

3 Estudio de caso sobre competitividad en la empresa Bulevú Bogotá- Colombia

Juan Carlos Cuartas-Marín⁶
Sandra Patricia Cáceres Cepeda⁷
Luz Emith Moreno Muñoz⁸
Richard Allin Muñoz⁹
Diego Armando Marín-Idárraga¹⁰

1. Resumen

El objetivo de esta investigación es presentar el estudio de caso de la empresa Bulevú, en la cual se aplicó una herramienta de valoración diagnóstica con el fin de determinar el nivel de competitividad de la empresa, a través de la recopilación y análisis de datos cuantitativos. La generación de la información se realizó con base en entrevistas efectuadas al ápice estratégico de la organización, usando un cuestionario de 89 preguntas, dicho instrumento fue desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo -BID-, con antecedentes de su utilización en organizaciones de similares características en relación al tamaño o PYMES en la ciudad de Bogotá D.C, Colombia, lo que ha permitido generar cotejos que coadyuven a las teorías propuestas en referencia a la competitividad.

⁶ Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Área Académica de Administración, Contaduría y Mercadeo, Profesor asociado 2. Colombia. Correo electrónico: juanc.cuartasm@utadeo.edu.co, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1432-8528>

⁷ Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. Integrante del Semillero de Investigación en Gestión y Organizaciones -SIGO-, adscrito al Grupo de Estudios en Administración, Gestión y Organizaciones -AdGeO-. Colombia. Correo electrónico: sandrap.caceresc@utadeo.edu.co

⁸ Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. integrante del Semillero de Investigación en Gestión y Organizaciones -SIGO-, adscrito al Grupo de Estudios en Administración, Gestión y Organizaciones -AdGeO-. Colombia. Correo electrónico: luzem.morenom@utadeo.edu.co

⁹ Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. integrante del Semillero de Investigación en Gestión y Organizaciones -SIGO-, adscrito al Grupo de Estudios en Administración, Gestión y Organizaciones -AdGeO-. Colombia. Correo electrónico: richard.allinm@utadeo.edu.co

¹⁰ Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Área Académica de Administración, Contaduría y Mercadeo, Profesor titular. Colombia. Correo electrónico: diego.marin@utadeo.edu.co, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5021-6331>

La empresa evaluada tiene un nivel de competitividad del 63% y las áreas funcionales que presentan mayor susceptibilidad de mejora son las de planeación estratégica, aseguramiento de la calidad, recursos humanos y gestión ambiental. Se recomienda realizar e implementar de forma improrrogable, un plan estratégico en el que se plasmen de manera sistemática los recorridos que se harán para lograr los objetivos en cada una de las áreas de Bulevú.

2. Evolución histórica de la empresa

En este trabajo se expone la evaluación competitiva de la empresa Bulevú, constituida hace 3 años en Bogotá D.C - Colombia. La empresa es una academia de inglés y francés y se encuentra ubicada en la calle 76, en la localidad de Chapinero; cuenta con 20 docentes, 5 colaboradores de tipo administrativo y 3 comerciales. Los principales clientes son estudiantes, empleados, referidos y familias que requieren viajar al exterior.

El primer año de la organización se considera una etapa de conocimiento y casi que de ensayo error, principalmente en lo administrativo, ya que se requería adaptación para implementar los procesos y procedimientos internos, además de monitorear el entorno para garantizar un emprendimiento exitoso, lo que implicaba duplicar esfuerzos y dedicación de tiempo completo.

En este momento la empresa se encuentra en fase de supervivencia y a medida que se vaya consolidando, se posicione en el mercado y tenga los recursos suficientes, se prevé que pueda iniciar una fase de crecimiento.

En este sentido, y como aporte a la sostenibilidad y al mantenimiento de Bulevú en el mercado, el caso se fundamenta en la perspectiva de la competitividad de las organizaciones, en aras de mejorar el desempeño organizacional; aspectos importantes en este campo investigativo.

Este trabajo busca aportar conocimiento empírico a las investigaciones sobre competitividad, es por ello que la captura de la información se hizo a través de una entrevista a un directivo del ápice estraté-

gico (Mintzberg, 1984), con una herramienta y unas escalas elaboradas por el Banco Interamericano de Desarrollo -BID-. Los resultados indican que la empresa tiene un nivel de competitividad del (63%) debido al bajo desempeño en las áreas de planeación estratégica (37%), aseguramiento de la calidad (45%), recursos humanos (58%), gestión ambiental (50%). Se destacan las de mejor evaluación como: Aprovisionamiento (97%), comercialización (82%), contabilidad y finanzas (60%) y sistemas de información (71%).

3. Diagnóstico de la situación actual¹¹

La competitividad de las PYMES es una variable que se ha estudiado profusamente, pero que aún tiene muchas betas de análisis y de desarrollo investigativo porque es tanta la importancia que tienen las PYMES en el mundo y más en el ámbito latinoamericano, que los trabajos que se desarrollen sobre este tema aportarán conocimiento para mejorar la comprensión y el análisis de estas organizaciones (Adame & García, 2016).

