

# Factores de gestión claves que permiten la sostenibilidad empresarial de las PYMES del sector servicios de Villavicencio-Colombia

*Management key factor that allow business sustainability in service sector of SMEs in Villavicencio-Colombia*

**Guillermo Alejandro Quiñonez Mosquera<sup>1</sup>**  
**Anderson Daniel Figueroa Céspedes<sup>2</sup>**

Recibido 04 de julio de 2017  
Aceptado 05 de septiembre de 2017

<sup>1</sup>Magister en Dirección y Administración de Empresas, Universidad de los Llanos, Grupo de Investigación GyDO, Villavicencio, Colombia

<sup>2</sup>Estudiante de Administración de Empresas, Universidad de los Llanos, Grupo de Investigación GyDO, Villavicencio, Colombia

## Resumen

Para ser competitivo en el mundo las empresas deben ser sostenibles, esto es generar valor para los accionistas, clientes, empleados y comunidad, convirtiéndose en elemento valioso para la sociedad y así mantenerse en la línea del tiempo. En la ciudad de Villavicencio las empresas del sector servicios se constituyen como la primera rama económica de mayor participación en el PIB para el desarrollo municipio (Aroza., Giraldo., Pinilla., Rodríguez., Romero., Vargas., 2008), sin embargo la competitividad empresarial del departamento del Meta de la cual Villavicencio es su capital es calificada como una de las más bajas por parte de la CEPAL en Colombia (Ramírez., Parra., Corredor., González., 2013). Teniendo en claro la importancia del sector servicios para la economía Villavicencense y la necesidad de una gestión sostenible para la competitividad, desde el programa de Administración de Empresas y el Centro de Investigaciones de la Universidad de los Llanos en cabeza del director de investigación Alejandro Quiñonez Mosquera se ejecuta una investigación en modalidad pasantía de investigación de la cual se sintetiza el presente artículo conteniendo los resultados obtenidos y los cuales describen las prácticas de gestión por parte de las PYMES de servicios en la ciudad de Villavicencio con más de cinco años en el mercado que les han permitido tener resultados de mercado y económicos aceptables dentro de lo que se considera como una buena gestión dentro de la ciencia administrativa. La importancia la investigación radica en su aporte práctico para empresas del mismo sector en la ciudad de Villavicencio e interesados en el tema de gestión como estudiantes de ciencias administrativas ya que la rama de servicios es una de las menos investigada a nivel mundial (Garrido, 2009) y sobre todo en países en vida de desarrollo. Para lograr los resultados esperados se basó en una metodología descriptiva usando un instrumento de medición de gestión en escala Likert en una muestra de PYMES que cumplieran con dos criterios: tener más de cinco años en el mercado y que evidenciaron un crecimiento sostenido en sus utilidades, activos, número de empleados y mercado de acuerdo a bases de datos de la cámara de comercio de Villavicencio para de esta forma identificar características específicas que permiten el buen desempeño de las mismas.

**Palabras clave:** Gestión, Sostenibilidad, Estrategias, PYMES, Villavicencio.

## Abstract

To be competitive in the world, companies must be sustainable, this is to generate value for shareholders, customers, employees and community, becoming a valuable element for society and thus stay on the line of time. In the city of Villavicencio, the companies of the service sector are the first economic branch with the highest participation in GDP for the municipality development (Aroza., Giraldo., Pinilla., Rodríguez., Romero., Vargas., 2008), without However, the business competitiveness of the department of Meta, of which Villavicencio is its capital, is rated as one of the lowest by ECLAC in Colombia (Ramírez., Parra., Corredor., González., 2013). Bearing in mind the importance of the services sector for the Villavicencense economy and the need for sustainable management for competitiveness, from the Business Administration program and the Research Center of the Universidad de los Llanos headed by the research director Alejandro Quiñonez Mosquera an investigation is carried out in a research internship modality from which the present article containing the results obtained is synthesized and which describe the management practices by SMEs of services in the city of Villavicencio with more than five years in the market that they have allowed them to have acceptable market and economic results within what is considered good management within the administrative science. The importance of the research lies in its practical contribution for companies in the same sector in the city of Villavicencio and interested in the subject of management as students of administrative sciences since the branch of services is one of the least researched worldwide (Garrido, 2009) and especially in countries in development life. To achieve the expected results, it was based on a descriptive methodology using a Likert scale management measurement instrument in a sample of SMEs that met two criteria: having more than five years in the market and showing a sustained growth in their profits, assets, number of employees and market according to databases of the Chamber of Commerce of Villavicencio, in order to identify specific characteristics that allow the good performance of the same.

**Key words:** Management, Sustainability, Strategy, SMEs, Villavicencio.

## Introducción

El sector servicios es uno de los renglones económicos más importantes para la ciudad de Villavicencio, es el primer aportante al PIB local y los planes de desarrollo estatales le apuesten a este sector como uno de los polos de crecimiento para la economía de la ciudad y el departamento del Meta para las próximas décadas, sin embargo el tejido empresarial de Villavicencio es débil, la

estructura productiva de Villavicencio requiere de fortalecimiento (Camara de Comercio de Villavicencio, 2013). En términos de sostenibilidad las PYMES en Colombia tienen apenas una vida promedio de 12 años siendo servicios la tercera en perdurabilidad después del sector industrial y agropecuario. Por parte de las entidades preocupadas por el desarrollo empresarial como Confecamaras afirma que es necesario impulsar el fortalecimiento y perdurabilidad de las compañías pues el

\*Autor para Correspondencia: gquinonez@unillanos.edu.co

Como citar: Quiñonez-Mosquera, G. & Figueroa-Céspedes, A.. 2017. Factores de gestión claves que permiten la sostenibilidad empresarial de las PYMES del sector servicios de Villavicencio-Colombia. Revista FACCEA 7(2): 165 - 177 pp.

86% son de edad joven, por tanto se pide fomentar su fortalecimiento, innovación y los encadenamientos productivos (Portafolio, 2013).

Aun así dada la recomendación clave de impulsar la perdurabilidad y fortalecimientos de las empresas Colombianas, la investigación en sostenibilidad y competitividad para las empresas del sector más grande de Villavicencio (servicios) es casi nula, parece preocupante que no se aborde el asunto con la profundidad debida aun cuando la CEPAL (Ramírez., Parra., Corredor., González., 2013) clasifica al Meta dentro del grupo de departamentos con competitividad media-baja ubicándolo en el puesto número 14 de 30 departamentos analizados en Colombia para el 2012, lo que demuestra que existe bastante trabajo por hacer para que la estructura empresarial y en especial de servicios de la ciudad y el departamento sea competitiva y sostenible.

Esta falta de investigación en el sector servicios es una situación común en muchos países del mundo, a diferencia del sector primario e industrial el sector servicios ha recibido poca atención investigadora, señala la CEPAL (Garrido, 2009) que en el análisis económico y en las políticas públicas el sector servicios se ha tratado como un componente residual de las actividades industriales y agropecuarias con bajo impulso hacia la innovación caracterizados por su escasa productividad, en parte debido a que en la historia económica de los países la agricultura y la industria fueron los pilares sobre los cuales se sostuvo la producción especialmente en la revolución industrial donde se mantuvo a los servicios en consideración de actividad improductiva porque no producía bienes materiales con la definición vigente de "intangibles" (Romero, s.f.), el desconocimiento del sector servicios es todavía mayor en las economías en desarrollo tanto para los académicos como para los políticos, ya que todavía no hay estudios profundos en éstas (Channon, 1978)

Sin embargo el tratamiento hacia el sector terciario ha cambiado radicalmente en cuanto a que se acepta que este es el sector que introduce en gran proporción las innovaciones a la economía mediante la gestión de las tecnologías que facilitan la vida de los individuos como los servicios de telecomunicaciones, salud, educación, transporte y turismo; también se considera muy importante porque facilita el desarrollo de los demás sectores económicos (Molero., Valadez., 2005), las actividades de comercio, marketing, outsourcing, consultoría, software, logística, transporte, investigación y gestión del conocimiento son algunos ejemplos de servicios especializados que permiten el desarrollo de las empresas de todos los sectores.

