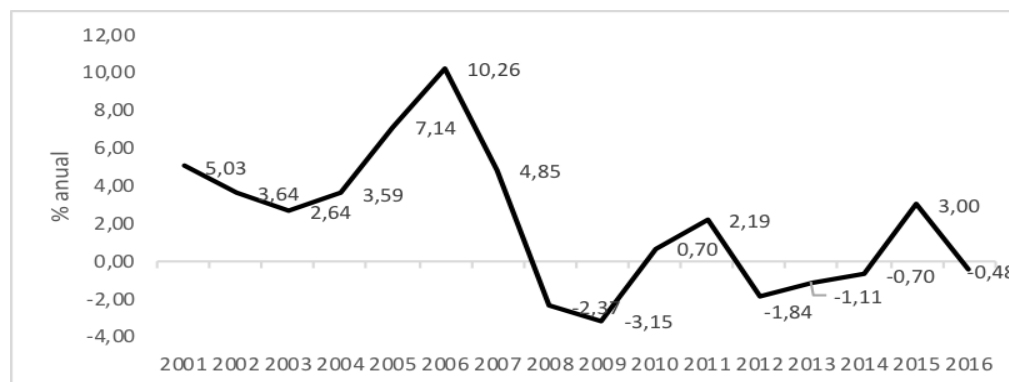
Entre el 2009 y el 2017, la ciudad de Bogotá presentó un comportamiento del mercado laboral mejor que el resto de las regiones, lo cual da cuenta de la importancia de la economía bogotana y de su catalogación como “una ciudad que ofrece oportunidades tanto para los bogotanos en edad de trabajar que buscan empleo e ingresos, como para personas de otras regiones del país y extranjeros” (Cámara de Comercio de Bogotá, 2017, p. 48). No obstante, dado el desempeño del sector de la industria manufacturera de Bogotá, el personal ocupado por este sector presentó comportamientos negativos entre el 2009 y el 2017.

En conclusión, en términos generales, los indicadores laborales de la ciudad de Bogotá tienen, en los últimos años, un mejor desempeño comparados con los de otras regiones y América Latina; sin embargo, el mercado laboral en el sector industria ha tenido un desempeño negativo afectado principalmente por el comportamiento débil de la actividad económica industrial de la ciudad de Bogotá, D.C.

2.6.3. Desempeño de la actividad industrial.

A partir de la crisis internacional del 2007-09, la actividad industrial de la ciudad de Bogotá, D.C. ha presentado tasas de crecimiento descendentes: pasó de una variación de 10.26% en el 2007 a una de -0.48% en el 2016 (ver figura 2). Esto ha significado una reducción de su participación en el PIB total de Bogotá, D.C., cayendo en el 2016 a una tasa de 7.9% (ver figura 3). Las principales causas de esta reducción fueron la caída de la demanda, los altos costos de la materia prima y la competencia en este sector, las cuales aumentaron la incertidumbre entre los empresarios de la industria de la Capital (Cámara de Comercio de Bogotá, 2017 y Asociación Nacional de Empresarios en Colombia, 2016b).

Figura 2. Valor agregado de la industria de la ciudad de Bogotá, D.C., 2001-2016 (% variación anual).



Fuente: Elaboración propia con datos tomados del DANE (2017a).



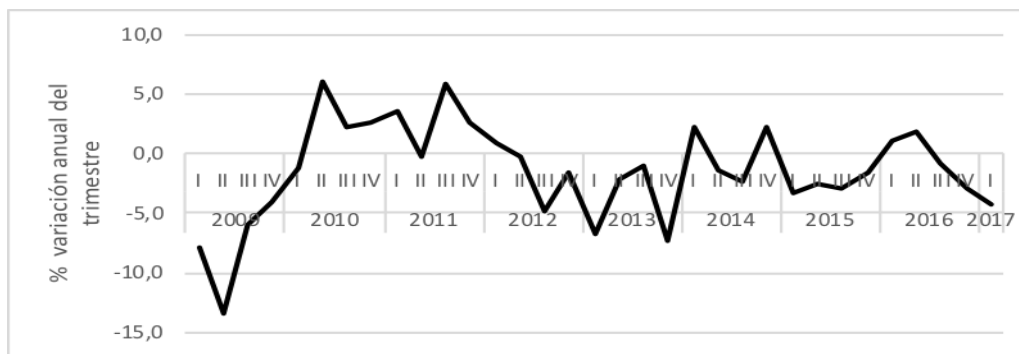
**6to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo
2do Encuentro Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables**



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

A pesar de la recuperación de la producción real de la industria manufacturera en los primeros dos trimestres del 2010, este indicador ha presentado un débil comportamiento creciendo, en la mayoría de trimestres, a tasas negativas. La producción de bebidas alcohólicas y no alcohólicas es la que se ha visto más afectada en los últimos años, cayendo en un -8.4% promedio anual entre el 2009 y el 2016, seguido de la producción de maquinaria y equipo que, durante este mismo periodo, cayó en un promedio anual de 3.9%, y del sector de confecciones y prendas de vestir, hiladura, tejeduría y textiles, que cayó en una media anual de -2.5%.