La competitividad por su auge, importancia y pertinencia ha sido abordada desde múltiples aproximaciones, pero el paradigma dominante en este campo es el de Porter (1985), quien la define como “la capacidad de una empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales”. Para Ivancevich y Lorenzi (1997), es la medida en que un país en libre mercado produce bienes y servicios que enfrenten mercados internacionales, manteniendo y aumentando, la renta per cápita de la población. Enright et al. (1994) expresan que, la competitividad en el ámbito empresarial se refiere a la capacidad de ofrecer bienes y servicios igual o más efectivamente que los de la competencia. Estas miradas a la competitividad centran su análisis en aspectos externos a la organización y con base en ello, obtener una ventaja competitiva.

Como una aproximación complementaria a la competitividad externa aparece la perspectiva endógena, como fuente de ventajas competitivas y en esta perspectiva, la teorización sobre los recursos y

¹¹ Dado que este trabajo hace parte de otros casos desarrollados en el ámbito colombiano, este apartado conserva la mayoría de las fuentes bibliográficas reseñadas en otros trabajos de esta índole, en los que ha participado como coautores los profesores Diego Armando Marín Idárraga y Juan Carlos Cuartas Marín.

capacidades de las organizaciones, argumenta que cuando se logra la racionalización, ajuste y potenciación de los recursos, se crean capacidades que son claves para lograr una diferenciación competitiva (Grant, 1991; Barney, 1991). En este mismo sentido, la teoría basada en el conocimiento (Nonaka, 1994), expresa que la ventaja competitiva depende de la óptima gestión del conocimiento tácito y explícito. Acotando que esta gestión depende en gran medida de las características de los que toman las decisiones estratégicas, tal como se expresa en la teoría del “Upper Echelon” (Hambrick & Mason, 1984).

Con base en las perspectivas teóricas de la competitividad, es de anotar que en Latinoamérica aproximadamente el 98% de las empresas son MiPymes y aportan a la economía con el 63% de los puestos de trabajo (Velecela-Abambari, 2013). Para el caso colombiano, el 99% son MiPymes, contribuyen al P.I.B. con el 35%, además que generan el 80% del empleo. La tasa de mortalidad de las nuevas empresas es del 70% en los primeros dos años de fundación (Confecámaras¹², 2018; Acopi¹³, 2020). Para Galvez et al (2014), los inconvenientes más destacados de estas unidades productivas residen en que: el 48% no elabora ni gestiona con base en planes estratégicos, el 78,8% de las que utilizan la herramienta de la planeación tienen perspectiva de corto plazo, es decir, planean a un año, el 77,6% no hace alianzas estratégicas con otras organizaciones, 62% no cuentan con alguna certificación en calidad, el 58% no innovan en el ámbito administrativo. Además, no acceden fácilmente a las líneas de crédito especializadas que ofrecen las entidades bancarias y tampoco se benefician de las ayudas gubernamentales. Finalmente, 83% no ha exportado bienes o servicios en 10 años (ACOPI, 2020).

Otras problemáticas de estas unidades productivas son: i) impuestos, ii) exposición a la inflación, iii) variables económicas, iv) costos asociados a la mano de obra, v) legislación respecto a la solución de pleitos con los empleados, vi) financiamiento formal. También y no menos preocupante, es que gestionan con base en el empirismo, presentan baja credibilidad en la contabilidad y no cuentan con

¹² Confecámaras es la Confederación de Cámaras de Comercio de Colombia.

¹³ ACOPI es la Asociación Colombiana de Pequeñas Industrias.

respaldo patrimonial para apalancarse con crédito bancario, entre otras debilidades. (Cohen et al, 2018; Meier, 2019).

El caso toma como referencia la teoría de la competitividad sistémica de Maggy y Messner (2002), que la definen como aquellas unidades productivas que conocen con precisión el segmento de mercado, tienen vocación constante para aprender y que fortalecen la posición financiera en conjunto con los *stakeholders*. No obstante, el trabajo que los autores toman como referente es el elaborado por Saavedra (2014), que desarrolló una investigación en MIPYMES con la herramienta mapa de competitividad en México, Colombia y Venezuela, que a la fecha es uno de los pocos estudios elaborados con dicho instrumento, lo que evidencia la veta y la pertinencia del caso de estudio.

La utilización del estudio de casos en el ámbito de la administración implica: integrar el conocimiento teórico con la praxis (aprender haciendo), analizar y proponer acciones sobre un fenómeno de la realidad (modelamiento), destacar eventos atinentes a una organización y utilizar el saber hacer en contexto en el momento de estudiar los casos; pero también ha sido discutida su fiabilidad como herramienta de pedagogía y en los trabajos de investigación (Aktouf, 2000; Anzola, 2002).

La herramienta utilizada para el levantamiento de los datos ha sido testeada en varias MIPYMES del contexto Latinoamericano (Saavedra, 2014). El instrumento consta de un formulario con 89 ítems que califican, clasifican y priorizan la competitividad de la empresa.

