

**¿CÓMO POTENCIALIZAR LAS CARACTERÍSTICAS ENDÓGENAS DE LAS
MIPYMES COLOMBIANAS PARA ALCANZAR SU MEJORA CONTINUA?**

PAULA PATRICIA PESCA BARRIOS

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN CONTROL INTERNO
BOGOTÁ D.C.**

2015

¿Cómo potencializar las características endógenas de las mipymes colombianas para alcanzar su mejora continua?

Introducción

Tener su propia empresa es el sueño de un gran número de colombianos, muchos han logrado este objetivo, la mayoría de ellos formando micro, pequeñas y medianas empresas, mipymes, que en Colombia representan el 90% del tejido fabril nacional y generan el 67% de los puestos de trabajo (Dinero, 2015). Es así como se convierten en el motor, capaz de impulsar o frenar el desarrollo socioeconómico de la nación, haciendo imprescindible dirigir el mayor número de esfuerzos para garantizar su evolución en el mercado.

Esto no quiere decir que su proceso de desarrollo haya sido fácil, muchos lo han intentado y han fracasado más de una vez, debido a que se presentan multiplicidad de contratiempos que dificultan alcanzar su meta de productividad, algunos de ellos justificados en las particularidades propias de las mipymes, por lo que el propósito de este trabajo es realizar un análisis que demuestre que sus características endógenas no limitan sus procesos de mejora continua, sino que potencializan su capacidad de obtener resultados favorables.

Para ello se comenzará describiendo las generalidades de las mipymes en el contexto colombiano, con el fin de dar a conocer su dinámica dentro del entorno económico y político de la nación, posteriormente se definirán algunos de los obstáculos a enfrentar en este entorno y en contraste sus fortalezas, que junto con la solución de sus principales dificultades, fortalecerán su proceso de mejora continua. Luego se establecerá el primer paso para que esa mejora sea transversal a los intereses de la organización, el proceso de planeación estratégica.

Finalmente se determinará el futuro que enfrentarán las mipymes en una economía globalizada, digital, acelerada y expectante de nuevos y mejores productos y servicios, y la importancia de la mejora continua para llegar a ser parte de esta tendencia mundial.

Generalidades de las mipymes en Colombia

El gobierno colombiano ha llevado a cabo en su reciente historia muchos esfuerzos para fortalecer la gestión de las mipymes, desde mediados del año 2000 empezó a promover el desarrollo formal de este tipo de empresas, con la entrada en vigencia de la Ley 590 del 2000, en la que en su artículo 2 modificado por el artículo 2 de la Ley 905 del 2004, “se entiende por micro, incluidas las Famiempresas, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a dos (2) de los siguientes parámetros:”

Los parámetros que menciona la Ley se encuentran en la siguiente tabla:

Tabla
Características de las Mipymes Colombianas

Tipo de empresa	Parámetros	
	Planta de personal (Número de trabajadores)	Activos totales (smmlv ¹)
Micro	No superior a 10	Inferiores a 500 ²
Pequeña	11 – 50	501 y menos de 5000
Mediana	51 – 200	5.001 - 30.000

Fuente: Elaboración propia con base en la Ley 905 de 2004.

La principal actividad económica de las mipymes en Colombia es el comercio al por mayor y al por menor, seguido por actividades no homologadas por el CIIU³, y la industria manufacturera, teniendo como focos de la distribución de empresas a las siguientes zonas del país: Bogotá con un 41,3%, Antioquia con un 13,2%, Valle del Cauca con el 9,7% y Atlántico con el 6,5%. Su ente regulador es la Dirección de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa - MIPYME, que hace parte del Viceministerio de Desarrollo Empresarial del Ministerio de Comercio, Industria y

¹ Salario mínimo mensual legal vigente

² Excluida la vivienda

³ Clasificación Internacional Industrial Uniforme

Turismo (Mincit), cuyos principales objetivos son: fortalecer el crecimiento, consolidar a las empresas, incrementar las probabilidades de éxito, potencializar su incursión en los mercados internacionales y facilitar la comunicación entre las mipymes y los distintos entes involucrados en el desarrollo empresarial del país (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2014).

La Dirección de la MIPYME se rige de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo 2014 – 2018, que plantea los siguientes ejes para el progreso de este tipo de empresas: mentalidad y cultura, basado en su formalización; crecimiento dinámico, enfocado en el establecimiento de estrategias comerciales; fortalecimiento institucional, generado en mayor medida con el uso de las TIC's; internacionalización, con alianzas estratégicas en América Latina, y la financiación, con multiplicidad de estrategias y entes otorgantes (Departamento Nacional de Planeación, 2015).