Figura 3. Producción real de la industria manufacturera de la Ciudad de Bogotá, D.C., 2009-2017 (% de variación anual del trimestre).



Fuente: elaboración propia con datos tomados del DANE (2017a).

Entre los factores que limitaron el crecimiento de la producción real de la industria se encuentran: (a) el tipo de cambio, que desincentivaba la producción industrial; (b) la débil demanda interna y externa, debido a la caída del consumo y la inversión privada; (c) el alza en los precios de los bienes importados, lo cual ha influido en el crecimiento de los costos de producción y productividad de las empresas; (d) el contrabando, afectando principalmente a la industria metalmeccánica (Cámara de Comercio de Bogotá, 2017).

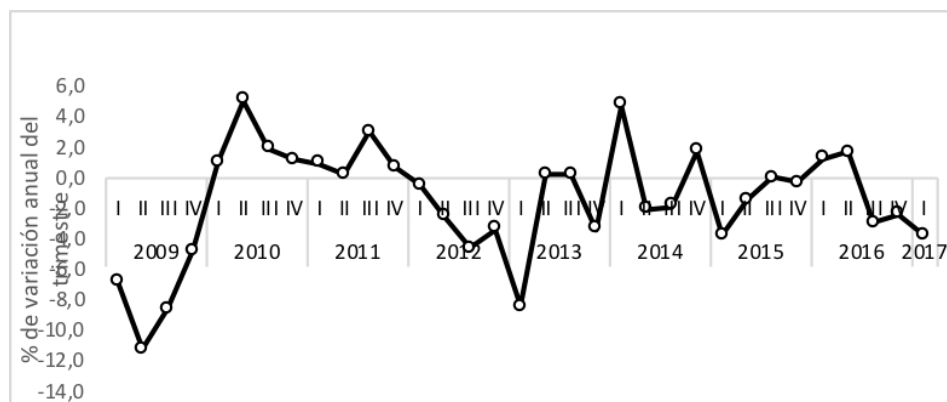
Por otra parte, el mejor comportamiento de la producción real de la industria desde el 2007 fue en el 2015, a pesar del contexto de desaceleración económica en el que se encontraba la industria colombiana influenciado por la caída de la producción y ventas en el sector de productos textiles (Asociación Nacional de Empresarios en Colombia, 2016b, p. 5). Entre los factores que influyeron en este buen desempeño están los avances en el proceso de paz que permitieron mantener la inversión nacional e internacional alta, y la implementación de proyectos de inversión productiva (Asociación Nacional de Empresarios en Colombia, 2016a). Las industrias que tuvieron un mejor desempeño entre el 2009 y el 2016 fueron la industria de productos de panadería (creciendo en un promedio anual de 3.7%) y el curtido y preparado de cueros, calzado y artículos de viaje (con un incremento medio anual de 3.2%)

A pesar de la leve recuperación en el 2015 en la producción real de la industria de la ciudad de Bogotá, D.C., factores negativos afectaron el crecimiento de las ventas reales de la

Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

industria manufacturera a partir del segundo trimestre del 2016 y el primero del 2017 (ver figura 5). Esto se debió a factores externos e internos: en cuanto a los primeros, se pueden destacar la baja dinámica del comercio internacional causada por la debilitación del crecimiento de China y la débil recuperación de Estados Unidos y la Unión Europea; y en el ámbito interno, resaltó el impacto de los impuestos sobre la inversión y el crecimiento (Asociación Nacional de Empresarios en Colombia, 2016a).

Figura 5. Ventas reales de la industria manufacturera de la Ciudad de Bogotá, D.C., 2009-2017 (% de variación anual del trimestre).



Fuente: elaboración propia con datos tomados del Observatorio de Desarrollo Económico (2017).

Como se mencionó anteriormente, además de los factores internos, los factores externos también influyeron en el desempeño económico de la industria nacional y regional en el periodo de análisis. Dado que la ciudad de Bogotá, D.C. es representativa en términos de desempeño económico, el comportamiento empresarial en términos de comercio internacional es de gran relevancia al momento de estudiar la actividad económica de la industria colombiana y su relación con el sector exterior. Por este motivo, a continuación, se presentan los principales indicadores en términos de comercio exterior de las empresas de la industria de la ciudad de Bogotá, D.C.

2.6.4. Desempeño del Sector Exterior.

En el contexto internacional, entre el 2008 y 2016, se llevó a cabo la recuperación económica de los principales países afectados por la crisis del mercado hipotecario de Estados Unidos. Sin embargo, esta recuperación ha sido a velocidades diferentes en los distintos países. En Estados Unidos, la recuperación ha sido débil debido a que el empleo no se ha podido recuperar, afectando la demanda interna; en los países de la Unión Europea la recuperación también ha sido lenta, debido a que varios países presentaron déficits fiscales muy altos, por las políticas económicas restrictivas, aunado a diversos factores específicos de cada país; en algunos países asiáticos que no se habían visto fuertemente afectados por la crisis, el desempeño económico había presentado valores positivos hasta el 2015, sin embargo, en los últimos años ha ido empeorando, principalmente en China; en el ámbito de



**6to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo
2do Encuentro Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables**



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

América Latina, el desempeño económico ha sido débil, principalmente por su dependencia hacia la demanda externa y distintos conflictos políticos a nivel nacional (Ronconi et al., 2010 y Asociación Nacional de Empresarios en Colombia, 2016a).