Las áreas que se califican son: i) Planeación Estratégica, ii) Producción y Operaciones, iii) Aseguramiento de la Calidad, iv), Comercialización, v) Contabilidad y Finanzas, vi) Recursos Humanos, vii) Gestión Ambiental, y viii), Sistemas de Información. El procesamiento de los datos se hace a través de Excel.

Para la calificación de los ítems se utiliza una escala Likert (ver tabla 1), y las respuestas son dadas por un empleado del ápice estratégico (Mintzberg, 1984).

Tabla 1
Ponderación

Calificación	
1	Nunca
2	Pocas veces
3	Regularmente
4	Con bastante frecuencia
5	Siempre

Fuente: Elaboración propia.

Las áreas con puntaje por debajo del 60% son las que se deben priorizar para el desarrollo de un plan de mejoramiento.

4. Análisis de los aspectos internos y externos

En la tabla 2 se evidencia que Bulevú tiene un nivel de competitividad del 63% resaltando principalmente que las áreas con bajo desempeño son: Planeación estratégica (37%), aseguramiento de la calidad (45%), recursos humanos (58%) y gestión ambiental (50%), pero son susceptibles de mejoramiento, mientras que aprovisionamiento (97%), comercialización (82%), contabilidad y finanzas (60%) y sistemas de información (71%) son las mejores evaluadas. En este sentido se hace el análisis, desagregando cada una de las categorías:

Tabla 2
Mapa empresa

Área	Evaluación del área
1. Planeación Estratégica	37%
2. Aprovisionamiento	97%
3. Aseguramiento de la Calidad	45%
4. Comercialización	82%
5. Contabilidad y Finanzas	67%
6. Recursos Humanos	58%
7. Gestión Ambiental	52%

8. Sistemas de información	71%
Nivel de competitividad de la empresa	64%

Fuente: Elaboración propia.

Aprovisionamiento

El área de aprovisionamiento tuvo un resultado del 97%, debido principalmente a que, por ser una empresa de servicios, los inventarios no afectan significativamente la operación de la empresa. En la pandemia, se refleja aún más este fenómeno debido a que la virtualidad le ha permitido a la organización llevar a cabo actividades de forma remota utilizando computación en la nube, lo que optimiza de manera significativa el uso de papelería y demás materiales inherentes a la prestación del servicio. Además, la naturaleza de la empresa permite que no existan retos representativos en las sub-áreas de aprovisionamiento, manejo de inventarios y ubicación e infraestructura.

Tabla 3
Mapa por áreas: aprovisionamiento

2. Aprovisionamiento	Evaluación
A. Aprovisionamiento	95%
B. Manejo de inventarios	100%
C. Ubicación e infraestructura	100%
Evaluación del área	97%

Fuente: Elaboración propia.

Aprovisionamiento

Esta sub-área presenta un nivel de competitividad sobresaliente del 95%, debido a que la organización toma las decisiones de aprovisionamiento mediante información confiable para realizar los pedidos de los insumos de forma oportuna, teniendo en cuenta la cantidad de estudiantes y las herramientas necesarias para que se puedan llevar a cabo las actividades académicas sin contratiempos.

Se cuenta con gran variedad de proveedores de las herramientas y materiales requeridos para una óptima prestación del servicio, puesto que estas son estandarizadas en su gran mayoría, lo que permite que se logre una similitud en los criterios que se tienen en cuenta para evaluar a los proveedores, como calidad, precio, condiciones de pago y servicio.

Manejo de inventarios

Como se ha mencionado, las subáreas evaluadas en este apartado no presentan mayores desafíos debido a la misión de la empresa, es así como en esta presenta un nivel de competitividad destacado del 100% y los factores evaluados están bien controlados a través de información en tiempo real, que permite la adecuada toma de decisiones cuando se enfrentan a situaciones complejas.

El nivel de pérdidas es muy bajo, casi nulo y mucho más con la modalidad virtual. El sistema de almacenamiento se ha optimizado debido a la virtualidad de modo tal, que las herramientas para la realización de las clases son administradas de forma eficiente.

Ubicación e infraestructura

En esta subárea la calificación es del 100% explicado en la excelente ubicación de la organización (Cra. 16a # 75-80, Bogotá), ya que se encuentra alrededor de varias universidades y de una zona muy comercial (Unilago), además, es de fácil acceso para un adecuado y rápido abastecimiento de materiales y herramientas académicas en caso de requerirse. El arribo de los colaboradores se logra a través de una gran variedad de opciones en materia de transporte, así como la cercanía a lugares estratégicos que facilitan la llegada del público objetivo.

Aseguramiento de la calidad

Esta área fue una de las que tuvo menor calificación con el 45%, como se evidencia en la tabla N° 5. En este sentido, se debe realizar un mejoramiento en algunos aspectos para que la empresa pueda tener un mayor control y una dirección dentro de los procesos que desarrolla.

Tabla 4*Mapa por áreas: aseguramiento de la calidad*

3. Aseguramiento de la calidad	Evaluación
A. Aspectos generales de la calidad	20%
B. Sistema de calidad	62%
Evaluación del área	45%

Fuente: Elaboración propia.