Como estrategia para fortalecer estos ejes, el gobierno colombiano ha puesto en práctica una serie de herramientas de desarrollo empresarial para mipymes, de las cuales cabe destacar (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2015):

- **INNpulsa Mipyme:** brinda financiación y herramientas para adaptarse a los retos y oportunidades que presenta el mercado.
- **Colombia se formaliza:** da flexibilidad en el pago de obligaciones legales y facilita las condiciones para la generación de nuevos puestos de trabajo.
- **ExportaFácil:** simplifica los trámites de comercio exterior a mipymes, facilitando el acceso a mercados.
- **Acceso de mipymes a la contratación pública.**
- **Centros de desarrollo empresarial:** en los cuales se recibe gratuitamente asesoría a largo plazo, asistencia técnica, capacitaciones e intercambio de mejores prácticas, buscando dinamizar el desarrollo y crecimiento de sus negocios.
- **Consejos regionales Mipymes:** que se encuentran en cada departamento del país, para propiciar la investigación de mercados y planes de exportación sectoriales y regionales, promover la creación de sistemas de financiación, acceso a capitales, la gestión tecnológica y el conocimiento y propiciar su acompañamiento y asesoría.

¿Qué hay por mejorar en las mipymes?

Braidot y Pittaluga (2005) refieren algunos obstáculos a enfrentar por parte de las mipymes, y que en primera medida requieren ser atendidos para garantizar el comienzo del proceso de mejora continua:

1. La falta de compromiso por parte de los directivos y/o los líderes de proceso. Buen ejemplo de ello son los gerentes que condicionan el proceso de mejora, a la necesidad de “invertir plata en vano”, o aquellos que consideran que su negocio “se hizo así y seguirá así”. Para mitigar este aspecto se debe empezar por convencer a estas personas, con argumentos sólidos y coherentes a la operación de la empresa, de la necesidad de la mejora, adicionalmente se deben llevar preparadas respuestas a posibles dudas relacionadas a su implementación, para demostrar el dominio del tema tratado.
2. La imposibilidad de romper paradigmas y encontrar soluciones más efectivas que las que siempre se aplican. Impelido por frases como: “lo que está actualmente ha funcionado por muchos años”. Este es un ítem muy complejo por la variabilidad de formas de pensamiento en una organización, que depende de las buenas habilidades comunicativas de quien implemente acciones de mejora y de su capacidad de interactuar con las personas involucradas para reestructurar sus formas de pensamiento de acuerdo al rumbo trazado.
3. La ausencia de una dinámica, que favorezca el establecimiento de una cultura organizacional de mejora continua. Es sabido, que no es de interés de algunos directivos los hilos invisibles que se tejen en torno a la interrelación de individuos que buscan un objetivo laboral común, esa que con el tiempo enriquece la labor y contribuye a la creatividad y el interés. Esta dinámica se logra con el ejemplo y el seguimiento continuo de los líderes.
4. La carencia de una efectiva capacitación al personal, para garantizar la comprensión de cambios y su interiorización al quehacer diario, reafirmada por una escasez de competencias estratégicas, productivas, tecnológicas y comerciales. No estaría por demás traer a colación la famosa frase de algunos supervisores, gerentes o directores “no me los

haga perder tiempo que ellos ya saben lo que tienen que hacer”. Para que una capacitación tenga el efecto directivo deseado, se debe garantizar la aplicación de los conocimientos aprendidos en la tarea desarrollada y en la mejora de su proceso.

5. El no dirigir el proceso de mejora continua a todos los niveles de la organización, sino enfocarlo a pequeños grupos, especialmente operativos, reduciendo la posibilidad del trabajo en equipo y limitando su alcance. Un vivo ejemplo de esto es escuchar comúnmente en las mipymes: “¿para qué mejorar el proceso de...? si eso así como está funciona bien”. Omitir áreas es uno de los errores más comunes al llevar a cabo acciones de mejora continua, no hay que olvidar que es un proceso sistémico que requiere de interrelaciones que garantizarán su éxito.
6. La ausencia o mala selección de los líderes, que reduce los controles en la operación de la empresa. Muy adecuado para responder la pregunta ¿por qué lo eligió para ese cargo? con expresiones como: lleva muchos años en la empresa, es mi familiar, es recomendado de... y eso es suficiente para mí, es urgente que se haga cargo porque no hay más gente, entre otras. Muchas veces no se tiene claro el impacto de colocar una persona poco idónea como cabeza de un área, esto puede generar pérdidas económicas, retrasos y apatías del personal, por lo que es fundamental que su elección sea determinada además de su conocimiento y experiencia, por una combinación de las necesidades de la empresa y sus subalternos.

Riesgos como estos, conducen a desequilibrios organizacionales que han provocado que el promedio de vida de las micro empresas sea de 6 años y el de las pymes sea de 12 años (Dinero, 2015); su ciclo de vida se prolongaría si las mipymes tuvieran mayor información sobre estrategias de mejora, su potencial de implementación y las herramientas de desarrollo empresarial que ofrece el gobierno.

¿Cuáles son las fortalezas de una mipyme?