Las cifras ponen de hecho la importancia que tiene el sector servicios para la economía mundial ya que este demuestra un crecimiento superior al del resto de los sectores, además

concentra dos terceras partes del empleo total y del producto interno bruto de muchos países desarrollados. Europa es el mayor prestatario con el 45% de la oferta mundial en servicios, en contraposición América Latina apenas participa con un 4% demostrando su rezago competitivo (Molero., Sánchez, 2005).

Aunque en términos macroeconómicos el sector terciario pueda parecer poco significativa para la estructura productiva de América Latina, el papel tan importante que este sector juega para el departamento del Meta y la ciudad de Villavicencio es importante. El PIB del Meta se caracteriza en primer lugar por el predominio de las actividades del sector servicios con un 36,1%; otro 9,4% es aportado por la agricultura; la industria es la última aportando un 4,2%, y el sector minero es el primero con el 50% (Min trabajo, 2011). Por otro lado para el municipio de Villavicencio el 89% de las empresas son del sector servicios incluyendo al comercio como sub actividad de la rama servicios (50%); 10% son industriales, y tan solo el 1% clasifican en el sector agropecuario. Estos datos permiten señalar que la vocación económica de la ciudad de Villavicencio es básicamente de servicios (Arosa., Giraldo., Pinilla., Rodríguez., Romero., Vargas., 2008)

Tanto en el caso departamental como en el municipal el renglón económico de servicios participa con un 36,1% y 89% respectivamente sobre el total agregado de su economía; lo característico es que tanto en el orden departamental como municipal el sector terciario se ubica muy por encima al industrial y al agropecuario en contribución al PIB. Es innegable afirmar que el sector servicios es uno de los más importantes para la economía del Meta y Villavicencio. Como muestra de su relevancia el plan de desarrollo departamental del Meta 2008 - 2033 quiere lograr un clúster de servicios competitivo a nivel nacional.

Aunque es evidente la importancia del sector servicios para la ciudad de Villavicencio la investigación empresarial en esta rama económica es extremadamente baja, la investigación en competitividad, innovación y sostenibilidad es escasa. Al conocimiento de la gestión empresarial de la ciudad se pueden agregar algunos datos contenidos en planes de desarrollo gubernamentales y contados estudios de caracterización llevados a cabo en el campo universitario con poblaciones muestrales no representativas tanto que son estudios de casos. Ciertamente existe poco conocimiento en cuanto a las prácticas de gestión que soportan la competitividad y sostenibilidad de las empresas Villavicenses.

Por estas razones se ha determinado que el sector servicios se está convirtiendo en centro de atención investigativa y de desarrollo empresarial en el mundo, además es uno de los sectores más importantes para el desarrollo productivo de Villavicencio, pero la competitividad empresarial en la ciudad es baja lo cual es preocupante en términos de

sostenibilidad para las PYMES en los siguientes años más aun cuando el plan de desarrollo del Meta le apuesta a la consolidación de un clúster de servicios en la región. Dado el papel de la investigación en el desarrollo del potencial económico de las naciones se pretende en esta investigación determinar los elementos de gestión esenciales que hacen a las empresas de servicios en Villavicencio competitivas y sostenibles teniendo como pregunta determinante de investigación ¿Cuáles son los elementos de gestión determinantes de la sostenibilidad empresarial de las PYMES del sector servicios en el municipio de Villavicencio departamento del Meta?

### Contexto Teórico.

En este apartado se parte de la definición de sostenibilidad como forma de asegurar la existencia de la empresa en el tiempo por medio de la innovación de procesos generando valor a los grupos de interés para convertirse en parte esencial de la sociedad. Posteriormente se realiza una aproximación al modelo para el estudio de sostenibilidad en la gestión empresarial con el Modelo de Modernización para la Gestión Organizacional –MMGO- desarrollado y validado en Colombia por la universidad EAN para su uso en las PYMES; finalmente se expone un estado del arte en cuanto a investigación en sostenibilidad e innovación en Villavicencio.

Para comenzar, el proyecto entiende como válida la definición de la Organización Internacional del Trabajo de empresas sostenibles:

El concepto de “empresa sostenible” está relacionado con el de desarrollo sostenible – la forma de progreso que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las suyas propias -, enfoque que postula una perspectiva holística, equilibrada e integral de desarrollo. No obstante el desarrollo sostenible no consiste solo en las cuestiones medioambientales, sino que además requiere la integración de los tres pilares del desarrollo: el crecimiento económico, el progreso social y los aspectos ambientales. (Organización Interancional del Trabajo OIT, 2013).

Adicionalmente se acepta la definición del Código de Buen Gobierno de la Empresa Sostenible que entiende que las empresas sostenibles son aquellas que crean valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, tanto en su entorno inmediato como en el planeta en general (Alfaya Arias & Blasco Vásquez, 2002).

La necesidad de una empresa sostenible parte de la justificación aportada por la Anamav (s.f.) ya que las

empresas producen su riqueza económica a costa de un deterioro del medio ambiente, una desigualdad en la distribución de la riqueza y un desarrollo económico a corto más que a medio y largo plazo, por tanto la gestión sostenible comienza como una obligación social para la empresa en el resarcimiento de este impacto. Es por esto que ahora la sociedad dirige sus exigencias y expectativas no sólo a los gobiernos sino también a las organizaciones empresariales. Dentro de las obligaciones que tienen las empresas con la sociedad mencionadas por Poschen (2014) están el crear suficientes puestos de trabajo de calidad para los más de 400 millones de personas que se incorporarán al mercado de trabajo en el decenio próximo; ayudar a superar la pobreza a cientos de millones de pobres que trabajan; mantener la cohesión social y superar las profundas desigualdades respecto de las oportunidades y los ingresos en los países; adicionalmente lograr economías con una baja emisión de carbono y ambientalmente sostenibles.

En este sentido la empresa además de ser una fuente de lucro privado también se les atribuye el papel de generadores de bienestar social pues son fuente principal de crecimiento económico, creación de riqueza, calidad de vida y trabajo decente en todos los países del mundo.

Desde otro enfoque gestionar una empresa bajo desarrollo sostenible no sólo significa compensar las externalidades negativas de la empresa a través de proyectos filantrópicos como pudiera ser la contaminación del aire o el agua, a través del patrocinio de plantaciones de árboles (Arias., Vasquez., s.f.). Cuando se habla de sostenibilidad aplicada a la gestión empresarial no supone comprometer en ningún caso la rentabilidad de la compañía, antes al contrario: la inversión en tecnologías y prácticas comerciales respetuosas sugiere que ir más allá del cumplimiento de la legislación puede aumentar la competitividad de las empresas. La sostenibilidad empresarial consiste básicamente en mantener el éxito económico y obtener una ventaja competitiva generándose una buena reputación y ganándose la confianza de las personas que trabajan para la empresa o conviven en el entorno próximo. (Anamav, s.f.)