Aspectos generales de la calidad

La calificación para esta subárea es de 20% porque si bien la empresa busca ofrecer sus servicios y productos con alta calidad, no cuenta con normas de calidad formalizadas, lo mismo que los procedimientos; lo que implica que no se tenga una estandarización de los procesos, además de una mejor comprensión del sistema de calidad que usan para así poder obtener unas evidencias y de esta manera, lograr los objetivos y metas propuestas.

Sistema de calidad

Esta subárea, tiene un puntaje de 62% ya que la empresa cumple con los requisitos y normas técnicas que rigen al sector educativo, además, el sistema identifica las necesidades de los clientes a través de encuestas de satisfacción y evaluaciones a docentes, lo que permite encontrar qué mejoras puede realizar Bulevú en los cursos que brinda. Sin embargo, el sistema de calidad no está realizando una retroalimentación completa para implementar acciones correctivas y poder de esa manera, hacer un seguimiento.

Comercialización

La calificación general obtenida para esta área corresponde al 81%, reflejando un buen comportamiento con respecto al estándar requerido del 60%. En la tabla No 6 se evidencia el detalle del comportamiento del área y cada una de las subáreas.

Tabla 5
Mapa por áreas: comercialización

4. Comercialización	Evaluación
A. Mercado nacional: comercialización y ventas	82%
B. Mercado nacional: servicios	84%
C. Mercado nacional: distribución	78%
Evaluación del área	81%

Fuente: Elaboración propia.

Mercado Nacional: comercialización y ventas

Esta subárea presenta como resultado 82%; los factores principales se refieren a que la empresa no cuenta con un plan estratégico, ni tiene definido un plan de mercadeo anual donde se tengan establecidas metas y alcances, sin embargo, una fortaleza es que para la comercialización llevan a cabo un plan de mercadeo elaborado en conjunto con la empresa de publicidad, el cual se hace cada 3 o 5 meses según la campaña que quieran lanzar para los clientes.

Otro aspecto importante que tiene la empresa Bulevú es que realizan captación de clientes a través del perfilamiento demográfico, tales como, edades, sexo, estrato, etc., que manejan por medio de las redes sociales para conocer las preferencias de marca y compra. También hacen *benchmarking* para analizar y evaluar los servicios, productos y demás aspectos que ofrecen otras empresas del mismo sector educativo, centrados en el idioma inglés y francés, para tomar como referencia esa información obtenida y poder realizar nuevas estrategias.

Teniendo en cuenta que la empresa es pequeña, se construye una base de costos de acuerdo con variables como: Bases para aperturas de grupos, cantidad mínima de estudiantes que deben tener para lograr sostenibilidad y rentabilidad.

Mercado Nacional: servicios

Esta subárea arroja un resultado de 84%, resaltando que la empresa tiene una gran fortaleza y es que todos los empleados del área administrativa cuentan con amplia experiencia en el sector educativo de idiomas, lo que les ha permitido posicionarse mejor y establecer diferencias en la prestación del servicio con referencia a otras escuelas de idiomas, permitiendo que esto sea una ventaja competitiva ya que conocen muy bien el negocio y las necesidades de las personas que adquieren este tipo de servicios.

Actualmente, la empresa realiza evaluaciones de satisfacción al cliente pero no se llevan a cabo análisis de los resultados con el fin de hacer procesos de retroalimentación de los servicios.

Mercado Nacional: distribución

Para esta subárea se tiene una calificación de 78% ya que la empresa Bulevú actualmente cuenta con una fuerza de ventas capacitada, adicionalmente, los canales de distribución son a través de página web, pautas publicitarias, redes sociales, voz a voz y referidos, lo que permite que los interesados tengan varios canales de búsqueda. Los vendedores son contratados por prestación de servicios lo que se considera una desventaja puesto que esto puede generar alta rotación y bajo compromiso.

Contabilidad y finanzas

El área de contabilidad y finanzas arrojó una calificación del 67%, afectado principalmente porque es muy empírico el monitoreo que se realiza a los costos y al presupuesto. Además, no hay un sistema contable bien diseñado que permita determinar de forma adecuada el costo de los servicios, pero actualmente están desarrollando acciones de mejoramiento en este sentido. Importante también resaltar, que tampoco se tiene en cuenta la información contable para realizar análisis financiero ni en la toma de decisiones.

No obstante, la organización cumple con todas las normas legales y tributarias.

Tabla 6*Mapa por áreas: contabilidad y finanzas*

5. Contabilidad y finanzas	Evaluación
A. Monitoreo de costos y contabilidad	75%
B. Administración financiera	42%
C. Normas legales y tributarias	100%
Evaluación del área	67%

Fuente: Elaboración propia.