Bajo este telón de fondo, la economía colombiana ha presentado un desempeño económico mejor, comparado con algunos países de América Latina; sin embargo, el desempeño de la actividad económica nacional y regional ha confrontado los desafíos que presentan el entorno internacional y ha sido expresado en términos de comercio exterior de las principales regiones, especialmente de la ciudad de Bogotá, D.C., la cual fue, en el 2016, la principal ciudad de Colombia en términos del valor de sus transacciones de comercio exterior (Cámara de Comercio de Bogotá, 2017).

2.6.4.1. Comportamiento de las Exportaciones.

En medio de un entorno internacional (principalmente en América Latina) de descenso en el comercio internacional, las exportaciones, tanto de Colombia como de la ciudad de Bogotá, D.C., cayeron en un -9.8% y -9.5%, respectivamente, en el 2016 comparado con el año anterior (Cámara de Comercio de Bogotá, 2017). Esta reducción estuvo relacionada con la disminución del volumen exportado (-9.7%) y con el precio de venta de los bienes transados en los mercados internacionales (-1.2%) (Banco de la República, 2016a). Además, también influyó la caída del volumen exportado hacia América Latina, región hacia donde se dirigen más de la mitad de los bienes industriales, y la disminución de los bienes internacionales, que significó una reducción de las exportaciones industriales (Cámara de Comercio de Bogotá, 2017, p. 35).

Los principales productos de exportación de la ciudad de Bogotá, D.C., entre enero y agosto del 2017, son las flores y capullos (26.8%), los medicamentos (5.6%) y el café y sus derivados (3.8%) (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2017). Las exportaciones de flores y café en los últimos años han disminuido, al igual que el total de las exportaciones de Bogotá, D.C. El mercado de las flores tuvo una contracción mayor al resto de productos. En el 2016, parte de este descenso pudo verse influenciado por el paro camionero sucedido en el mes de julio (Banco de la República, 2016a).

Por otra parte, una causa relevante de la caída de las exportaciones en Bogotá, D.C. en los últimos años se debe a débil demanda externa, causada por un crecimiento frágil de los principales socios comerciales de Colombia. Particularmente, las exportaciones de bienes no básicos tuvieron una mayor contracción de las ventas externas desde la ciudad de Bogotá, D.C. Las mayores reducciones se presenciaron en la rama de las máquinas, aparatos y material eléctrico, y materias plásticas y sus manufacturas (cada una con una caída promedio anual de -6.8%) (Ver tabla 2).



**6to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo**
**2do Encuentro Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables**



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

Tabla 2. Bogotá, D.C.: Principales productos de exportación, 2015-2017* (% de variación anual)

Productos	2015	2016	2017*
Flores	-20.4	-2.8	17.3
Café	-15.5	-6.8	-30.1
Materias plásticas y sus manufacturas	-8.5	-5.5	-6.5
Productos farmacéuticos	3.7	7.0	-13.9
Reactores nucleares y aparatos mecánicos	4.3	8.4	6.1
Aceites esenciales, perfumería y cosméticos	2.8	5.3	0.3
Máquinas, aparatos y material eléctrico	-15.2	3.5	-8.8
Vehículos automóviles tractor, ciclo y partes	-5.9	3.9	25.9
Resto de exportaciones	-13.7	38.2	4.6
Total, Bogotá	-11.0	-9.8	0.6

Fuente: Elaboración propia con datos tomados del Banco de la República (2016a, p. 18; 2016b, p. 18; 2017, p. 16). Nota: * Datos hasta el segundo trimestre del 2017

El principal destino de exportación de las flores de la ciudad de Bogotá, D.C. es Estados Unidos, quien redujo su demanda de este producto en 14.5% en el 2016. Otros destinos de estas exportaciones aumentaron sus pedidos (Japón, Holanda, España, Panamá y China), mientras que otros, además de Estados Unidos, los disminuyeron (Reino Unido, Rusia, Canadá y Polonia).

En general, los principales destinos de las exportaciones de Bogotá D.C. son Estados Unidos (39.6%), Ecuador (12.3%), Perú (5.3%) y México (5.2%) (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2017). Es importante resaltar que Venezuela, quien en el 2015 ocupaba el tercer lugar entre los principales socios comerciales de Colombia, para el 2016 ocupó la octava posición. Las exportaciones hacia Ecuador se concentran en el rubro de vehículos automóviles, tractores, ciclos y demás vehículos terrestres, sus partes y accesorios, lo cual explica su buen comportamiento durante el 2016 y el 2017.

