

## CAPÍTULO 4

# ESTRATEGIAS PARA LA PRODUCTIVIDAD

### 4.1 Teorización

La gestión integral considera un número de métodos integrales que sirven como instrumentos estratégicos, traducéndose en planificaciones operativas para vigilancia y mejoramiento de la efectividad de los planes de gestión administrativa (Sistema de Facilitación de Competencias, 2018). Por lo tanto, asegura al perfeccionamiento de sus niveles de competencia y rendimiento para sostenerse a lo largo del tiempo en los mercados de interés, como un propósito que debe fundamentarse en 3 pilares explicados a continuación: la dirección organizacional que dirige las actividades de las empresas para abrir otros niveles de innovación; el enfoque estratégico que guiará a la organización para desarrollar recursos efectivos y equitativos para alianzas estratégicas, y cohorte de grupo para promover las mejores oportunidades para la empresa de un modo sostenible (Revista Dinero 2008).

Según estas consideraciones, la gestión integral apoyada en los pilares mencionados debe apuntar a su vez hacia 6 factores que son claves del éxito en este proceso, tales como: 1. La gestión estratégica, basada en las habilidades y competencias de gran escala al momento de alcanzar instancias mayores en una organización; 2. La gestión del recurso humano, considerado el recurso más importante de las organizaciones empresariales por dar la vida en actividad procesal a las empresas y la acción-reacción a desarrollar interiormente; 3. La gestión financiera, se encarga de la actividad presupuestal y económica con el objeto de lograr productividad organizacional desde los estados financieros que permiten tomar decisiones mo-

netarias, inversiones estratégicas y buen capital de trabajo pensando en el crecer como unidad de desarrollo; 4. La gestión de innovación y creatividad, que deberá convertirse en una característica primordial de toda organización que le permita estar a la vanguardia de los mercados nacionales e internacionales y la pueda implementar sistemáticamente con nuevos retos para estar pasos delante de sus competidores; 5. La gestión para la expansión geográfica, que deberá ser la manera en que las organizaciones comprendan lo importante de crecer para fortalecer la estructura como empresa y la consolidación de los mercados; y 6. La gestión del mercadeo y las ventas, encargada como área de fortalecer los mercados actuales y potenciales que permitirán las gestiones anteriores como un conjunto sólido empresarial (Revista Dinero 2008).

De esta manera, una gestión integral centrada en la optimización de recursos genera productividad, concepto definido como la concordancia de los bienes y servicios producidos en diferentes cantidades y los recursos empleados para ello. Lo que equivale a lograr significativos resultados en un periodo de tiempo, optimizando los recursos utilizados en materia de recurso humano, maquinaria y equipos, insumos y recursos financieros.

En consecuencia, la productividad se define como la relación entre la producción de bienes o servicios y las entradas de insumos necesarios para su elaboración (Centro Nacional de Productividad, 2008). La relación mencionada permite medir la productividad mediante un sistema de indicadores que facilitan una efectiva toma de decisiones estratégicas a través de una evaluación histórica que determine tendencias y niveles donde la compañía aumente la productividad en un tiempo deducible, dado que están orientados hacia:

- Determinar la productividad tendencial y sus indicadores prominentes.
- El entrelazo que existe para la competitividad entre el capital físico y el capital del recurso humano con las utilidades empresariales.
- La relación entre el costo laboral y el agregar valor a las actividades organizacionales.
- El entrelazo del nivel salarial y el capital humano.
- El riesgo situacional que se presenta en las empresas.
- La búsqueda permanente de la mejoría organizacional frente a la productividad de la mano del desarrollo estratégico (Centro Nacional de Productividad, 2008).

Frente a las reflexiones anteriores, es importante resaltar que la productividad de las empresas tiene una directa incidencia en el crecimiento económico de las naciones y regiones, en especial cuando esta se genera en las mimipymes, pues si no se logran aumentos sostenidos de la productividad de las mimipymes, no será posible estrechar la distancia entre las economías de la región y los países más desarrollados.

Al respecto, de acuerdo con la Ley 590 de 2000 y la Ley 905 de 2004 sobre el fomento de la micro, pequeña y mediana empresa, las mimipymes quedan clasificadas de la siguiente manera:

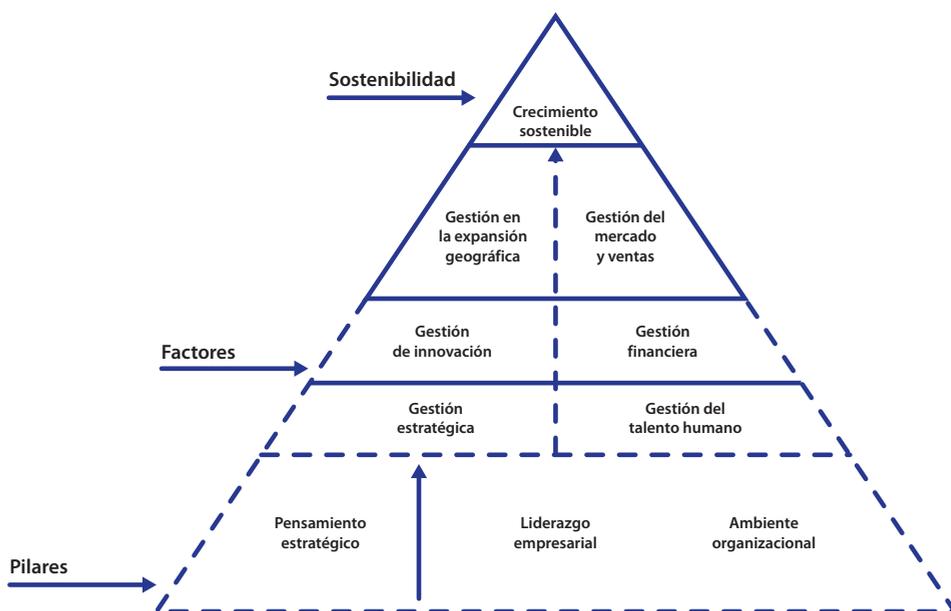
- Microempresas: no superan los 10 empleados. Activos totales pagados menos de 501 SMLMV.
- Pequeñas empresas: de 11 a 50 empleados. Activos totales que incluyen 501 y menos de 5001 SMLMV.
- Mediana: personal entre 51 y 200 empleados. Activos totales entre 5001 y 15 000 SMLMV.