Monitoreo de costos y contabilidad

El nivel de competitividad en esta rama llega a niveles del 75%, con algunas variables cuyas calificaciones difieren entre sí. Es así como se evidencia una deficiencia en las salidas de información, que permitan la toma de decisiones de forma ágil y ajustadas a los cambios que pudieran presentarse en materia financiera y de costos, en la particularidad de los servicios ofrecidos. La empresa cuenta con un buen nivel de rotación de la cartera, es decir, la tasa de morosidad es baja; lo que permite contar con efectivo que mejora los niveles de flujo de caja, además el sistema usado para llevar a cabo los procesos es confiable.

Administración financiera

La subárea de administración financiera se ha valorado con un total de 42%, por lo que se evidencia una mayor susceptibilidad para la aplicación de planes que permitan el mejoramiento de los procesos en esta. No se tiene una planeación financiera formal ya que la información no permite una correcta toma de decisiones, porque no se hacen reportes y cálculo de razones financieras, lo que inevitablemente no coadyuva a realizar análisis comparativos.

La empresa conoce la rentabilidad de los servicios que se prestan, sin embargo, no existe una adecuada evaluación a través de indicadores financieros, ni la tasación de las fluctuaciones en estos, por lo que necesariamente derivarán en un inconveniente al momento de

tomar decisiones con respecto a la situación financiera de Bulevú.

Normas legales y tributarias

Se obtuvo como calificación total en esta subárea de 100%, dicho resultado se ve claramente explicado en que la organización cumple con todas las normas legales y tributarias, así como el control en los registros contables ajustados a las normas colombianas.

Recursos humanos

Esta área tiene un menor desempeño (58%), donde las subáreas que tienen calificación por debajo del 60% son: Aspectos generales 40% y salud y seguridad 20%. La tabla 8 presenta estos resultados.

Tabla 7

Mapa por áreas: recursos humanos

6. Recursos humanos	Evaluación
A. Aspectos generales	40%
B. Capacitación y promoción del personal	81%
C. Cultura organizacional	72%
D. Salud y seguridad industrial	20%
Evaluación del área	58%

Fuente: Elaboración propia

Aspectos generales

Esta subárea tiene una calificación del 40% ya que Bulevú no cuenta con un organigrama definido y actualizado, que permita ver la estructura de la empresa y las líneas de autoridad de cada cargo. Sin embargo, la autoridad está definida de manera informal entre los empleados y el ápice estratégico. Asimismo, la empresa no cuenta con manuales de funciones y procedimientos escritos y que sean conocidos por el personal. De otra parte, la empresa cumple con todos los requisitos legales vigentes como Cámara de Comercio, impuestos, Secretaría de Educación, Seguridad Social, Marco Común

Europeo, entre otros.

Capacitación y promoción del personal

Esta subárea obtuvo una calificación del (81%) ya que la empresa tiene un programa de capacitación definido para el nuevo personal, permitiendo la facilitación de transmisión de conocimiento de cada proceso. Por otro lado, la empresa no tiene una escala salarial ya que es una empresa que está en el proceso de mantenerse en el mercado; la productividad se tiene en cuenta para la remuneración de cada empleado de acuerdo con las metas que cumplan.

Cultura organizacional

En cuanto a este ítem, la empresa tiene una calificación del 72% ya que existe trabajo en equipo; al ser una empresa pequeña entre colaboradores se ayudan para poder cumplir con cada tarea estipulada y llegar a la meta propuesta, lo que permite una comunicación oral y escrita de manera correcta entre los diferentes empleados de la empresa y al mismo tiempo existe un buen clima laboral. Sin embargo, la empresa no implementa frecuentemente actividades sociales que involucren a los mismos empleados y sus familias (work life balance).

Salud y seguridad industrial

Esta subárea tiene un puntaje menor de 20%, esto se debe a que la empresa no ha implementado el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo -SGSST-, para casos de accidentes de trabajo cuando se encuentran de forma presencial. Sin embargo, la empresa cuenta con una infraestructura y equipos que procuran un ambiente seguro para cada empleado.

Gestión ambiental

El resultado obtenido en esta área corresponde al 50%, siendo así otra de las áreas que se encuentra por debajo del estándar permitido del 60%, lo que implica que requiere de una intervención prioritaria para evitar riesgos de competitividad; de mayor a menor la valoración obtenida de las subáreas fue: Estrategia para proteger el medio ambiente 65% administración del desperdicio (60%), política ambiental de la empresa (41%) y concientización y capacitación del personal (20%). A continuación, la ponderación de cada uno de los temas anteriores se encuentra en la tabla No 9.

Tabla 8
Mapa por áreas: gestión ambiental

7. Gestión ambiental	Evaluación
A. Política ambiental de la empresa	41%
B. Estrategia para proteger el medio ambiente	65%
C. Concientización y capacitación del personal en temas ambientales	20%
D. Administración del desperdicio	60%
Evaluación del Área	50%

Fuente: Elaboración propia

Política ambiental de la empresa

En esta subárea el resultado es de 41%, en la actualidad la empresa cumple con los estándares mínimos requeridos por la Secretaría de Salud con respecto a normas como manejo de residuos, ventilación de los espacios e iluminación, sin embargo, no se tiene documentado un plan medioambiental que le permita a Bulevú identificar las oportunidades de mejora en este aspecto, adicionalmente, no se indaga acerca de otras normas que posiblemente le puedan aplicar en el sector educativo y de esta forma evitar no cumplir con este tipo de normativas.