2.6.4.2. Comportamiento de las Importaciones.

En el 2016, la ciudad de Bogotá siguió siendo la principal receptora de los bienes importados (58%) (Cámara de Comercio de Bogotá, 2017). Sin embargo, las importaciones capitalinas se redujeron en -19.6%, debido principalmente a la caída de las importaciones de equipos de transporte (-51.2%), de bienes de capital para la industria (-22.9%) y de combustibles, lubricantes y productos conexos (-20.1%). Esta caída se explicó, en parte, por la disminución del volumen de compras al exterior (-3.1%), dada la menor demanda interna y la desaceleración de la actividad económica (Banco de la República, 2016b), y por la devaluación que encareció las importaciones, principalmente, las de bienes de consumo duradero y las materias primas y productos intermedios para la actividad industrial: el dólar pasó de un promedio de \$2,746.47 en el 2015 a \$3,053.42 y 2016 (Cámara de Comercio de Bogotá, 2017).

Los principales productos de importación entre enero y agosto del 2017 son el petróleo refinado (12.6%), los teléfonos (8.0%) y los automóviles de turismo (5.9%). Los principales orígenes de las importaciones de Bogotá, D.C. son Estados Unidos (27.7%), China (20.4%) y México (9.5%) (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2017).



**6to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo
2do Encuentro Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables**



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

Además de estos países, en el 2016, resaltaron las importaciones registradas desde Brasil, Japón, España y Corea del Sur, las cuales presentaron un crecimiento a finales de este año, específicamente por “las importaciones de vehículos para el transporte de personas y de mercancías, camperos 4x4, automóviles y neumáticos, conforme a la feria internacional del automóvil en Corferias en Bogotá” (Banco de la República, 2016b, p. 20).

En contraste, durante el 2016 se registraron menores compras de combustibles, lubricantes y productos conexos provenientes de Estados Unidos y teléfonos móviles, portátiles, aparatos de telecomunicación digital, máquinas automáticas para el procesamiento de datos y paneles de cristal líquido LCD o plasma provenientes de China.

En resumen, en términos de desempeño en el comercio internacional, durante los últimos dos años la industria de la ciudad de Bogotá ha presentado comportamientos débiles, dado el contexto internacional y el bajo crecimiento nacional que no incentiva la demanda interna. Sin embargo, esta ciudad sigue siendo el principal motor de crecimiento de Colombia y una de las fuentes de desarrollo empresarial a nivel nacional.

Los empresarios se enfrentan a distintos retos, no sólo dentro del entorno interno de la empresa, sino que la evolución de la actividad económica exige que estos tomen decisiones con base en experiencia y conocimiento adquiridos mediante un proceso de aprendizaje continuo. La capacidad de los gerentes de tomar decisiones de manera eficiente influirá y podrá determinar la capacidad de la empresa para sobrevivir y adaptarse a los cambios del entorno económico.

2. METODOLOGÍA

3.1 Enfoque de Investigación

Esta investigación tiene un enfoque mixto, a través del cual se estudia una realidad desde una perspectiva objetiva, sin pretender el descubrimiento o la construcción de teorías, sino que busca contribuir a las investigaciones existentes con el diseño de un modelo propio que responde a las condiciones del contexto empresarial colombiano.

En el desarrollo de la investigación se estudia el proceso de toma de decisiones de las empresas Pymes del sector industria en Bogotá, D.C. como factor clave en la gestión empresarial y se busca encontrar la incidencia que tiene en la efectividad de las decisiones en los resultados de las empresas, tomando como referencia los desarrollos recientes de la ABE. Respecto al enfoque se prefiere el enfoque mixto, por dos razones: en primer lugar, los referentes teóricos e investigaciones en cuanto al proceso de la toma de decisiones y la ABE son aún limitados (Bérard, 2010) y diferentes en cada una de las empresas estudiadas, por lo que los resultados de esta investigación son poco homogéneos. Sin embargo, en esta investigación se analiza estadísticamente el uso del conocimiento científico y de la experiencia personal de los directivos de las empresas, y complementando el análisis cuantitativo con elementos cualitativos se tiene una unidad de relación de estas variables con



**6to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo**
**2do Encuentro Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables**



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

la efectividad de la toma de decisiones materializada en indicadores de eficiencia como productividad empresarial y rentabilidad sobre inversión, por lo que se espera que el estudio se convierta en una alternativa útil al desarrollo de las empresas. En otro sentido, porque los métodos de recolección de datos fue un híbrido entre información cualitativa e información cuantitativa (encuesta).

Población y Muestra: La población objetivo de la investigación es un grupo de directivos responsables de la toma de decisiones en pequeñas y medianas empresas pertenecientes al sector industria manufacturera ubicadas en la ciudad de Bogotá, D.C. Actualmente, según estadísticas de la Cámara de Comercio de Bogotá (2015), se encuentran registradas 4869 Pymes. Éstas representan el 10% del total de las empresas registradas en Bogotá-Cundinamarca, año 2014. De estas empresas, se invitó a participar del estudio a un grupo de directivos de los cinco sectores más representativos que ascienden a 2.873 empresas Pymes, ver tabla 4.