La fusión entre sostenibilidad y gestión de la empresa se presenta como la realidad de las empresas en un entorno que exige mucho más de ellas, la sostenibilidad no es un requisito, es una completa estrategia que marca efectos positivos sobre la existencia de la empresa ya que tampoco se trata solo de resarcir a la sociedad estigmatizando el lucro privado sino que la gestión sostenible se presenta como una oportunidad para las empresas de crear ventaja competitiva.

Para Porter para que una empresa sea competitiva debe ser innovadora (Veiga, 2011), tal innovación se puede trasladar a los procesos de gestión para ofrecer valor diferenciado a la sociedad tanto a nivel de los clientes como

de los empleados, inversionistas, gobierno, medio ambiente y comunidad, esto es sostenibilidad integrando crecimiento económico, progreso social e impacto ambiental positivo, lo que lleva a la PYME a existir mucho más sobre la línea del tiempo consecuencia de su representatividad para los stakeholders.

De acuerdo a la OIT (2014) el potencial para desarrollar empresas sostenibles no suele aprovecharse por completo. Entre los obstáculos al desarrollo de las empresas se encuentran factores externos sobre los que las empresas pueden que no tengan control, así como factores internos relacionados con las capacidades y los conocimientos de los empresarios. Entre los principales obstáculos internos pueden enumerarse la falta de competencias de gestión, una información y un conocimiento de los mercados y las finanzas limitados, la falta de sensibilización sobre el valor de los servicios de apoyo a las empresas, el uso de tecnologías obsoletas, o una falta de prácticas responsables en el lugar de trabajo que produce un bajo nivel de productividad. Estos obstáculos tienden a ser más graves cuanto más pobre es el país y más pequeñas son las empresas. Este entorno poco propicio también es una causa de la informalidad entre las microempresas y las pequeñas empresas, que, además, limita su crecimiento y productividad.

En relación a la presente investigación y teniendo en cuenta el manejo de los factores internos para la consecución de la sostenibilidad empresarial (teniendo en cuenta que se definió como capacidad de la empresa de perdurar en el tiempo por su equilibrio económico, social, y ambiental en el aporte de valor logrando una ventaja competitiva) se apeló a los resultados del Grupo de Investigación y Consultoría de la Universidad EAN que en el año 2007 publicó el modelo para la modernización de la Gestión de las Organizaciones MMGO que considera la gestión interna de la organización y su relación con sus grupos de interés para establecer los factores de la sostenibilidad. Tal modelo MMGO es la herramienta de identificación de elementos de gestión sostenible.

Para complementar lo anterior se resalta la importancia de los conceptos tratados en la ponencia de (Quiñonez Mosquera, 2012) en cuya exposición se parte del proceso como centro de la organización, que analizado a partir del modelo *lean management* (Cuatrecasas Arbós, 2010) se parte de una propuesta de valor a partir de la cual se genera el proceso de operación (producción) y este se ve acompañado de los procesos internos de gestión como el de mercadeo (investigación de mercado, conocimiento del consumidor, posventa y el servicio); innovación o I+D (nuevos productos y formas de valor); finanzas (registro, planeación, proyección); Tecnología (inclusión de TIC's a los procesos; dirección (RRHH, estrategia, sostenibilidad), esta última mediada por la gerencia Humanista que busca que el aspecto de la sostenibilidad se vea alineado con lo

social (Largacha Martínez, y otros, 2014). De esta forma la dirección se convierte en lo fundamental para la supervivencia de la empresa y esta depende de la vinculación con el concepto de desarrollo sostenible.

En cuanto a la investigación en gestión sostenible en Villavicencio se recalca de nuevo la poca información correspondiente a las prácticas de gestión sostenible en las PYMES de servicios o de otros sectores económicos en la ciudad de Villavicencio, esta falencia es entre otros uno de los motivos que alientan y justifican la presente propuesta.

La referencia más próxima y punto de partida de la presente es la investigación aplicada por la Universidad EAN en un estudio de sostenibilidad de las PYMES en Bogotá por parte del grupo G3PYMES precisamente aplicando el modelo de gestión para la sostenibilidad -MMGO- creado por este grupo, se encontró en su investigación aplicada a 93 PYMES que las empresa no aprovechan su potencial de productividad comparadas con otras empresas de su mismo sector, esto se debe a que no adoptan mínimas prácticas de gestión uso y apropiación de Tics, no utilizan sistemas contables, no actualizan el capital humano, tienen deficiente logística y baja innovación; esto demuestra la debilidad de las PYMES en Bogotá a embestidas del entorno o de empresas con mayor capacidad de gestión. (Perez., Acero., 2014).

Por parte del sector estatal dentro de los retos del plan de regional de competitividad del departamento del Meta 2008-2033 (Gobernación del Meta, 2009) se concluyó que las empresas locales tienen baja capacidad de gestión, organización incipiente, poco entusiasmo por el mercado externo y poco interés en mejora su competitividad. Por otro lado se menciona que Villavicencio al ser un centro de distribución importante para la región tiene ventajas en los servicios de logística, salud, educación y servicios para las empresas.

Por último en una investigación correspondiente a un trabajo de magíster en gestión del desarrollo con énfasis en desarrollo local y regional titulada *Factores que afectan la empresarialidad en el municipio de Villavicencio en el periodo comprendido entre los años 1994-2004* (Fierro, 2007) se tiene como objetivo conocer los factores que impulsan y limitan la capacidad de los emprendedores para crear y consolidar empresa en el municipio de Villavicencio en el periodo comprendido entre 1994 y 2004. Se desarrolló bajo una metodología de caracterización del empresario en Villavicencio partiendo de un modelo formulado por el -BID- que entre otras cosas analiza los aspectos motivacionales, acceso a recursos y condiciones externas que afectan al empresario en tres fases desde la gestión del proyecto, la puesta en marcha y el desarrollo inicial. Se aplicó la encuesta a una muestra de 150 empresas de todo tipo. Se consideraron aspectos motivacionales de creación de empresa, financiamiento, fuentes de información, resultados económicos y competencia. Se encontró que los

empresarios se encuentran limitados por las barreras económicas y demográficas de la región. Además se hace una distinción de empresarios más dinámicos que otros que aprovechan oportunidades productivas de encadenamiento con empresas grandes empresas y detectan oportunidades de innovación para ingresar con productos con mayor valor.

Estos antecedentes muestran variadas conclusiones pero con elementos en común, como que desde el año 2000 se haya identificado la integración tecnológica una de las principales barreras de las PYMES en Colombia y que investigaciones actuales en el 2012 confirmen la presencia de estas barreras que aún no parecen superarse. Por otro lado se tiene como un común denominador el bajo nivel de innovación impreso por las empresas y el desinterés en formar alianzas estratégicas o encadenamientos productivos. Esta información es útil en la medida que guiara en parte el análisis de la presente investigación y supondrá mostrar elementos de gestión en las empresas sostenibles de servicios de Villavicencio que muestren la superación de estas dificultades.

## Metodología

Dadas las características del proyecto de investigación este será de tipo descriptivo y de enfoque mixto.

Se desarrolló en dos etapas. La primera de ellas de tipo cuantitativo, en la cual se valoró la implementación de los elementos de gestión competitivos en las empresas del Meta, para una muestra aleatoria de acuerdo con el número de empresas incluyendo todos los ramos de actividad registradas en cámara de comercio en el año 2014 que superaron los cinco años de existencia. Esta muestra se dividió proporcionalmente entre tres y una de estas partes fue asignada como empresas del sector servicios. Las dos terceras partes restantes fueron asignadas a las empresas del sector primario e industrial en los proyectos que se desarrollan paralelamente como parte de la investigación general *Factores de gestión determinantes para la sostenibilidad empresarial en las PYMES de Villavicencio*. Cabe aclarar que estas empresas deben tener procedencia de la ciudad de Villavicencio ya que es un estudio local con empresas locales.