En contraste, existe un panorama favorecedor para las mipymes, basado en ciertas características endógenas que se originan de costumbres socioeconómicas arraigadas, tales como (Braidot y Pittaluga, 2005):

1. Una estructura organizacional simple

La estructura organizacional es definida por Marín (2012) como: un patrón de variables creadas para coordinar el trabajo de los agentes organizacionales, resultante de los procesos de división del mismo, que generan rutinas formalizadas, diferenciadas y estandarizadas, intentando controlar y hasta predecir su comportamiento.

Su simplicidad en las mipymes, permite realizar cambios flexibles y ágiles a nivel sistémico en el corto y mediano plazo. Y aunque es habitual encontrar en este tipo de empresas que las áreas no son divididas por su especialidad sino por su macro objetivo organizacional, como producir, controlar los recursos o dirigir, por dar algunos ejemplos, las personas identifican claramente sus responsabilidades y en general las de sus compañeros, lo que permite definir estándares y controles que involucren uno o más procesos, con facilidad de desarrollo, seguimiento, evaluación, y retroalimentación.

Es de vital importancia que la estructura organizacional esté claramente esquematizada, delimitada y comunicada, esta será la guía para puntualizar tareas, sus encargados, su líder, los recursos que utilizará y las formas de medición de resultados, esto con la intención de evitar desvíos del objetivo corporativo planeado, o situaciones en las que nadie se hace responsable de los resultados alcanzados, en caso de que no sean los esperados.

Las ventajas que presenta una mipyme por tener una estructura organizacional simple al momento de plantear cambios que lleven a la mejora de un área son: la cobertura de trabajadores a alcanzar; un número reducido de interrelaciones entre los procesos, la celeridad para la asignación de recursos y una baja burocracia administrativa que permite que sus cambios sean raudos.

2. Una baja complejidad operativa

Que permite la participación del personal a todo nivel, en la generación de ideas que promuevan ambientes creativos, muy funcionales para la identificación de propuestas de mejora, una buena opinión puede ser el origen del cambio que se necesitaba para fortalecer un área, de allí la importancia de valorar el proceso de contribución de ideas.

Una fortaleza de estas organizaciones son las personas que llevan muchos años en la organización, sin importar su nivel educativo o cargo dentro de la empresa, debido a que tienen la habilidad de interrelacionar multiplicidad de variables a la hora de tomar una decisión y adicionalmente conocen la historia de la empresa, sus dificultades y aciertos, elementos vitales para no tener que reestructurar un cambio por no haber tenido en cuenta un aspecto que frenaría el logro del objetivo planteado.

Gracias a esta característica la mejora se facilita, al reducir la complejidad para asignar veedores basándose en su experiencia, se posibilita la movilización de personal desde otras áreas o su contratación inmediata, los tiempos de capacitación son cortos y se cuenta con tecnología de bajo costo.

3. Buenas comunicaciones apoyadas en relaciones informales

Un número reducido de niveles jerárquicos permite a las mipymes llevar a cabo procesos de comunicación más ágiles para la toma de decisiones, permitiendo un amplio conocimiento del estado actual de los procesos y promoviendo la creación de comités o grupos encargados de garantizar el cumplimiento de las metas establecidas.

La buena comunicación parte del ejemplo que den los líderes, brinda la oportunidad de mejorar y su ausencia solo limita la gestión. Pero aunque esta sea una comunicación que no se basa en procedimientos estructurados, no se debe convertir en una excusa para esquivar el cumplimiento de estándares o pautas previamente establecidos, ni tampoco se debe transformar en rumores de pasillo que luego distorsionaran las razones que llevaron a tomar esa decisión y con el paso del tiempo deterioraran la cultura organizacional.

4. Alta flexibilidad en el uso de la fuerza de trabajo

Generada por un capital humano que dispone de la experiencia y conocimiento en más de una tarea, asignado en caso de requerirse a cualquiera de ellas, y que será el encargado de velar porque las estrategias de mejora planteadas, cumplan no solo con las expectativas gerenciales sino con las de los trabajadores que las llevarán a cabo.

Una vez se tenga una estructura organizacional claramente definida, esta flexibilidad se va a ir reduciendo paulatinamente y no necesariamente desaparecerá del todo, porque a pesar de contar con rutinas formales, la escases de mano de obra, una cantidad reducida de actividades y el requerimiento de personas que tengan la capacidad de controlar las áreas desde su experiencia, genera que este factor sea más una ventaja que una desventaja a la hora de plantear acciones de mejora.