Estrategia para proteger el medio ambiente

La empresa no tiene implementadas estrategias que ayuden a la conservación y preservación del medio ambiente como lo es la cultura del reciclaje. A pesar de que no son grandes generadoras de estos materiales, se debe contar con un procedimiento formal y establecido donde todas las personas que intervienen desde los directivos, personal administrativo, docentes y alumnos, conozcan los impactos que puede generar en el ambiente el no realizar clasificación adecuada de los residuos aprovechables.

Por otro lado, la empresa no cuenta con un plan de gestión ambiental que le permita realizar una planificación, implementación de objetivos, control y verificación de todo lo relacionado con los aspectos medioambientales que aplican para el sector de la educación, no hay identificación de riesgos, por lo tanto, no se evidencian los impactos que puede generar la compañía de manera directa o indirecta. Los resultados de esta subárea corresponden al 65%.

Concientización y capacitación del personal en temas ambientales

En esta subárea se obtuvo resultado de 20; la empresa no tiene establecido un plan de capacitación formal para los trabajadores y estudiantes en temas relacionados con el medio ambiente, no se llevan a cabo sensibilizaciones en normativa, procedimientos, clasificación de residuos, huella ambiental, entre otros, por lo tanto, no hay concientización en las personas que contribuyan al correcto uso de los recursos naturales como energía, agua y consumo de papel.

Administración del desperdicio

Por el tipo de negocio no es una empresa que genere un gran impacto en la medición del desperdicio, sin embargo, se debe documentar y sensibilizar con respecto a las acciones que se deben tomar frente al consumo de agua, energía y uso de papel, para así no sobrepasar los límites. El resultado que obtuvo esta subárea corresponde al 60%.

Sistemas de información

En cuanto a los sistemas de información, el porcentaje de cumplimiento de las variables evaluadas se sitúa en 71%, se evidencia que se cumplen parcialmente las tareas que permiten la correcta producción de datos indispensables para la toma de decisiones y el análisis de problemas. Es así como vemos que, en el engranaje o articulación de este sistema, los procesos se encuentran en un nivel crítico y producto de ello, también las salidas de información aunque las entradas y la planeación del sistema de información son favorables.

Tabla 9

Mapa por áreas: Sistemas de información

8. Sistemas de información	Evaluación
A. Planeación del sistema	93%
B. Entradas	100%
C. Procesos	20%
D. Salidas	52%
Evaluación del área	71%

Fuente: Elaboración propia.

Planeación del sistema

Debido al tamaño de la organización, el sistema de información que se ha establecido hasta el momento ha funcionado eficazmente, permitiendo que exista una articulación sobresaliente de la información generada en todos los niveles de la empresa. La planeación del sistema ha servido como mapa articulador propuesto por el nivel directivo de Bulevú, así como la correcta evaluación fundamentada en los riesgos de futuras implementaciones cuando la organización se requiera robustecer en materia de infraestructura tecnológica e informática para adaptarse a la visión y objetivos preestablecidos. La calificación que se brindó fue del 93%.

Entradas

En este apartado se brinda una calificación del 100%, con base en que se realiza una recolección y captura de datos e información de forma eficaz y debido a que es el primer piso del engranaje y, por la naturaleza y el tamaño de la organización, no se ha requerido de procesos avanzados para llevar a cabo en dicha tarea. Estas entradas de información han sido tanto externas como internas, valiéndose de herramientas de soporte bastante tradicionales, pero funcionales.

Procesos

Se evidencian falencias en cuanto al procesamiento de la información cuyo nivel se encuentra en un 20%, puesto que al no ser lo suficientemente robustas no permiten la adecuada transformación y circulación de esta hacia las demás áreas o colaboradores. Al tratarse de un engranaje que debe ser equilibrado, esta deficiencia perjudica evidentemente las siguientes etapas del sistema de información. Adicionalmente, no existen políticas establecidas para la salvaguarda de la información o back-ups que brinden mayor garantía respecto a incidentes de fuga de datos e información valiosa, así como son nulas las políticas de contingencia ante incidentes o fallas no controlables.

Salidas

La información que se genera no es totalmente confiable y oportuna, por lo tanto, dificulta la toma de decisiones estratégicas de la gerencia con base en esta. Las demás partes relacionadas -tanto internas como externas-, no interactúan de forma directa con la organización a través de los sistemas de información, por lo tanto, la velocidad en el flujo de datos se reduce significativamente, afectando por consiguiente la eficiencia en los procesos y la retroalimentación de las salidas hacia las entradas. Por lo anterior, se brinda una calificación de esta sub-área de 52%.