Tabla 4. Sectores más representativos pymes industria de Bogotá

Sectores más representativos empresas pymes de Bogotá		
Sectores	%	No empresas
Sustancias y productos químicos	10%	487
Prendas de vestir	10%	487
Productos metálicos	11%	536
Alimentos y bebidas	14%	682
Muebles, otras industrias manufactureras	14%	682
TOTAL	59%	2.873

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de la Cámara de Comercio de Bogotá, 2015

Según el informe publicado por el Observatorio de la Secretaría de Desarrollo Económico, realizado por los investigadores Junca y Manrique (2014), la mayor parte de los establecimientos industriales se dedican a la producción de bienes no durables como textiles, cueros y alimentos. Del mismo modo, las actividades que generan mayores índices de empleo son la industria textil, los alimentos y la industria de muebles. Por otra parte, los autores mencionan que tan sólo el 26% de las empresas realizan procesos de innovación tecnológica o mejoras en los procesos de producción, siendo principalmente las empresas exportadoras quienes los realizan (Junca y Manrique, 2014).

En total, la muestra está conformada por 48 encuestados, de los cuales el 64% están en cargos de administrador y/o gerente de sus empresas, y el 15% están relacionados con otro cargo administrativo y/o contable. Esto quiere decir que hacen parte fundamental del proceso de toma de decisiones en su empresa, y sus respuestas son de gran utilidad para el análisis de la presente investigación. Por otra parte, el 33% de la muestra llevaba, al momento de realizar la encuesta, de uno a cinco años en la empresa, mientras que solamente el 8% llevaba más de 15 años de experiencia en la empresa. Esto implica que la mayoría de los encuestados tienen una experiencia media en cada una de sus empresas, lo cual podría representar una limitante al momento de conocer su opinión respecto a la efectividad de la toma de decisiones.



**6to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo
2do Encuentro Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables**



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

Sin embargo, se considera que los resultados de la encuesta en esta muestra son importantes, dado que la dinámica empresarial y la actividad económica en la industria manufacturera de la ciudad de Bogotá, D.C., así como a nivel nacional, en los últimos años han presentado comportamientos débiles, lo cual implica que la mayoría de los encuestados han tenido que enfrentar situaciones de controversia y tomar decisiones para que sus respectivas empresas se adapten de la mejor manera a los cambios del entorno económico.

3. RESULTADOS

De acuerdo con los resultados de esta investigación, el 31% de los encuestados cree que solamente, algunas veces, sus decisiones son efectivas, mientras que el 52% de los encuestados considera que, nunca o casi nunca, hay efectividad en las decisiones tomadas. Lo anterior indica que la mayoría de los encuestados no están conformes con los resultados de las decisiones tomadas y considera que el proceso para tomarlas podría mejorarse. Para identificar las causas de esta inconformidad en los resultados de las decisiones tomadas en la muestra observada, se realizaron 38 preguntas, cada una referente a los diferentes factores que los encuestados toman en cuenta o le dan más importancia al momento de tomar sus decisiones. De los resultados se encontró que:

- El 65% de los encuestados considera que, nunca o casi nunca, las decisiones de inversión de la empresa corresponden a un manejo financiero basado en el conocimiento relativo a las finanzas corporativas modernas y a estudios de factibilidad;
- El 67%, nunca o casi nunca, utiliza metodologías de investigación para levantar información conducente a generar acciones que se plasman en la toma de decisiones respecto a sus clientes;
- El 62%, nunca o casi nunca, usa la información como herramienta sistemática para mejorar la productividad y resultados de la empresa;
- Solamente el 31% ha implementado cambios en la gestión administrativa, basados en los avances científicos en aspectos de gestión empresarial, mientras que el 48%, nunca o casi nunca, lo ha hecho;
- El 50% de las empresas, nunca o casi nunca, están afiliadas o reciben revistas especializadas en temas de gerencia, administración y gestión empresarial, el 27% si las reciben algunas veces, y el 15% las reciben frecuentemente;
- El 58% de las empresas, nunca o casi nunca, han adelantado mejoras en los procesos gerenciales, producto de investigación o de transferencia de tecnología, y solamente el 18% las han realizado frecuentemente o muy frecuentemente;
- En el 50% de los casos, la gerencia, nunca o casi nunca, adelanta procesos y métodos para administrar el conocimiento en la empresa, en el 25%, lo hacen frecuentemente o muy frecuentemente, y el 25% restante lo hace solamente algunas veces;
- El 60% de los encuestados consideran que, nunca o casi nunca, el conocimiento generado en las universidades colombianas y el sistema de ciencia tecnología e innovación, responde a las necesidades de su empresa;



**6to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo
2do Encuentro Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables**