La secretaría permanente del Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA) (2014) también define varias ventajas con las que cuentan las mipymes:

- 1.** Tienen una demostrada capacidad para adaptarse a los cambios tecnológicos y de responder a las modificaciones en los patrones de la demanda de los mercados, dado el carácter flexible de las mismas. En otras palabras, dado su tamaño, ellas pueden ajustar con cierta flexibilidad los procesos productivos, para iniciar una nueva línea de producción, así como emprender proyectos innovadores.
- 2.** Promueven relaciones sociales más estrechas entre el dueño o gerente y los empleados, debido a su reducido tamaño y también, porque en muchos casos, son empresas familiares. Esto incrementa la capacidad de comunicación de las decisiones estratégicas encaminadas a la mejora continua.
- 3.** Presentan mayor adaptabilidad tecnológica y menor costo de infraestructura.
- 4.** A pesar de sus limitaciones para obtener las ventajas derivadas de las economías de escala, son capaces de lograr estas a través de estrategias de asociatividad o cooperación interempresarial.

Estas y otras ventajas son los aspectos que las mipymes tienen a su favor para desarrollar sus capacidades en el mercado y reducir sus falencias, pero para poder ser parte de la tendencia económica mundial, no solo se debe garantizar que se realizan productos y se prestan servicios de alta calidad, sino que estos se mejoran constantemente de acuerdo a las necesidades de los clientes.

El proceso de mejora continua a todo nivel

La competitividad nacional y la tendencia creciente de globalización, han generado la necesidad de implementar acciones de mejora continua, para fortalecer la capacidad del capital humano de cumplir efectivamente sus responsabilidades laborales, alcanzando los objetivos trazados.

Veamos algunas definiciones: para García y Marín (2009) la mejora continua es el proceso planificado, organizado y sistemático de cambio continuado e incremental; para Torres y Yarto (2010) son eventos realizados uniformemente en periodicidad y constantes en el tiempo para ser considerados como continuos. Es una forma de trabajo para una empresa y los operarios lo han de adoptar como un estándar de trabajo. Se detectan áreas de mejora y todo el personal puede participar en algún evento en una forma ordenada con una metodología definida, con el firme compromiso de dar un valor agregado día a día.

Para la NTC ISO 9000:2005⁴ (Icontec, 2005) es una actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos, esta última es una definición muy utilizada en el contexto empresarial colombiano, por lo que se analizarán las siete acciones destinadas a la mejora que se encuentran descritas en la norma:

1. Análisis y evaluación de la situación existente para identificar áreas para la mejora.
2. El establecimiento de los objetivos para la mejora.
3. La búsqueda de posibles soluciones para lograr los objetivos.
4. La evaluación de dichas soluciones y su selección.
5. La implementación de la solución seleccionada.

⁴ Norma técnica colombiana. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario

6. La medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación para determinar que se han alcanzado los objetivos.
7. La formalización de los cambios.

Y aunque para una mipyme suena algo compleja la ejecución de los siete puntos, su potencial intrínseco de cambio es la base para su desarrollo. Si bien es cierto que el proceso de mejora continua no es algo que se aplique bajo los mismos criterios a todo tipo de organización, se pueden establecer pautas que han dado resultados favorables en este tipo de empresas, de acuerdo a las 7 acciones planteadas previamente:

1. Los datos de la situación actual de una mipyme, a nivel estratégico, contable, comercial, productivo, humano, etc., no son tan sencillos de consultar y en un gran número de casos su correspondencia con otras áreas no es coherente; se cuenta con datos parciales y/o se presenta ausencia de información histórica, de registros de actividades o de medición de resultados. De tener estos datos se podrá empezar a trabajar en la identificación de áreas para la mejora, a través de la evaluación de la información, de no contar con ellos se tendrá que esperar el tiempo necesario para su determinación, medición, evaluación y análisis.

Para los casos en los que se deba realizar el proceso de toma de datos, es recomendable llevarlo a cabo de acuerdo a la dinámica del flujo de trabajo de la organización, sin coartar su medición, a fin de no entorpecer actividades, generar rechazo por parte del personal y en la mayoría de casos reducir su veracidad. Deberán ser analizados concienzudamente por todas las partes interesadas, previo a su acopio, para garantizar su idoneidad y que la herramienta de medición sea la más óptima. Es más productivo gastar varios días planeando, que repitiendo un proceso que no obtuvo el resultado deseado.

También es aconsejable que no se intente llevar a cabo muchas mejoras en diferentes áreas a la vez, en las áreas más complejas o con menos disposición al cambio, especialmente si no se tiene la capacidad para realizar el respectivo seguimiento y análisis de resultados, de hacerlo se podría perder credibilidad en el proceso al no obtener el rendimiento deseado.

Lo mejor es empezar con actividades o áreas muy puntuales, que les guste la mejora y que sean proactivas en la generación de ideas e inquietudes, con lo que poco a poco se creará la cultura de la mejora continua y se extenderá al resto del sistema.

2. Una vez se tenga el proceso, área o actividad a la que se le realizará la mejora, se debe tener claridad que al desarrollar un cambio es esencial establecer el para qué se va a realizar; sin este precepto claramente estipulado, se desorienta el rumbo de las acciones planteadas, se gastan recursos escasos para la compañía, lo que empeora la situación actual y en muchos casos se llega a desistir de la idea.