*Información Documental:* En primer lugar se recurrió al estudio bibliográfico para construir los conceptos pertinentes a sostenibilidad y competitividad en la empresa, como también la esquematización del planteamiento del problema y el marco teórico con información proveniente de estadísticas nacionales, teóricos de reconocimiento y metodologías de estudios de sostenibilidad, en este caso basados en el modelo MMGO de la Universidad EAN de Colombia para el diagnóstico de organizaciones.

*Fuentes de información Primarias:* Es la información recolectada directamente de los empresarios en las empresas seleccionadas, los datos recolectados corresponden a información real de la situación de las empresas en Villavicencio suministradas con el consentimiento de cada una de las empresas involucradas y que fueron objeto de investigación.

*Fuentes de información Secundarias:* Corresponden a datos proporcionados en modalidad de pago por la Cámara de Comercio de Villavicencio con respecto a las empresas registradas en la base de datos empresarial local para seleccionar las empresas objeto de estudio atendiendo a criterios de antigüedad, número de trabajadores, clasificación por tamaño y valor de los activos.

El instrumento usado fue una encuesta con 41 ítems, cada uno de estos ítems corresponde a un factor determinante de la gestión empresarial, estos 41 ítems se encuentran agrupados en 10 grupos de la siguiente forma: Planeación, Organización, Dirección, Control, Gestión de Mercados, Gestión de la producción, Gestión Humana, Gestión financiera, Gestión Tecnológica y Gestión sostenible. Cada uno de estos ítems cuenta con cuatro casillas, cada una corresponde a un estado de desarrollo de la empresa de acuerdo al modelo de evaluación empresarial MMGO de la Universidad EAN de Colombia para el diagnóstico de organizaciones.

Cada encuesta fue diligenciada por un miembro de cada empresa seleccionada en un rango jerárquico administrativo o gerencial para que sus respuestas fueran lo más acertadas a la realidad, cada encuestado debía responder cada ítem marcando una de las cuatro casillas que describiera mejor la situación actual de su empresa para cada uno de los 41 ítems

Las respuestas al cuestionario son codificadas para su análisis en SPSS de forma que se puedan tratar de forma estadística a partir de porcentajes representativos que permitan considerar tendencias, y por tanto la dinámica en la gestión de las empresas a partir de conclusiones basadas en la disciplina administrativa.

## Resultados

Características de gestión de las empresas de servicios en Villavicencio y factores comunes:

Cada dimensión de análisis a través del el instrumento aplicado (planeación, organización, dirección, control, mercados, producción, financiera, humana, tecnología y sostenible) permite conocer las características de gestión específicas de cada empresa y a través de la ponderación determinar factores en común que se convierten en las practicas predominantes de gestión en las empresas de servicios del a ciudad de Villavicencio. A continuación se

presenta el análisis de cada dimensión junto donde se resaltan las características más relevantes.

De acuerdo al análisis de frecuencias absolutas y relativas de las variables que conforman cada uno de los grupos o dimensiones de análisis (planeación, organización, dirección, control, gestión mercados, gestión producción, gestión humana, gestión financiera, gestión tecnológica, gestión sostenible) se pueden obtener ponderaciones que arrojan una calificación general de cada aspecto de gestión de la organización en una escala de 1 a 4, correspondiendo a uno (1) un bajo desarrollo, y a cuatro (4) un alto desarrollo, de esta misma forma, aquellas variables de gestión con calificaciones sobresalientes sobre las otras son aquellas que caracterizan los factores de sostenibilidad de las empresas.

Por otro lado también se puede obtener una desviación negativa o positiva por cada una de las variables que conforma cada dimensión de gestión, y que resulta de la suma de las frecuencias relativas de las etapas 1 y 2 que corresponden a la desviación negativa por corresponder a etapas de desarrollo empresarial bajo, y una desviación positiva sumando las frecuencias relativas de las etapas 3 y 4 que corresponden a etapas de desarrollo empresarial alto. Las desviaciones positivas infieren elementos de alta importancia para la empresa, las desviaciones negativas infieren elementos no relevantes para la empresa.

Dentro de la dimensión de planeación los elementos de gestión que han significado una buena contribución corresponden al diagnóstico estratégico el cual recibe una desviación positiva del 58,6%, y la dirección estratégica o

delegación de responsabilidad operativa a una estructura ejecutora para una concentración de la gerencia en áreas estratégicas cruciales como la toma de decisiones y dirección de la estrategia de negocios (Tabla 1). Esta última recibe una desviación positiva del 69%. En las empresas de servicios existe un buen diagnóstico estratégico y una buena delegación de la responsabilidad. Como se mencionó el diagnóstico inicial y la planificación son factores de éxito para el desarrollo de la nueva empresa en el sector de servicios.

Aunque la dimensión de organización recibe una ponderación de tres, lo cual significa un estado desarrollo avanzado, sus dos variables de estructura y procesos se desvían en dirección negativa hacia las etapas menos desarrolladas, esto se explica por la poca brecha entre las empresas que se distribuyen casi en un 50%-50% entre las etapas 1,2 y 3,4, (Tabla 2). Se puede decir en este elemento de gestión que con una leve diferencia mayoritaria, en lo que tiene que ver con estructura, organización y procesos, estos están poco formalizados y documentados para algunas empresas de servicios de Villavicencio. Se puede decir que algunas empresas tienen muy bien delimitada y clara su estructura, mientras que en otras no es así.

Con respecto a la dirección esta recibe una calificación general de dos, en este punto se puede observar que aunque las dos primeras etapas de la administración (planeación y organización), se encuentran en un punto de desarrollo superior tres, cuando se llega a la dirección existe un retroceso a la etapa dos. Llama la atención la toma de decisiones que presenta una desviación negativa del

**Tabla 1.** Dimensión de planeación en empresas de servicios Villavicencio

PLANEACION							
	Direccion_estrategica		Diagnostico_Estrategico		Gestion_directiva		Ponderacion
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	
Etapa 1	19	32,8	10	17,2	4	6,9	11
Etapa 2	15	25,9	14	24,1	14	24,1	29
Desviacion negativa		<b>58,6</b>		41,4		31,0	
Etapa 3	7	12,1	15	25,9	15	25,9	37
Etapa 4	17	29,3	19	32,8	25	43,1	81
Desviacion positiva		41,4		<b>58,6</b>		<b>69,0</b>	
Total	58	100,0	58	100,0	58	100,0	158
						Calificacion general	<b>3</b>

**Tabla 2.** Dimensión de organización en empresas de servicios Villavicencio

ORGANIZACIÓN						
	Estructura organizacional		Procesos		Ponderacion	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje		
Etapa 1	9	15,5	14	24,1	12	
Etapa 2	22	37,9	16	27,6	38	
Desviación negativa		<b>53,4</b>		<b>51,7</b>		
Etapa 3	9	15,5	17	29,3	39	
Etapa 4	18	31,0	11	19,0	58	
Desviación positiva		46,6		48,3		
Total	58	100,0	58	100,0	147	
				Calificacion general	<b>3</b>	

**Tabla 3.** Dimensión de dirección en empresas de servicios Villavicencio

	DIRECCION						Ponderación
	Toma de decisiones		Comunicacion		Motivacion		
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	
Etapa 1	17	29,3	3	5,2	10	17,2	10
Etapa 2	20	34,5	26	44,8	17	29,3	42
Desviacion negativa		<b>63,8</b>		<b>50,0</b>		46,6	
Etapa 3	14	24,1	11	19,0	25	43,1	50
Etapa 4	7	12,1	18	31,0	6	10,3	41
Desviacion positiva		36,2		<b>50,0</b>		<b>53,4</b>	
Total	58	100,0	58	100,0	58	100,0	143
					Calificacion general		<b>2</b>

63,8%, (Tabla 3). Esto deja concluir que aunque algunas empresas en Villavicencio tienen buena planeación, organización y delegación de las tareas, a la hora de tomar las decisiones estas se encuentran centralizadas en la gerencia. Por otro lado la comunicación se reparte un 50%-50% entre comunicación formal e informal, la primera atendiendo a conductos regulares de comunicación y la otra a comunicación informal. Finalmente lo que tiene que ver con motivación esta presentan una desviación positiva del 53,4%, esto denota un énfasis en la satisfacción laboral de los empleados a la hora de la dirección del personal.