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

- Únicamente en el 12% de las empresas la Innovación y gestión del conocimiento son producto de investigación y vigilancia tecnológica;
- El 27% de los encuestados creen que, algunas veces, la generación de utilidades en la empresa está relacionada con el conocimiento usado por la gerencia en la toma de decisiones, mientras que otro 27% considera que esto casi nunca sucede, y el 23% cree que frecuentemente esto es así;
- El 25% de los encuestados nunca propone innovaciones producto de la investigación y avances del conocimiento y el 35% casi nunca lo hace. Solamente el 10% de los encuestados frecuentemente utiliza la investigación y los avances en el conocimiento para hacer propuestas en sus empresas;
- El 71% de los encuestados, nunca o casi nunca, estudia las técnicas existentes a través de medios como revistas, libros, vigilancia tecnológica para diseñar y desarrollar los procesos productivos;
- El 27% de los directivos frecuentemente investigan sobre el comportamiento de los mercados, sus clientes y sus competidores, pero el 46%, casi nunca o nunca, lo hace;
- El 67% de los gerentes, nunca o casi nunca, asiste a programas de capacitación relacionada con la actividad de la empresa;
- El 56% de los encuestados le dan un nivel de importancia baja o muy baja a la información del mercado, competidores y tecnología, en la gerencia de la empresa
- El 58% de los gerentes le dan un nivel de importancia baja o muy baja a la capacitación especializada de los empleados de la empresa;
- El 60% de los directivos, nunca o casi nunca, le dan interés al establecimiento de redes de conocimiento pertinente a las necesidades de su empresa, el 16% frecuentemente o muy frecuentemente lo hace;
- El 69% de los directivos de las empresas tienen un nivel bajo o muy bajo de vinculación y cooperación con centros de investigación, innovación y tecnología;
- El 53% de los encuestados considera que, nunca o casi nunca, la utilización de conocimiento científico es la principal fuente de productividad en la empresa, solamente el 13% lo cree frecuentemente y el 8% muy frecuentemente;
- El 48% de los encuestados creen que el nivel de importancia y utilidad para su empresa del conocimiento frente a la rentabilidad de la empresa es bajo o muy bajo, mientras que el 31% consideran que es alto o muy alto;
- El 60% de los gerentes afirman que el nivel de importancia y utilidad para su empresa del conocimiento sobre la internacionalización de su empresa es bajo o muy bajo;
- El 38% de los directivos consideran que el nivel de importancia y utilidad para su empresa del conocimiento como factor de competitividad de su empresa es medio, mientras que el 29% consideran que éste tiene un nivel bajo o muy bajo;
- El 42% de los encuestados consideran que frecuentemente o muy frecuentemente hay un impacto en los clientes, de las mejoras en los procesos gerenciales, producto de la información y de la investigación, el 38% considera que esto sucede solamente algunas veces y el 21% creen que esto es nunca o casi nunca;



**6to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo**
**2do Encuentro Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables**



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

- El 46% de los gerentes tienen un nivel bajo o muy bajo de conocimiento en aspectos ambientales aplicado los procesos empresariales, lo cual está relacionado con que el 54% de los encuestados, nunca o casi nunca, tienen conocimiento en materia de revisión y evaluación del impacto ambiental que sus decisiones tienen en el entorno; por otra parte, el 27% de los gerentes tienen un alto o muy alto de conocimiento en aspectos ambientales aplicado los procesos empresariales, pero solamente el 18% frecuentemente o muy frecuentemente tienen conocimiento en materia de revisión y evaluación del impacto ambiental que sus decisiones tienen en el entorno;
- El 67% de los encuestados tienen un nivel bajo o muy bajo de conocimiento y manejo de los aspectos normativos en general, para la toma de decisiones de la empresa; el 54% también tiene un nivel bajo o muy bajo de conocimiento y aplicación de los tratados de intercambio comercial que facilitan su actividad exportadora de sus empresas, a pesar de que el 42% afirman que las comunicaciones y los transportes globales para ingresar a los mercados mundiales tienen un nivel alto o muy alto para ingresar a los mercados mundiales; el 60% tiene un nivel bajo o muy bajo de conocimiento y manejo de la información contable, el riesgo, liquidez, solvencia, costo de capital y capital de trabajo para la empresa y su importancia en la toma de decisiones; y, finalmente, el 73% tienen un nivel bajo o muy bajo de conocimiento y aplicación sobre las ventajas y políticas gubernamentales de fomento a la pequeña y mediana empresa;
- Por otra parte, el 73% de los gerentes tienen un nivel bajo o muy bajo de investigación y utilización de estudios sobre los mercados potenciales para los productos de la empresa y las barreras de entrada a nuevos mercados, mientras que solamente el 13% tiene un nivel alto en este aspecto.