Por ello se deben fijar objetivos que cumplan las siguientes características descritas por Lam (2005):

- **Precisos:** significa que se deben expresar de forma clara, con lenguaje sencillo, evitando ambigüedades.
- **Concisos:** se deben formular de la manera más resumida posible, sin rodeos, utilizando solo las palabras necesarias.
- **Medibles:** deben expresarse de modo tal que permitan medir sus cualidades o características.
- **Alcanzables:** deben existir posibilidades reales de lograr los objetivos planteados.

Estas son fundamentales para que el personal perciba y oriente eficazmente su quehacer a las propuestas establecidas.

3. La búsqueda de soluciones no debe ser limitada a las personas que ejecutan comúnmente la labor, debe tener un alcance más amplio en el que se creen ambientes de participación, en los que sin temor al error se expresen ideas. No hay ideas malas, de una equivocación puede surgir el más brillante de los pensamientos. El interés por la participación del personal fomenta la creatividad, mejora la acogida del cambio y el ambiente laboral.

4. Seleccionar una idea para ser implementada como una mejora de un proceso involucra una gran responsabilidad, que se materializará a la hora de conocer los resultados alcanzados, por ello la importancia de haber realizado una excelente gestión en el punto anterior.

Evaluar las posibilidades involucra la consulta a personal con experiencia suficiente en la compañía, a otras áreas afectadas y a personas con alto sentido común, aunque parezca sorprendente, en ocasiones esta es una habilidad que empieza a escasear cuando se enfrenta a un grupo de personas a la presión de obtener el efecto esperado, y no necesariamente tienen que ser expertos en el tema a tratar, pero generan perspectivas de afectación que otros que están inmersos en la labor diaria pueden no detectar.

5. La fase de implementación es un proceso sistemático y que no necesariamente arroja buenos resultados desde el momento mismo de su ejecución, el rechazo al cambio puede ser el primer obstáculo al que se enfrente una idea, pero con un progreso de la cultura organizacional se empiezan a crear expectativas e interés por parte del personal, que finalmente lo asimilan como parte de su trabajo cotidiano.

Es conveniente que se garantice que el personal involucrado reciba capacitación sobre el cambio a realizar, verificando que se comprendió el propósito de su implementación, el conocimiento evita confusiones y equivocaciones; y que se realicen pruebas piloto para evaluar el cambio en un ambiente real, vigilando el desvío o la aparición de variables no contempladas bajo las condiciones reales de operación, lo que permite su modificación inmediata.

6. La medición de los primeros resultados generará dudas sobre su eficacia, de no alcanzar los esperados, es necesario que no se juzgue la ejecución sino se evalúen los fallos y se determine su corrección al instante, sus causas pueden ser variadas, por lo que los ejecutores y sus clientes internos o externos serán quienes definirán las posibles soluciones.

En caso contrario, si se llega a presentar un cambio favorable que se vea reflejado en las mediciones, se debe garantizar que el grupo ejecutante este informado de que sus esfuerzos están dando buenos resultados en la compañía y que se comienza a alcanzar el objetivo deseado.

7. Una vez las mediciones demuestren que el cambio fue productivo para la organización, se debe concretar su aplicación en el área, su ejecución por parte del personal de forma permanente y la asignación de su líder y verificador, lo más importante es que se convierta en un hábito, en una actividad rutinaria.

Cabe resaltar que cualquier tipo de cambio que genere beneficios para la empresa es un objetivo permanente, que no debe ser descuidado o dejado de lado en situaciones de alta demanda o de crisis económica, especialmente para quienes tienen el deber de realizar seguimiento a su cumplimiento, si se convierte en un tema temporal o de libre elección del personal se habrán perdido todos los recursos invertidos en su desarrollo, implementación y control y lo más importante se perderá la credibilidad del personal.

El éxito de cualquier proceso de mejora está en la capacidad de sus líderes de darle la importancia necesaria a la tarea desarrollada, por más pequeña que sea, y de realizar un control constante a su ejecución, de este modo se creará una cultura de mejora continua, que llevará a las personas a querer involucrarse, a aportar ideas, a auto controlarse y a estar satisfechas de la labor desarrollada.

Estos y otros propósitos de la mejora continua son direccionados por estrategias a largo plazo, definidas por la dirección de la empresa para encaminar su quehacer a los requerimientos del mercado, fortalecer los aspectos económicos y tecnológicos, desarrollar las competencias del personal, optimizar el flujo de las actividades e incrementar la satisfacción del cliente, que finalmente conducirán al cambio que realmente necesita la organización para ser competitiva.

El primer paso es la planeación estratégica

La dirección de una mipyme debe impulsar la perspectiva estratégica de su negocio, sus capacidades, su mercado y su potencial de mejora, con miras a una realidad mundial en constante progreso, en la que los riesgos asociados al uso de tecnologías de información y comunicación, la competencia nacional e internacional, la apertura del sector financiero y la innovación son algunos de los retos a enfrentar como primer paso para vislumbrar un futuro de la organización.