Nuevamente como sucedió con el componente de organización, en la dimensión de control existe una mínima diferencia entre la desviación negativa y positiva, esto indica que algunas empresas tienen avanzados mecanismos de control de sus procesos (48,3%), como otras (51,7%) siguen controles menos metódicos y estrictos (Tabla 4).

Es llamativo que muchas empresas se encuentran certificadas o en proceso de certificación con la normatividad ISO de acuerdo a la necesidad de cada empresa, la preocupación por este aspecto es más que notorio, siendo lógico cuando muchas de estas empresas prestan servicios muy especializados o son contratistas del sector público y privado que exigen tal certificación, por

**Tabla 4.** Dimensión de control en empresas de servicios Villavicencio

	Control gerencial		Ponderacion
	Frecuencia	Porcentaje	
Etapa 1	12	20,7	12
Etapa 2	18	31,0	36
Desviacion negativa		<b>51,7</b>	
Etapa 3	15	25,9	45
Etapa 4	13	22,4	52
Desviacion positiva		48,3	
Total	58	100,0	145
	Calificacion general		<b>3</b>

tanto más que una estrategia empresarial, la certificación también es un mecanismo necesario para las empresas de algunos sectores.

La gestión de mercados recibe una calificación general de dos, lo que corresponde a una etapa de desarrollo baja. Sin embargo este es un componente de gestión de contrastes, ya que se pueden encontrar polarizaciones de variables con altas desviaciones positivas, y otras con altas desviaciones negativas, estas indican los elementos de gestión que las empresas de servicios priorizan o les dan mayor importancia (Tabla 5).

Primeramente la investigación de mercados recibe una desviación negativa del 77,6%, lo cual indica que las investigaciones en materia de servicios es baja, las empresas se quedan cortas en sus investigaciones tomando como base decisoria lo que se percibe en el mercado a simple vista, o por la experiencia de la gerencia en un sector determinado. En muchos otros casos se realizó una investigación inicial que dio origen a la empresa en la parte de diagnóstico y planeación estratégica, lo que a largo plazo se deja de hacer por la consolidación de la empresa en el medio. En investigación de mercado se puede decir que para las empresas es crucial la investigación inicial, la cual determina su éxito, posteriormente estas investigaciones son irrelevantes.

Casos que apoyan lo anterior son empresas que se detectaron que tuvieron desde un principio acuerdos comerciales con grandes marcas como LG o Protect and Gamble recibiendo los beneficios de las marcas y clientes exclusivos. Por otro lado muchas empresas están dedicadas a la licitación de sus servicios, por tanto su investigación de mercados se limita a la recepción y diseño de propuestas. Muchas otras empresas lograron su consolidación en el mercado muchos años atrás, por lo que se formó un ecosistema o red de empresas que son aliadas entre si prestándose mutuamente sus servicios y productos.

Un caso contrario a esta tendencia que demuestra que no todas las empresas no hacen investigación constante es una

Tabla 5. Dimensión de gestión de mercados en empresas de servicios Villavicencio

	Investigación de Mercados		Gestion_marca		Estrategia_marketing		Estrategia_precios		Estrategia_distribución		Estrategia_comunicación	
	Frecuencia	(%)	Frecuencia	(%)	Frecuencia	(%)	Frecuencia	(%)	Frecuencia	(%)	Frecuencia	(%)
Etapa 1	15	25,90	23	39,7	9	15,5	15	25,9	17	29,3	18	31
Etapa 2	30	51,70	12	20,7	11	19	18	31	13	22,4	24	41,4
Desviación negativa	-	77,60		60,3		34,5		56,9		51,7		72,4
Etapa 3	10	17,20	12	20,7	17	29,3	9	15,5	19	32,8	14	24,1
Etapa 4	3	5,20	11	19	21	36,2	16	27,6	9	15,5	2	3,4
Desviación positiva	-	22,40		39,7		65,5		43,1		48,3		27,6
Total	58	100	58	100	58	100	58	100	58	100	58	100

  

	Estrategia_ventas		Estrategia_servicio		Gestión_clientes		Estrategias_online		Estrategia_internacionalización		Ponderación
	Frecuencia	(%)	Frecuencia	(%)	Frecuencia	(%)	Frecuencia	(%)	Frecuencia	(%)	
Etapa 1	35	60,30	11	19,00	10	17,20	14	24,10	21	36,20	17
Etapa 2	11	19,00	14	24,10	13	22,40	21	36,20	31	53,40	36
Desviación negativa		79,30		43,10		39,70		60,30		89,70	
Etapa 3	6	10,30	14	24,10	11	19,00	15	25,90	4	6,90	36
Etapa 4	6	10,30	19	32,80	24	41,40	8	13,80	2	3,40	4
Desviación positiva		20,70		56,90		60,30		39,70		10,30	
Total	58	100,00	58	100,00	58	100,00	58	100,00	58	100,00	133
Calificación general											2

gran marcas en la ciudad del sector panadería que sus desarrollos de producto, pero sobre todo innovación en el servicio y la experiencia del cliente les ha significado gran éxito por el departamento de desarrollo que tienen al interior de la compañía.

En cuanto a la gestión de marca se tiene desviación negativa del 60,3%. En cuestiones de identidad las empresas de servicios no le dan mucha relevancia a temas de protección, marca registrada, o gestión de la marca.

Llama la atención que las estrategias de marketing tengan una desviación positiva del 65,5%, cuando la investigación de mercado recibe una desviación negativa del 77,6%, esto indica que las empresas están percibiendo la implementación de estrategias no basadas en investigación formal del mercado, correspondiendo a otros factores como la percepción.

Las estrategias de precios y de distribución se reparten muy equitativamente entre desviación positiva y negativa. En cuestión de precios algunas empresas los fijan de acuerdo a la tendencia del mercado, mientras que otras crean precios diferenciados para diferentes segmentos o nichos identificados. En tanto que en materia de distribución, algunas empresas hacen distribución directa, mientras que otras manejan más de un canal de venta para generar un volumen de venta mayor de forma indirecta.

La estrategia de comunicación recibe una desviación negativa del 72,4%, esto indica que las empresas de servicios no realizan acciones publicitarias de forma

estratégica. Acuden a canales de comunicación masivos como la radio, prensa y revistas. Este es un indicador que demuestra que la comunicación no es relevante para las empresas, que las formas de publicitarse se encuentran en otros métodos, o que la comunicación externa no es un factor relevante para llegar al mercado al cual le apuntan.

Las estrategias de ventas reciben una desviación negativa del 79,3%. Este factor corresponde a los métodos para la generación de ventas. Al recibir una desviación negativa se está viendo que los métodos de venta en las empresas de servicios corresponden a metodologías tradicionales como la venta directa sin aprovechar esquemas más modernos de venta o las plataformas tecnológicas.