4.2 Conclusiones

Debido a que la ciudad de Bogotá, D. C. es un centro empresarial importante a nivel nacional, donde cada año se crean nuevas empresas dada la mayor facilidad para hacer negocios, las amenazas para los nuevos empresarios son muy significativas y éstos deben tener la facultad de sobrellevarlas para que su empresa se mantenga en el mercado y crezca. Generalmente los administradores no tienen un área de conocimiento común que les permita actuar de manera similar o tener una base para tomar decisiones, sino que éstas se basan principalmente en la intuición y la experiencia. Esto es comparable con los hallazgos en la investigación realizada por el profesor Rämö (2010), quien argumenta que en el estudio de la administración existen tres dimensiones: i) la administración vista como un modelo, principalmente en términos estadísticos y matemáticos; ii) la administración vista como un sistema cuantitativo y cualitativo de interconexiones institucionales; iii) la administración desde una perspectiva más dialéctica y reflexiva, basada principalmente en las creencias de las personas o grupos de interés. Este autor afirma que muchos académicos están relacionados con la parte teórica y cuantitativa de la administración, pero aún no entienden completamente la conexión entre la teoría y la práctica. Esto sucede en el proceso de toma de decisiones, por ejemplo. El ideal de la teoría es que los empresarios tomen sus decisiones



**6to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo
2do Encuentro Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables**



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

de manera racional basándose en las fuentes de evidencia disponible, sin embargo, en la práctica esto no sucede.

Este hecho se pudo demostrar en esta investigación, ya que el promedio de los gerentes se apoya, siempre o casi siempre, en la intuición y la experiencia para tomar decisiones, en vez de utilizar el conocimiento científico u otras fuentes de evidencia. Lo encontrado en esta investigación coincide con lo hallado en otros estudios como el realizado por el investigador Castaño (2011), quien encontró que generalmente los empresarios no ejecutan programas para la adquisición de información externa para tomar decisiones, ni tampoco motivan a sus empleados a hacerlo, a pesar de saber que esto puede ayudar a mejorar la eficiencia del proceso de toma de decisiones, y con la investigación de Reyes, Arévalo y Torcoroma (2016), quienes encontraron que los empresarios consideran la experiencia y la intuición como un factor determinante en la toma de decisiones. Como resultado, la mayoría de los gerentes encuestados consideran que en su empresa no hay efectividad en la toma de decisiones (teniendo en cuenta la rentabilidad como principal indicador).

4. BIBLIOGRAFÍA

- Alfaro, J. (2016). *Teoría de la empresa*. Recuperado de <http://almacenederecho.org/teoria-la-empresa/>
- Alianza Uninorte con El Heraldo. (16 de abril de 2016). Exportaciones colombianas mantienen tendencia a la baja. *El Heraldo*. Recuperado de: <https://www.elheraldo.co/economia/exportaciones-colombianas-mantienen-tendencia-la-baja-253551>.
- Asociación Nacional de Empresarios en Colombia (ANDI). (2016a). *Colombia: Balance 2016 y perspectivas 2017*. Recuperado de <http://www.andi.com.co/Uploads/ANDI-Balance%202016-Perspectivas2017.pdf>
- Asociación Nacional de Empresarios en Colombia (ANDI). (2017b). *ANDI. Indicadores Económicos*. Recuperado de <http://www.andi.com.co/SitEco/Paginas/Default.aspx>.
- Banco de la República. (2016a). *Boletín Económico Regional Bogotá III trimestre de 2016*. Recuperado de http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ber_bogota_tri3_2016.pdf.
- Banco de la República. (2016b). *Boletín Económico Regional Bogotá IV trimestre de 2016*. Recuperado de http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ber_bogota_tri4_2015.pdf.
- Banco de la República. (2017). *Boletín Económico Regional Bogotá II trimestre de 2017*. Recuperado de http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ber_bogota_tri2_2017.pdf.
- Bérard, C. (2010). *Le processus de decision dans les systemes complexes: une analyse d'une interventio systemique*. Recuperado de https://hal.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/519068/filename/These_Berard_2009.pdf.
- Bueno, Eduardo. (1998). El Capital intangible como clave estratégica de la competencia actual. *Boletín de Estudios económicos*, 53(164), 207-229.



**6to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo
2do Encuentro Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables**