5. Estrategías desarrolladas desde el contexto de las Ciencias Económicas y Administrativas

Planeación estratégica

En la tabla No 10 se evidencia que el área de planeación estratégica presenta un desempeño bajo con 37%, las principales razones se deben a que Bulevú no utiliza para sus operaciones las técnicas propias de la planeación estratégica 42% y de la implementación estratégica 33%, debido a que la empresa no tiene establecida una metodología adecuada para ello, lo que puede ocasionar bajos niveles de competitividad. En seguida se realiza el análisis de las dos subáreas comprendidas en la planeación estratégica.

Tabla 10

Mapa por áreas: planeación estratégica

1. Planeación estratégica	Evaluación
A. Proceso de planeación estratégica	42%
B. Implementación de la estrategia	33%
Evaluación del área	37%

Fuente: Elaboración propia.

Proceso de planeación estratégica

Una vez conformada la empresa Bulevú se realizó un ejercicio inicial para la elaboración de un plan estratégico, sin embargo, este requiere de una mayor estructura para lograr que se considere como tal y que sirva de guía para las operaciones de la organización a corto, mediano y largo plazo. Uno de los factores relevantes que ha influenciado a la subárea fue la pandemia, puesto que al interior de la empresa se realizaron varios cambios en su estructura lo que implicó que no se diera continuidad en este tema, ni la importancia necesaria aún con los cambios que generó esta condición, además, no se han planteado objetivos estratégicos que permitan que la empresa tenga una visión a largo plazo. Esta subárea obtuvo un 42% como resultado final.

Implementación de la estrategia

Para esta subárea la empresa tiene una ponderación de 33%, teniendo en cuenta que no se tiene un plan estratégico, no obstante que las dos fundadoras intentaron realizar una actividad al respecto. En este sentido, es imperativo que la empresa elabore un plan estratégico que dirija a la organización en el corto, mediano y largo plazo.

6. Resultados obtenidos

A partir de los resultados que arrojó la herramienta mapa de competitividad, es pertinente que Bulevú tome decisiones estratégicas sobre aspectos que la lleven a mejorar su competitividad, algunas acciones son:

De manera prioritaria se debe implementar el SGSST, ya que este trata de prevenir los riesgos físicos y mentales de los empleados, lo que implica mejorar las condiciones laborales y el ambiente en el trabajo, realizando un plan anual en cumplimiento de los requisitos mínimos que se indican de acuerdo con el tipo de riesgo en el que clasifica la empresa, además de cumplir con la normatividad colombiana porque desde 2019 es obligatorio tener implementado este sistema, de lo contrario se verían abocados a multas y hasta al cierre del establecimiento.

La empresa debe elaborar e implementar un plan estratégico que permita establecer las decisiones encaminadas necesariamente al logro de los objetivos. Por supuesto, esta formulación debe realizarse de forma holística, de tal manera, que logre la integración de todas las áreas de la organización y por supuesto, involucrando también a todos los actores que contribuyen al éxito de la misma.

Contemplar dentro del presupuesto los recursos necesarios con el fin de mejorar el nivel de formación de los empleados, lo que permitirá mayor productividad para la empresa; empleados motivados y comprometidos con sus actividades, estabilidad laboral y mejoramiento continuo de sus competencias a través de capacitaciones, como por ejemplo, con el Sena en conjunto con el Ministerio de Industria,

Comercio y Turismo y el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC), que cuentan con una convocatoria para el programa "MiPymesettransforma: Empresas con Mentalidad Tic", ayudando a las PYMES a mejorar en sus procesos de competitividad con impacto en ventas de nuevas líneas de negocios digitales, cómo obtener clientes en canales digitales, el costo de adquisición de los clientes y formación adicional para los empleados en el tema digital.

Desarrollar un plan de acción para minimizar los traumatismos cuando sea el momento de regresar a la presencialidad, con el fin de que estos factores continúen siendo una ventaja competitiva frente a otras academias.

Fortalecer de forma inmediata el área de calidad con el fin de que se logre transformar los conocimientos tácitos a explícitos, a través de la documentación de procesos y procedimientos y se pueda realizar un mayor control; así evidenciar aspectos susceptibles de cambios y mejoras. Para ello se sugiere que la gerencia incorpore el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) para asegurar que cada proceso se gestione de la mejor manera posible y hacer que las oportunidades de mejora se coloquen como prioridad, obteniendo una mayor satisfacción del cliente.

Hacer un análisis de las evaluaciones de satisfacción del cliente con el fin de identificar oportunidades de mejora, que permitan tener una ventaja competitiva y así mejorar el posicionamiento de la empresa, adicional a que es un proceso importante del servicio postventa.

Realizar un monitoreo constante de los reportes, cálculos de indicadores financieros, análisis vertical y horizontal, que ayuden a identificar cómo ha evolucionado la empresa de un periodo a otro.

Implementar más actividades que integren a los empleados, como, por ejemplo, día de cumpleaños, día de los niños, amor y amistad, caminatas ecológicas etc. y también vincular a las familias con el bienestar de los colaboradores.

7. Conclusiones

Con una experiencia de 3 años en el mercado, Bulevú se enfrenta a los constantes retos y cambios que implica lograr la supervivencia de una empresa en Colombia, mejorando día a día para obtener una sostenibilidad que perdure en el tiempo y de esta forma, dejar un legado para los futuros emprendedores.