La estrategia de servicio y de gestión de clientes reciben ambas una desviación positiva (56,9%, 60,3% respectivamente), en este punto se puede ver que la estrategia de mercado de las empresas de servicios están enfocadas a la satisfacción del cliente y la fidelización, ya que factores como comunicación y ventas reciben calificaciones negativas, las empresas gestionan buenas relaciones con sus actuales clientes para asegurar el movimiento de las ventas.

En cuanto a las estrategias online como estrategia de comunicación, de nuevo recibe una desviación negativa del 60,3%, lo que indica que el canal online no es relevante a la hora de la creación de ventas, pero sí de comunicación ya que una página de internet básica o correo electrónico se constituye como un canal de comunicación relevante para

muchas empresas.

Finalmente en cuanto a la internacionalización se recibe una desviación negativa del 89,7%, lo que indica que muy pocas empresas se proyectan de forma internacional. Sin embargo, es de resaltar que el 53,4% de las empresas de servicios en Villavicencio están generando ventas fuera del departamento del Meta hacia otras zonas del país, esto es un indicador de que antes de los cinco años, más del 50% de las empresas de servicios ya ofrecen sus servicios de forma nacional.

Como conclusión parcial de la gestión de mercados se observa la relevancia que tiene la gestión del cliente y del servicio por encima de las estrategias de comunicación, marca, ventas, y online. Las empresas de servicios se esfuerzan más por fortalecer sus clientes actuales que por la generación de nuevos clientes. Las empresas pueden estar teniendo una falla en cuanto al uso de estrategias modernas de mercado, ya que la tradición de venta observada en cuanto a la conservación de relaciones largas y duraderas y el rezago en la búsqueda de nuevos nichos o clientes arriesga la competitividad de las empresas ante otras con propuestas de valor diferenciadas y mejores mecanismos de comunicación y distribución de valor, así que en cuanto a la gestión de mercado existe mucho por tener en cuenta (Tabla 6).

La gestión de producción en el sector servicios corresponde a la prestación del servicio. En este sector la

mayoría de las veces no existe un producto físico, sino que el producto se constituye como un beneficio o valor producido a medida que se presta el servicio. Sin embargo es de resaltar la calificación general de tres (3) recibida en este componente de gestión, sobre todo motivada por el control y gestión de la calidad las cuales reciben respectivamente una desviación positiva del 56,9% y 70,7%. Con esto se puede decir que la calidad es un componente relevante para las empresas de servicios como se observa en la tabla 7. Si se complementa esta conclusión con la del componente anterior de gestión de mercados, se puede establecer que la gestión de las relaciones con los clientes como principal estrategia de mercado se acompaña muy bien con la prestación de un servicio de calidad que es decisivo a la hora de fidelizar a un cliente. En otras palabras, para los clientes de las empresas de servicios es importante la calidad, por tanto estas organizaciones toman medidas estrictas para llenar la expectativa de calidad.

El componente de gestión humana recibe una calificación general de dos, sin embargo es uno de los componentes menos polarizados, ya que si se observa, a excepción de la gestión de la compensación, la gestión de personas, capacitación, evaluación y seguridad en el trabajo reciben desviaciones muy cerca al 50%, por lo que algunas empresas realizan procesos de gestión humana completos que contemplan un proceso de reclutamiento, selección,

**Tabla 6.** Dimensión de gestión de producción en empresas de servicios Villavicencio

	Gestion_ _aprovisionamiento		Gestion_inventarios		Gestion_produccion		Control_calidad		Gestion_calidad		Ponderacion
	Frecuencia	(%)	Frecuencia	(%)	Frecuencia	(%)	Frecuencia	(%)	Frecuencia	(%)	
Etapa 1	4	6,9	20	34,5	25	43,1	12	20,7	9	15,5	14
Etapa 2	16	27,6	12	20,7	18	31,0	13	22,4	8	13,8	27
Desviacion negativa		34,5		55,2		74,1		43,1		29,3	
Etapa 3	23	39,7	15	25,9	3	5,2	11	19,0	20	34,5	43
Etapa 4	15	25,9	11	19,0	12	20,7	22	37,9	21	36,2	65
Desviacion positiva		65,5		44,8		25,9		56,9		70,7	
Total	58	100,0	58	100,0	58	100,0	58	100,0	58	100,0	149
Calificacion general											3

**Tabla 7.** Dimensión de gestión humana en empresas de servicios Villavicencio

	Gestion_personas		Capacitacion_ _personas		Evaluacion_personas		Gestion_compensacion		Gestion_salud_ seguridad_trabajo		Ponderacion
	Frecuencia	(%)	Frecuencia	(%)	Frecuencia	(%)	Frecuencia	(%)	Frecuencia	(%)	
Etapa 1	11	19,0	24	41,4	20	34,5	13	22,4	13	22,4	16
Etapa 2	16	27,6	6	10,3	10	17,2	22	37,9	16	27,6	28
Desviacion negativa		46,6		51,7		51,7		60,3		50,0	
Etapa 3	25	43,1	21	36,2	14	24,1	15	25,9	13	22,4	53
Etapa 4	6	10,3	7	12,1	14	24,1	8	13,8	16	27,6	41
Desviacion positiva		53,4		48,3		48,3		39,7		50,0	
Total	58	100,0	58	100,0	58	100,0	58	100,0	58	100,0	138
Calificacion general											2

inducción, capacitación, evaluación y compensación, mientras que otras no lo hacen de esta forma y se limitan a la capacitación inicial sin llevar planes de desarrollo del talento humano para el trabajo. En este aspecto las empresas de servicio deben mejorar si desean mantener sus niveles de satisfacción al cliente acompañado de calidad, ya que el talento humano es determinante para lograr este cometido. (Tabla 8).

La gestión financiera recibe una calificación general de tres, se puede observar que el proceso de información financiera y de gestión de excedentes presentan una marcada desviación positiva del 63,8% y 74,1% respectivamente, esto es un indicador de buenas prácticas financieras al interior de las empresas de servicios y uso del capital, lo cual ha asegurado la sostenibilidad de estas empresas en el mercado. El único componente en recibir una desviación negativa fue la gestión de presupuesto con un 53,4%, lo que hace referencia a que en muchas empresas faltan planes presupuestarios que acompañen los planes estratégicos. Aspectos a resaltar son el uso de sistemas de información financiera, seguimiento a indicadores financieros, reinversión y acceso a la financiación a través de la banca tradicional y fondos públicos de incentivo a la empresa. (Tabla 9).

En cuanto a gestión tecnológica existe una doble situación, la gestión de la información y la aplicación de tecnología a la producción del servicio reciben desviaciones positivas del 86% y 60,3% respectivamente, quiere decir que en las empresas de servicios el apoyo en sistemas tecnológicos

para la gestión es un aspecto clave. Pero por otro lado la innovación y la propiedad intelectual reciben desviaciones negativas del 72,4% y 82,8%, esto indica la falta de creación de conocimiento y desarrollos propios de cada empresa. Las empresas de servicios son buenas para la gestión de información clave para el negocio, pero no generan desarrollos a partir de ella. En general el componente tecnología recibe una calificación de dos (Tabla 10).

Finalmente en cuanto a la gestión sostenible o ambiental se recibe una calificación general de dos, y todos los componentes presentan desviaciones negativas. Las empresas de servicios conocen el impacto ambiental causado y su papel en la sociedad, pero no logran usar esto para causar un gran diferencial en la sociedad o darse un valor agregado a partir del reconocimiento social o la mitigación del impacto ambiental.