Para lograr este objetivo se requiere que las mipymes lleven a cabo una planeación estratégica orientada a los desafíos generados por la necesidad de mejora en el mercado; para Callejas, Flórez, Espinal y Espinal (2012), se entiende por planeación estratégica aquella modalidad gerencial aplicable al manejo de entidades e instituciones desde el punto de vista organizacional, cuyo despliegue se caracteriza por la formulación, ejecución y evaluación de actividades orientadas a conquistar objetivos y metas. Al efecto se diseñan y aplican estrategias basadas en procesos ya establecidos que incluyen aspectos tales como identificación de debilidades y fortalezas internas, determinación de limitaciones, optimización de recursos, señalamiento de la misión, visión y objetivos, desarrollo de estrategias alternativas y selección de las mismas.

La formulación de tales estrategias, a su vez, involucra establecer metas, diseñar políticas, motivar al personal y asignar los recursos requeridos, de tal modo que la ejecución de las mismas pueda realizarse exitosamente. El proceso evaluativo final permitirá comprobar los resultados tangibles derivados de la formulación y ejecución de estrategias.

Estos aspectos son los que los directivos de las mipymes colombianas pueden empezar a utilizar como fuente de organización y control empresarial como esta será una de las principales fuentes de mejora, se guiará de acuerdo a las acciones descritas en el apartado del proceso de mejora continua a todo nivel, comenzando con la identificación de la situación actual, la cual para el caso de la planeación estratégica, debe incluir los resultados alcanzados por los procesos, el estado del mercado incluyendo la competencia, la perspectiva de los clientes, la cultura organizacional, la pertinencia de la tecnología utilizada y cualquier otra variable que la empresa considere relevante a la hora de tomar decisiones al largo plazo.

Posteriormente se determinarán los objetivos a largo plazo que permitan determinar los intereses directivos con relación al trabajo ejecutado por sus empleados, teniendo en cuenta sus debilidades y fortalezas, los cuales serán la guía para enfocar las actividades de las áreas a corto y mediano plazo. Drucker (2001) expone las siguientes áreas clave de éxito para la fijación de objetivos:

- **Posición en el mercado:** dónde se está en relación con los competidores.
- **Innovación:** supone el desarrollo de nuevos productos, servicios y formas de actuar.
- **Productividad:** incremento continuado de ésta en la organización y en las operaciones.
- **Recursos físicos y financieros:** qué deben conseguirse para la adquisición, uso y mantenimiento de los recursos físicos, económicos y financieros.
- **Beneficios:** qué réditos o ventajas quieren obtenerse de la actividad del negocio.
- **Performance/Rendimiento y desarrollo gerencial:** en qué y cómo se va a mejorar la capacidad directiva.
- **Performance/Rendimiento y actitud del personal:** en qué y cómo se va a progresar en eficiencia y en actitud comprometida del recurso humano.
- **Responsabilidad pública:** cómo responderá la empresa positivamente en su entorno social, como aporte al progreso del mismo.

Pero como se debe garantizar que los resultados sean medibles y comparables en el tiempo, se tienen que identificar metas de cumplimiento para cada uno de los objetivos planteados, con una periodicidad determinada, las cuales servirán para ajustar o precisar medidas para la mejora de los procesos.

Estas metas deben ser muy coherentes con las mediciones previamente realizadas de la condición actual de la empresa, una meta inalcanzable genera rechazo por parte del personal al no poder cumplir el resultado esperado y una muy baja limita su capacidad de querer alcanzar un objetivo, por lo que lo más recomendable es tener metas dinámicas que se vayan ajustando en el tiempo de acuerdo a los avances de las áreas, con ello tanto los empleados como los directivos comenzarán a ver paulatinamente los resultados.

También es muy habitual encontrar que las empresas utilizan como parte de su planeación estratégica la misión, visión y políticas corporativas como primer paso hacia la conquista de sus metas y objetivos, en consecuencia, cuando se realice una actividad debe orientarse siempre a materializar ese horizonte. La misión representa la razón de ser de la empresa, para cuya formulación se tienen en cuenta los diferentes factores propios del accionar de la compañía, tales como, recursos físicos, financieros, humanos y tecnológicos, factores externos de tipo cultural, social, legal y político, con el fin de establecer un planteamiento concreto por el cual se dan a conocer los productos y/o servicios ofrecidos y el mercado al cual están dirigidos, siempre con la finalidad de ser la pauta para cumplir los objetivos estratégicos.

Fijar la visión es igualmente prioritario, puesto que no sólo indica el rumbo de la entidad, sino que además actúa como vínculo capaz de enlazar el presente con el futuro. De acuerdo a Fleitman (2000) la visión se define como el horizonte hacia el cual se dirige a largo plazo una entidad, sirviendo como motor y guía de las decisiones estratégicas de crecimiento y competitividad. Es la premisa pública que contribuye a que el macro objetivo de la planeación estratégica sea conocido por todos los miembros de la organización y por terceros.