Conforme a los parámetros y al instrumento mapa de competitividad, la empresa Bulevú es competitiva si se tienen en cuenta los factores globales. Sin embargo, presenta importantes debilidades en algunas áreas, por lo que es imperativo realizar un plan de mejoramiento para aumentar la competitividad y lograr ser un actor importante en el sector en el cual se desempeña.

Teniendo en cuenta la competencia que existe en el mercado, la empresa Bulevú debe contar con un equipo de profesionales con altos niveles de formación, que contribuyan al mejoramiento continuo, la productividad y la competitividad.

La competitividad de Bulevú se midió a partir de una entrevista a un directivo del ápice estratégico lo que puede limitar el análisis, por lo tanto, a futuro es necesario auscultar la opinión de un grupo de empleados de la organización.

El caso se desarrolló en una empresa de la ciudad de Bogotá – Colombia por lo que no pueden ser endosados de forma idéntica en empresas del mismo sector, es por ello que se hace conveniente realizar estudios con empresas de las mismas características para hacer comparaciones y llegar a conclusiones más amplias y precisas, de modo que los resultados ofrezcan mayor conocimiento para la gestión de este tipo de organizaciones.

Este estudio es el primero que se realiza en la organización, por lo que se sugiere repetirlo durante los años siguientes, después de que se hayan implementado las acciones de mejora recomendadas y así determinar si mejoró la posición competitiva de Bulevú.

Es de resaltar que el trabajo se desarrolló en el contexto de la pandemia del COVID-19, por ende, las actividades académicas se han desarrollado de forma virtual, lo que limitó la posibilidad de contrastar la información suministrada por el directivo.

Los resultados del trabajo entregan información y genera reflexiones sobre las acciones a emprender considerando la etapa del ciclo de vida de la organización, también sobre la gestión empírica, principalmente en Micros y Pymes y sus efectos en la supervivencia.

8. Preguntas de reflexión y/o análisis

1. ¿Explique por qué Bulevú tiene un nivel de competitividad del 63%?
2. ¿Cuáles son los factores claves de éxito de la empresa para mantenerse y posteriormente, pasar a un objetivo de crecimiento?
3. Con base en lo anterior, ¿qué estrategias puede implementar la empresa para aumentar su nivel de competitividad?
4. ¿Es viable que Bulevú mantenga las clases de forma virtual? Ventajas y desventajas.
5. ¿Qué acciones de mejoramiento debe priorizar la empresa para mejorar su competitividad? Justifique con base en la información presentada.

9. Referencias

- ACOPI, (2020) reflexiones y propuestas para la reactivación y fortalecimiento de las Mipymes en Colombia en el marco del covid-19. ACOPI, Pág 1-40
- Adame, M. E. C., & García, M. L. S. (2016). Un estudio de las PYME lideradas por mujeres en Latinoamérica. *Revista Universitaria Ruta*, 18(1), 1-27.
- Aktouf, O. (2000). *Administración y Pedagogía*. Medellín: University Eafit.
- Anzola-Morales, O.L. (2002). Metodología del caso en los estudios empresariales. *Casos Empresariales* 4, 13-30.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Cohen Arazi, M., Alonso, A. L. y Kühn, F. L. (2018). Relevamiento sobre la Realidad Empresarial 2018. Córdoba: IERAL.
- Confecámaras. (2018). Nuevos hallazgos de la Supervivencia y crecimiento de las empresas en Colombia. Confecámaras. Pág. 4-5.
- Enright, M.; Francés A. & Scott, E. (1994). *Venezuela, El reto de la competitividad*. Ediciones IESA. Caracas, Venezuela.
- Gálvez, E. J; Cuellar, K; Restrepo, C; Bernal, C; & Cortés, J. A. . (2014). *Análisis estratégico para el desarrollo de las Mipymes en Iberoamérica: Colombia 2012*. Santiago de Cali, Colombia: Universidad del Valle.

- Grant, r. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Hambrick, d. C. & Mason, p. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Ivancevich, J. & Lorenzi, P. (1997). *Gestión de calidad y competitividad*. 2da. Edición. McGraw-Hill. España
- Maggy & Messner (2002). Chile: ¿un caso modelo? Desafíos en los umbrales del siglo XXI. En *Modelos de Desarrollo Nacionales y Desafíos de la Globalización*. Los casos de Chile, Cuba y México. Ministerio de Economía y Tecnología del Estado de Renania del Norte-Westfalia.
- Meier, M. F. (2019). El impacto de la falta de financiamiento sobre las pymes en Embalse durante el año 2019 (Bachelor's thesis).
- Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Nonaka, Y. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- PORTER, M. (1985). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Editorial CECSA.
- Saavedra García, M. L. (2014). *Hacia la Determinación de la Competitividad de la Pyme Latinoamericana*. Edit, UNAM.
- Velecela Abambari, N. E. (2013). *Análisis de las fuentes de financiamiento para las PYMES*.