### Conclusión.

Culminando con las ideas claves que generaron la presente investigación, se presentaron las conclusiones con sus respectivas apreciaciones que son resultado del desarrollo de la metodología descrita y la experiencia completa del estudio. Estas ideas finales se desarrollan de acuerdo a los objetivos inicialmente delimitados.

Como primer objetivo específico se identificaron algunas de las empresas del sector servicios más relevantes por su crecimiento desarrollo sostenible y reconocimiento en el mercado. Se pudo observar que no necesariamente las

**Tabla 8.** Dimensión de gestión financiera en empresas de servicios Villavicencio

	Informacion financiera		Gestion financiacion		Gestion presupuestos		Gestion excedentes		Ponderacion
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	
Etapa 1	14	24,1	14	24,1	13	22,4	5	8,6	12
Etapa 2	7	12,1	13	22,4	18	31,0	10	17,2	24
Desviacion negativa		36,2		46,6		53,4		25,9	
Etapa 3	21	36,2	27	46,6	11	19,0	27	46,6	65
Etapa 4	16	27,6	4	6,9	16	27,6	16	27,6	52
Desviacion positiva		63,8		53,4		46,6		74,1	
Total	58	100,0	58	100,0	58	100,0	58	100,0	152
								Calificacion general	3

**Tabla 9.** Dimensión de gestión tecnológica en empresas de servicios Villavicencio

	Gestion informacion		Gestion tecnologia aplicada produccion		Gestion innovacion		Gestion propiedad intelectual		Ponderacion
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	
Etapa 1	2	3,4	10	17,2	34	58,6	33	56,9	20
Etapa 2	6	10,3	13	22,4	8	13,8	15	25,9	21
Desviacion negativa		13,8		39,7		72,4		82,8	
Etapa 3	8	13,8	29	50,0	10	17,2	4	6,9	38
Etapa 4	42	72,4	6	10,3	6	10,3	6	10,3	60
Desviacion		86,2		60,3		27,6		17,2	
Total	58	100,0	58	100,0	58	100,0	58	100,0	139
								Calificacion general	2

**Tabla 10.** Dimensión de gestión sostenible en empresas de servicios Villavicencio

	Gestion_ambiental		Gestion_responsabilidad_social		Gestion_interesados		Ponderacion
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	
Etapa 1	21	36,2	25	43,1	12	20,7	19
Etapa 2	13	22,4	12	20,7	21	36,2	31
Desviacion negativa		<b>58,6</b>		<b>63,8</b>		<b>56,9</b>	
Etapa 3	14	24,1	12	20,7	13	22,4	39
Etapa 4	10	17,2	9	15,5	12	20,7	41
Desviacion positiva		41,4		36,2		43,1	
Total	58	100,0	58	100,0	58	100,0	130
					Calificacion general		2

empresas con mayor tiempo de existencia en el mercado son las más innovadoras o sostenibles, de hecho muchas de ellas se han dedicado por años a ejecutar las mismas estrategias y actividades desde sus orígenes manteniendo a sus clientes a través del tiempo como ya se ha recalado por las relaciones e imagen pública del propietario y la marca. Existen empresas de servicios por otro lado con periodos máximos de cinco años en el mercado y que desarrollan actividades innovadoras o han buscado alianzas estratégicas que permitan un desarrollo acelerado, por tanto se puede concluir que el apalancamiento en nuevas tecnologías, acuerdos comerciales o inserción en mercados considerados “océanos azules” potencian el desarrollo de las empresas nuevas del sector servicios equiparándolas en temas de resultados financieros con aquellas que llevan décadas en el mercado. En todos los casos las empresas con pocos años en el mercado se valieron de un apalancamiento no financiero para potenciar su crecimiento en términos de comercialización y cubrimiento de mercado, esto da una lección en cuanto a que las ideas y las estrategias son el capital del siglo XXI para los emprendedores y empresarios, es determinante la innovación en comercialización para las empresas de servicios.

Continuando con el segundo y tercer objetivo específico se conocieron las características de gestión más relevantes de acuerdo a cada dimensión de gestión y se definieron los elementos comunes y las concordancias entre las diferentes experiencias de sostenibilidad empresarial en el sector servicios y se concluye que los procesos iniciales de planeación y organización dotaron a las empresas de los elementos iniciales clave para su actividad comercial, elementos tan importantes como los diagnósticos, la delegación de responsabilidades y la organización de una estructura sentaron las bases del desarrollo empresarial en las empresas de servicio.

En cuanto a la implementación de sistemas de calidad y el control en la prestación del servicio fue un factor clave de éxito o un estándar para permanecer en el mercado exigido por el cliente, y forma parte de la percepción de lo que se denomina calidad.

Del lado de la gestión de mercados, las relaciones y la integración con el cliente fue un aspecto fundamental, no se realizan grandes acciones hacia la búsqueda masiva de clientes, sino que las estrategias de venta son personalizadas y atienden con detalle a cada cliente, muchas de estas relaciones comerciales han superado los años, o son producto de una investigación estratégica inicial. De alguna forma las empresas lucharon al inicio de sus años por “asegurar” clientes para ventas recurrentes y planificadas, de forma que a lo largo del tiempo no sean imprescindibles grandes investigaciones de mercado o esfuerzos por la captura de nuevos clientes o mercados que desgastan la operación.

Por el lado de la gestión tecnológica, aunque se habla de empresas de servicios, los desarrollos de conocimiento, de productos o métodos fue bajo, esto va ligado con la baja investigación de mercados y la prestación recurrente de los mismos servicios a los mismos clientes donde por otro lado se trata de cumplir con el estándar de mercado, pero no de ir mas allá al terreno de desarrollos, se necesita fortalecer más esta área si se desea establecer cierto liderazgo en el mercado y no caer en la generalización junto a otras empresas que se dedican a lo mismo.

El área financiera fue un elemento crucial para mantener el buen desarrollo del negocio de las empresas ya que existen implementados buenos mecanismos de información financiera y reinversión en la actividad del negocio, es el departamento más especializado y recurrente.

La gestión humana y la gestión sostenible están rezagadas con respecto a las otras dimensiones de gestión, las empresas confían en el talento de sus profesionales, no realizan procesos de desarrollo del recurso humano. Por otro lado falta mayor compromiso con los grupos de interés para generar mejores relaciones entre la comunidad y la empresa.

En el mercado de la ciudad de Villavicencio las relaciones con los clientes se mostraron como un factor clave de éxito a la hora de hacer negocios, muy por encima de la investigación y el desarrollo, las estrategias de comunicación y la gestión de la marca. Por tanto existe una tendencia en las empresas de servicios de lograr su

sostenibilidad a partir del enfoque en clientes de alto valor, relaciones duraderas en el tiempo, y acuerdos comerciales que supongan una barrera de entrada a otros competidores u ofertantes.

Finalmente se identificaron como factores de gestión determinantes de la sostenibilidad empresarial en la PYMES del sector servicios aquellas enfocadas al grupo de interés clientes. Si se recuerda la definición de sostenibilidad donde es una integración estrechas con los colaboradores, la comunidad, inversionistas y clientes, se puede concluir que la integración de los stakeholders con la empresa es parcial dando relevancia a los inversionistas y los clientes, por tanto la definición de sostenibilidad aplica parcialmente para las empresas de servicios de la ciudad de Villavicencio.

Sus factores de éxito han estado concentrado como se ha remarcado en una estrategia de conservación de clientes por medio de relaciones estrechas y duraderas, lo cual es un aspecto positivo a resaltar y una muy buena estrategia para la fidelización y conservación de clientes de alto valor para las empresas, pero por otro lado la concentración extrínseca en el éxito de mercado y financiero de la empresa ha rezagado el desarrollo de relaciones también positivas con la comunidad, lo cual es considerado muy importante por la contribución de la empresa a la sociedad. Por otro lado pone en riesgo la proactividad de la empresa en cuanto al desarrollo de innovaciones y la conservación de su competitividad en el mercado.