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

- Businesscol. (2016). Mipymes: motor de la economía colombiana, recuperado de <http://colombiaempresarial.com.co/2016/08/03/mipymes-motor-de-la-economia-colombiana/>
- Cámara de Comercio de Bogotá (CCB). (2017). *Balance de la economía de la región Bogotá-Cundinamarca, 2016*. Recuperado de: https://www.ccb.org.co/content/download/24455/406151/file/CCB_Balance%20de%20la%20economia%20de%20la%20regi%C3%B3n%20Bogota%20Cundinamarca%202016.pdf.
- Caracol Radio. (30 de marzo de 2017). Crece el desempleo en Bogotá. *Caracol Radio*. Recuperado de http://caracol.com.co/emisora/2017/03/30/bogota/1490881678_362048.html.
- Coase, R. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4 (17), 386-405.
- Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio. (Confecámaras). (2017). *Informe de dinámica empresarial en Colombia, 2016*. Recuperado de: http://confecamaras.org.co/phocadownload/2017/Cuadernos_analisis_economico/Informe_de_Dinamica_Empresarial_2016.pdf.
- Chiavenato, I. (1997). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Naucalpan de Juárez, Estado de México: McGraw-Hill.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2017a). *Encuesta Anual Manufacturera*. Recuperado de: <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/encuesta-anual-manufacturera-enam>.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2017b). *Pobreza monetaria 2016: Bogotá, D.C.* Recuperado de: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/2016/Bogota_Pobreza_2016.pdf.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2017c). *Indicadores de importancia económica*. Recuperado de: <https://geoportaldane.gov.co/laboratorio/iem/iem.html>.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2017d). *DANE. Información estratégica*. Recuperado de: <http://www.dane.gov.co/index.php>.
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2017a). *Desarrollo Empresarial*. Recuperado de: <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-empresarial/Paginas/desarrollo-empresarial.aspx>.
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2017b). *Doing Business en Colombia 2017*. Recuperado de: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Informe%20Final%20Doing%20Business%20Subnacional%20Colombia%202017.pdf>.
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2013). Metodología General de Formulación de proyectos. Recuperado de: http://www.cordoba.gov.co/descargas/regalias_departamentales/mga/Ciencia%20Y%20Tecnolog%C3%ADa/MGA_Ondas.pdf
- Drucker, P. (1959). *Landmarks of Tomorrow*. New York: Harper.
- Drucker, P. (1983). *Frases famosas*. Recuperado de <https://akifrases.com/autor/Peter-Drucker>.
- Drucker, P (1957). *La Gerencia de Empresas*. Recuperado de: https://books.google.nl/books?id=l6GaAgAAQBAJ&pg=PT8&hl=es&source=gbs_toc_r&cad=2#v=onepage&q&f=false
- Fayol, H. (1916). *Administración industrial y general, coordinación control previsión organización y mando*. Recuperado de: https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/admc3b3n_ind_y_general001.pdf.



**6to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo**
**2do Encuentro Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables**



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

- García, J., Mora, A., y Lieberman, K. (2004). Administración basada en la evidencia: una aplicación de la medicina basada en la evidencia al mundo empresarial y a la formación de directivos. *ACIMED*, 12(5), 1.
- Hernández, H. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Escenarios*, 9(1), 38-51.
- Hernández, S. (2006). *Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. 4 ed. México: Mc Graw Hill.
- Herrera, J. (5 de junio de 2015). La industria bogotana, desindustrialización o desverticalización? *Observatorio de Desarrollo Económico*. Recuperado de: <http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/base/lectorpublic.php?id=530#sthash.oTASuz3o.dpbs>.
- Junca, G. y Manrique, O. (2014). *Caracterización e identificación de aglomeraciones y cadenas productivas en los sectores industria y servicios en la ciudad de Bogotá..* Recuperado de: <http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/directorio/documentosPortal/Cuaderno26.pdf>.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). *Administración. Una perspectiva Global*. 12 ed. México: Mc Graw-Hill. Recuperado de: <http://dspace.universia.net/bitstream/2024/940/1/Administracion+-+Una+perspectiva+global+-+11va+Ed.-+H.+Koontz.pdf>.
- Laurence, C. (1999). Creating a successful knowledge management system. *J Business Strat*, 20(2), 23-27.
- Ministerio de Educación Nacional, República de Colombia, Visión 2.019. Colombia, octubre de 2006. Recuperado de: https://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/articulos-110603_archivo_pdf.pdf
- Nonaka, Y. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Rev*, 32(3), 27-38.
- Observatorio de Desarrollo Económico. (2017). *Bases de datos. Observatorio de Desarrollo Económico*. Recuperado de: <http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/base/descargab.php?id=54>.
- Portafolio. (2 de febrero de 2017). 'La meta es que este año las exportaciones no sean tan mediocres como en el 2016'. *Portafolio*. Recuperado de: <http://www.portafolio.co/economia/exportaciones-en-colombia-cayeron-en-el-2016-503111>.
- Porter, M. (1990). *La ventaja Competitiva*. . S.L. Grupo Patria Cultural Alay Ediciones.
- PWC. (2014). *Capitalising on the art y science in decision making: Exploring the agenda for big decisions in 2014-15 and the process that business leaders will go through in making these decisions*. Recuperado de: <https://www.pwc.es/es/publicaciones/gestion-empresarial/assets/2014-10-big-decisions.pdf>.
- Revista Dinero (3 de marzo de 2016). *Exportaciones colombianas no se recuperan, cayeron 36,6% en enero. Revista Dinero*. Recuperado de: <http://www.dinero.com/economia/articulo/exportaciones-de-colombia-en-enero-de-2016/221092>.
- Reyes, N., Arevalo, J. y Torcoroma, G., (2016). La experiencia en las decisiones: análisis en entidades financieras de Ocaña, Colombia. *I+D Revista de Investigaciones*, 7 (1), 1-16.
- Ruiz, C. (25 de octubre de 2005). *La toma de decisiones de la empresa*. Recuperado de: <http://www4.ujaen.es/~cruiz/diplot-5.pdf>



**6to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo**
**2do Encuentro Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables**



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

-
- Schumpeter, J. (1939). *Business Cycles. A theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capital Process*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Say, J.-B. (2011). *Traité d'économie politique*. París: Institut Copet.
- Smith, A. (1776). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. Londres: W. Strahan y T. Cadell.
- Taylor, F. (1919). *Principios de la administración científica*. Nueva York: Harper & Brothers.