Por otra parte las políticas corporativas son para Callejas, Flórez, Espinal y Espinal (2012), criterios generales de ejecución que contribuyen al logro de objetivos y facilitan la implementación de estrategias, siempre y cuando sean claras, accesibles, realistas y conocidas en todos los niveles. Estas se constituyen como pautas de comportamiento de obligatorio cumplimiento, cuyo objetivo es informar a las personas que hagan parte de la compañía, sobre los marcos de actuación que se deben seguir para garantizar el cumplimiento de normas y/o estándares organizacionales.

Cuando la misión, visión y políticas hacen parte de la cultura organizacional, y los empleados identifican el cumplimiento de metas como un beneficio general, se fortalecen los procesos de mejora continua al identificar claramente la forma en la que se debe alcanzar la perspectiva de la empresa, a través del cumplimiento efectivo de responsabilidades individuales.

Luego de conocer qué, cuándo y en qué medida se quieren lograr los objetivos, se deben desarrollar e implementar estrategias para alcanzarlos, basadas en principios de: simplicidad, funcionalidad, efectividad, optimización de recursos, identificación de habilidades del personal, asignación de tareas, comunicación asertiva, control, ajuste y mejora continua.

Fortalezas de las características endógenas de las mipymes en la planeación estratégica

1. Los beneficios de implementar la planeación estratégica en una estructura organizacional simple son: cercanía de la dirección a los líderes de proceso para guiar los objetivos trazados y para consultar los impactos de los cambios a realizar; reducida burocracia para ajustar aspectos poco funcionales; posibilidad de capacitación casi personalizada; seguimientos más recurrentes para garantizar el cumplimiento de metas, ajustar desvíos o verificar controles, entre otros.
2. Una baja complejidad operativa permite que la dirección pueda “experimentar” ideas a bajo costo, realice modificaciones sin repercusiones considerables al sistema, involucre a terceros de manera ágil, como proveedores, clientes, competidores, entre otros, defina objetivos y metas de comprensión sistémica y no se excluya a ningún grupo en particular porque el conocimiento no será restrictivo sino participativo.
3. Debido a que la planeación estratégica surge de la dirección de la empresa, es fundamental establecer una buena comunicación con los encargados de los procesos, para solventar vacíos que la experiencia puede contribuir a llenar y dado que esta comunicación es en su mayoría no protocolizada se convierte en un origen constante de información del estado real de la operación. Adicionalmente permite entender a fondo las necesidades más relevantes de la empresa, potencializando la colaboración de los empleados y mejorando el clima organizacional.

Este tipo de comunicación genera que la dirección cuente con colaboradores que ejerzan una influencia positiva sobre sus compañeros, al informar a ambas partes sobre las ideas o aportes para la mejora de los procesos. En el largo plazo esta comunicación deja sus

vestigios de informalidad y por hábito o necesidad, luego de estandarizaciones de actividades, torna a una forma más estructurada y eficaz.

4. Como la dirección no podrá realizar verificaciones constantes al cumplimiento de las metas de los objetivos estratégicos, se apoyará en aquellos trabajadores que tengan la competencia necesaria para efectuar más de una tarea. Y como estos tienen amplia experiencia en la misión de la empresa, serán los más idóneos para velar por el cumplimiento de la visión, objetivos y metas a largo plazo, estrategias y políticas.
5. Con las necesidades cada vez más cambiantes y exigentes de los clientes, las mipymes utilizan su capacidad de adaptación para entrar a modificar su planeación estratégica, para aventurarse con nuevos productos y para garantizar su permanencia en el mercado. Tendrán un equipo humano capaz de reaccionar rápidamente a los cambios y facilidades de crédito, en caso de requerirse.
6. Entre más cercana sea la comunicación, más fácil será la interacción para realizar consultas, aportar ideas y decidir las estrategias a aplicar, los intermediarios desaparecen para darle paso al flujo de trabajo.
7. Las decisiones estratégicas que involucran modificar infraestructura no son un problema para una mipyme, estas tienen la capacidad de adaptar sus activos o de conseguirlos en el corto plazo, a un costo moderado.
8. Gracias a la capacidad de asociatividad de las mipymes los directivos cuentan con posibilidades de desarrollo en variados mercados, facilidad de exportación e importación, de creación de nuevos productos, entre otros, sobre todo en los casos en los que el mercado actual no esté mostrando los resultados esperados.

La planeación estratégica será la guía para implementar acciones de mejora dentro de las áreas que permitirán alcanzar los objetivos propuestos y con ellos disputar su permanencia en el mercado a sus competidores. Será un cambio que se facilitará con el tiempo y que servirá para clarificar el futuro de la compañía, incrementando su probabilidad de éxito.