De otra forma el no desarrollo de productos y servicios, conocimiento, o tecnologías propias dentro del mercado especializado de cada empresa no solo representa la pérdida de una oportunidad de la empresa, sino para el ecosistema empresarial y la economía de Villavicencio, ya que se sabe que las economías más desarrolladas están basadas en desarrollos tecnológicos propios, por tanto deben existir empresas del mismo sector realizando saltos tecnológicos o desarrollos para su competitividad y sostenibilidad en el mercado, mientras que las de Villavicencio no.

Las empresas de servicios están realizando un trabajo excepcional en cuanto a estrategia a nivel corporativo, fidelización y sistemas financieros, por tanto se recomienda a las empresas tomar en consideración el análisis estratégico inicial lo cual les permite sentar bases sólidas para el desarrollo del negocio. Pero también se recomienda mejorar en cuanto a la integración con la comunidad, la sociedad, la gestión de los empleados, y la actualización tecnológica, ya que el nuevo siglo de la economía del conocimiento, y los nuevos modelos de economías compartidas y solidarias demuestran que la integración de las organizaciones en todos los aspectos de la vida de las personas es esencial para su crecimiento y reconocimiento. Se debe ser consciente de la implantación

de modelos de mercadeo, distribución, y diferenciación de clientes, ya que se arriesga la competitividad de las empresas al usar métodos tradicionales en la transferencia de valor a sus clientes.

Como apreciación final se puede observar la importancia de las empresas Villavicenses para la economía del país y para la región de los llanos que representa gran proporción geográfica y económica de Colombia, muchas empresas antes de sus cinco años ya están operando fuera del departamento del Meta, así que es un compromiso innovar para ser competitivo y ser proactivo en la generación de estrategias para la sostenibilidad no solo de las empresas, sino de la economía de la región mejorando no únicamente los números y estados financieros, sino la vida de las personas y estar listos para competir a nivel global porque el primer paso para una competencia global es una competencia a nivel nacional.

### Literatura citada

- Alfaya Arias, V., & Blasco Vásquez, J. (Noviembre de 2002). *Fundación Comana*. Recuperado el 5 de Febrero de 2015, de [www.comana.es/viconama/ds/pdf/24.pdf](http://www.comana.es/viconama/ds/pdf/24.pdf)
- Arbelaez, M., Zuleta, L., Velasco, A. (2003). Fedesarrollo. Recuperado el 08 de septiembre de 2015, de [http://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/11445/1299/1/Repór\\_Septiembre\\_2003\\_Arbelaez\\_Zuleta\\_y\\_Velasco.pdf](http://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/11445/1299/1/Repór_Septiembre_2003_Arbelaez_Zuleta_y_Velasco.pdf)
- Arosa Carrera, C., Giraldo Pérez, W., Pinilla Moreno, B., Rodríguez Moreno, L., Vargas Bacci, M. (2008). Recuperado el 04 de septiembre de 2015, de <http://www.scielo.org.co/pdf/rori/v14n1/v14n1a10.pdf>
- Anamav –Asociación nacional de auditores y verificadores ambientales- (s.f.). España. Recuperado el 09 de septiembre de 2015, de <http://www.anavam.com/docs/foroV-mesa3-gestion.pdf>
- Bautista Castañeda, Margoth. (2012). Diagnóstico y consultoría empresarial con enfoque administrativo en las pequeñas y medianas empresas de la región. Villavicencio. Cámara de Comercio de Villavicencio. (2013). Resumen Ejecutivo: Caracterización Tejido Empresarial Villavicencio. Recuperado el 08 de septiembre de 2015, de [http://www.tejidoempresarial.net/images/documents/Resumen\\_Ejecutivo\\_Villavicencio.pdf](http://www.tejidoempresarial.net/images/documents/Resumen_Ejecutivo_Villavicencio.pdf)
- Garrido, C. (2009). CEPAL. Recuperado el 04 de Septiembre de 2015, de <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/3/38273/lw286e.pdf>
- Gobernación del Meta. (2009). Recuperado el 08 de septiembre de 2015, de <https://javierfierro.files.wordpress.com/2013/06/plan-regional-de-competitividad-meta-copia.pdf>

Min trabajo. (2011). Recuperado el 04 de septiembre de 2015, de [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:MgN3QOOEUIYJ:www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc\\_download/238-plan-local-de-empleo-devillavicencio-2012.html+%&cd=2&hl=es-419&ct=clnk&gl=co](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:MgN3QOOEUIYJ:www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc_download/238-plan-local-de-empleo-devillavicencio-2012.html+%&cd=2&hl=es-419&ct=clnk&gl=co)

Molero Zayas, J., Valadez Sánchez, P. (2005). Universidad Complutense de Madrid. Recuperado el 04 de Septiembre de 2015, de [http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE\\_824\\_71-91\\_\\_503A869BB3CD6E1A194FBFCC E6C39563.pdf](http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_824_71-91__503A869BB3CD6E1A194FBFCC E6C39563.pdf)

OIT. (2014). Recuperado el 09 de septiembre de 2015, de [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---ed\\_emp\\_msu/documents/publication/wcms\\_185282.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ed_emp_msu/documents/publication/wcms_185282.pdf)

Organización Interancional del Trabajo OIT. (2013). *El desafío de la promoción de empresas Sostenibles en America Latina y el Caribe: Un análisis regional comparativo*. Lima, Perú: Oficina regional para America Latina y el Caribe.

Perez Uribe, R., Acero Barrero, A. (2014). Conference paper Investigacion en la Universidad EAN que aportan soluciones a la sociedad. Diciembre 16, 2014. Recuperado el 08 de septiembre de 2015, de [http://www.researchgate.net/publication/269629983\\_Sostenibilidad\\_de\\_las\\_PYMES\\_bogotanas\\_en\\_un\\_entorno\\_Turbulento](http://www.researchgate.net/publication/269629983_Sostenibilidad_de_las_PYMES_bogotanas_en_un_entorno_Turbulento)

Portafolio. (2013). Recuperado el 16 de septiembre de 2015, de <http://www.portafolio.co/negocios/duracion-las-PYMES-colombia>

Poschen, P. (2014) Oficina Internacional del Trabajo. Recuperado el 09 de septiembre de 2015, de [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed\\_emp/documents/publication/wcms\\_141387.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/documents/publication/wcms_141387.pdf)

Quiñonez Mosquera, G. A. (2012). *Slideshare*. Obtenido de [es.slideshare.net/alejoquinonez](http://es.slideshare.net/alejoquinonez)

Ramírez J, J., Parra Pena, S., Corredor F, A., González A, L. (2013). Recuperado el 09 de septiembre de [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36662/1/S2014082\\_es.pdf](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36662/1/S2014082_es.pdf)

Rico Rojas, E. (2008). Análisis de la competitividad en las empresas privadas de servicios en el municipio de Yopal. Villavicencio.

Romero Amado, J. (s.f.) Recuperado el 17 de septiembre de 2015, de <http://herzog.economia.unam.mx/lecturas/in3/romeroaj.pdf>

Veiga L. (2011) Recuperado el 24 de septiembre de 2015, de [http://socrates.ieem.edu.yw/content/uploads/2011/10/hoy\\_ayer.pdf](http://socrates.ieem.edu.yw/content/uploads/2011/10/hoy_ayer.pdf)