El futuro de la mejora continua en las mipymes

Luego de conocer la perspectiva actual de las mipymes colombianas es evidente que sus características endógenas, tanto positivas como negativas, tienen un fuerte potencial de mejora, gracias al acceso a fuentes de información y de financiación, y a educación superior de sus empleados y directivos, que vislumbra un futuro prometedor lleno de grandes retos tales como: procesos de innovación para mejorar su competitividad; desarrollo de sus exportaciones e importaciones; incremento de la competencia de su talento humano incluido el directivo; aumento de la formalización de sus actividades; mejora en su infraestructura tecnológica y diversificación de clientes.

Enfrentar estos retos en un mercado cada vez más competitivo, es una de las mayores preocupaciones de los gerentes y directivos de las mipymes, pero su éxito dependerá de su habilidad para hacer uso de los factores que las diferencian, para convertir debilidades en fortalezas y fortalezas en oportunidades.

Para lograr este objetivo se deberá establecer la mejora no como un proyecto iniciado y finalizado, sino como la cultura diría de analizar el contexto laboral para hallar oportunidades de eficiencia, eficacia y competitividad de las áreas, serán mayores los beneficios cuanto mayor sea la participación de los empleados y mejor sea el ejemplo de los directivos.

El tamaño de la empresa no determinará su éxito, sino su capacidad de adaptarse constantemente a los cambios, retroalimentar resultados, modificar procesos obsoletos, modernizar su infraestructura, buscar nuevas oportunidades de negocio, establecer estrategias con proveedores, motivar a su personal, establecer acuerdos con otros empresarios y evaluar oportunidades que brinda el estado para investigación, innovación, desarrollo y financiación.

Referencias

- Braidot, N., y Pittaluga, J. (2005). *Estudio de las condiciones endógenas que impiden el desarrollo de procesos de mejora continua en PyMEs y desarrollo de un modelo que permita su efectiva implementación*. Universidad Nacional de General Sarmiento. Recuperado de http://biblioteca.fundacionicbc.edu.ar/images/1/1a/Calidad_Total_2.pdf
- Callejas, A., Flórez, C., Espinal, H., y Espinal, L. (2012). *Ventajas competitivas para las pymes con base en la planeación estratégica*. Universidad de Medellín. Recuperado de <http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/365/Ventajas%20competitivas%20para%20las%20pymes%20con%20base%20en%20la%20planeaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Congreso de la República de Colombia. (2000). *Ley 590 de 2000 "Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa"*. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=12672>
- Congreso de la República de Colombia. (2004). *Ley 905 de 2004 "Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones"*. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14501#2>
- Departamento Nacional de Planeación. (2015). *Bases del plan nacional de desarrollo*. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Bases%20Plan%20Nacional%20de%20Desarrollo%202014-2018.pdf>
- Drucker, P. (2001). *La administración en una época de grandes cambios*. Buenos Aires, Argentina: Sudamericana.

- Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos*. Ciudad de México, México: McGraw-Hill Interamericana.
- García, J., y Marín, J. (2009). Facilitadores y barreras para la sostenibilidad de la mejora continua: Un estudio cualitativo en proveedores del automóvil de la Comunidad Valenciana. *Intangible capital*, 5(2), 183-208. Recuperado de <http://intangiblecapital.org/index.php/ic/article/viewFile/93/97>
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). (2005). *Norma técnica Colombiana NTC ISO 9000 2005-12-22. Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y Vocabulario*. Bogotá, Colombia
- Lam, R. (2005). Metodología para la confección de un proyecto de investigación. *Revista Cubana de Hematología, Inmunología y Hemoterapia*, 21(2). Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-02892005000200007
- Marín, D. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios gerenciales*, 28 (123), 43-64. Recuperado de <http://ezproxy.umng.edu.co:2082/docview/1221233911/fulltextPDF/C70B02B9832446A-BPQ/2?accountid=30799>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2014). *Política para las Mipymes en Colombia*. Recuperado de <http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=2734>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2015). *Convocatorias iNNpulsa Mipyme (Antes Fomipyme)*. Recuperado de <http://www.mipymes.gov.co/index.php>
- Revista Dinero, (2015). Pymes, gigantes pequeñas. *Dinero*. Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impres/pymes/articulo/el-papel-retos-pymes-economia/210194>
- Secretaría Permanente del SELA, (2010). Visión prospectiva de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). Respuestas ante un futuro complejo y competitivo. Recuperado de http://www.sela.org/attach/258/EDOCS/SRed/2010/08/T023600004305-0-Vision_prospectiva_de_las_PYMES.pdf

Torres, Z. y Yarto, M. (2010). Índice TOYA: Fundamento teórico metodológico. *Revista Nicolaita de Estudios Económicos*. 5(1), 7-28. Recuperado de <http://rnee.umich.mx/index.php/RNEE/article/view/120/108>