Estos establecimientos están definidos según la Ley 905 de 2004 como cualquier unidad de explotación económica realizada por una persona natural o jurídica, en actividad empresarial, agrícola, industrial, comercial o municipal, rural o urbana.

## 4.2 Identificación de estrategias

Las estrategias que deben tenerse en cuenta para la productividad de las mipymes del departamento están relacionadas con aquellas que aseguran su sostenibilidad, las cuales están basadas en 3 pilares que son vitales como el pensamiento estratégico, liderazgo empresarial y ambiente organizacional. Pilares que son el fundamento de la gestión empresarial integral y que se pueden visualizar en la siguiente figura:

**Figura 12. Pilares y factores para la sostenibilidad**



Fuente: Revista Dinero (2008).

Según estas consideraciones, las estrategias para la sostenibilidad de las mipymes mediante altos niveles de productividad deben apuntar hacia el fortalecimiento de los 3 pilares: liderazgo empresarial, pensamiento estratégico y ambiente organizacional. Propósito que debe lograrse a través de eventos de socialización permanente con acompañamiento de diferentes grupos como gremios, instituciones educativas, Secretaría de Desarrollo, Bancoldex, ProColombia, Corponort, Cámara de Comercio, gobernación del departamento y alcaldías, entre otros, y según el Plan de Desarrollo Departamental 2012-2015.

La etapa anterior de socialización y capacitación debe complementarse con los temas que son el resultado de los pilares analizados y constituyen factores claves en una efectiva gestión integral, tales como:

**Gestión estratégica:** implica un permanente y sistemático desarrollo de la actitud hacia el cambio con creatividad e innovación que permitan direccionar a las mipymes, detectar tendencias futuras y adoptar directrices globales para alcanzar los escenarios deseables.

**Gestión del talento humano:** con la intención de implementar herramientas de integración y progreso a través del aprendizaje permanente del talento humano con responsabilidad social y fortalecimiento de competencias laborales, sociales, ambientales y culturales.

**Gestión financiera:** esta gestión vincula la productividad y competitividad de las mipymes tomando como referencia los análisis financieros, como base para tomar las decisiones en inversión y capital de trabajo para el desarrollo (Revista Dinero, 2008). Apunta hacia una generación de valor en el tiempo con rendimientos que superen las tasas de oportunidad del mercado financiero colombiano y permitan una óptima asignación de recursos.

**Gestión de innovación y creatividad:** apunta a desarrollar la capacidad generadora de ventajas competitivas en mercados con segmentación, indagación y adelanto e innovación productiva en planes de mercadeo y servicio al cliente.

**Gestión del mercadeo y ventas:** eleva la competitividad de las mipymes. Pretende ofrecer un valor agregado en toda la cadena productiva desde el fabricante, el intermediario, hasta el consumidor final, con investigación del mercado, productos de calidad, claras políticas comerciales y planes de acción de mercadotecnia.

**Gestión en la expansión geográfica:** evitar dependencias de otros mercados y diversificarse geográficamente a través de procesos investigativos que permitan detectar prospectos de negocios y nuevas oportunidades.

Puede resumirse que la gestión en las mipymes tiene involucrada la gestión del conocimiento a través de la aplicación de Tecnologías de la Información y

Comunicación (TIC). En este sentido, Porter y Millar (citados por Saavedra y Tapia, 2013), explican que el desarrollo del campo informativo afecta sectores puntuales de competitividad en 3 aspectos específicos:

- Altera la estructura de la empresa y cambiar las reglas de competitividad.
- Crear subastas competitivas y ofrecer a las empresas nuevas formas de enfrentar a sus competidores.
- Favorece la creación de nuevos convenios dentro de los que ya existen, generalmente dentro de las actividades de la propia empresa.

Los aspectos anteriores permiten observar la importancia de las TIC en las organizaciones, como las pequeñas y medianas empresas, ya que estas tecnologías no solo familiarizan cómo se realizan las operaciones individuales, sino que también a través de nuevos flujos de información han mejorado de manera significativa el gasto para utilizar las conexiones entre actividades tanto y fuera de la organización, lo que facilita la toma de decisiones gerenciales (Porter y Millar, citados por Saavedra y Tapia, 2013).

Otros autores como Pierano y Suárez (citados por Saavedra y Tapia 2013) aseguran que las TIC ayudan a incrementar el número de puestos de trabajo en sus empresas en 4 aspectos fundamentales: automatización, acceso informativo, coste de transacción y técnicas de instrucción, los cuales se explican:

**Automatización:** influencia en los procesos rutinarios, aumentando proporcionalmente la respuesta de eficiencia a la relación que surge de la posibilidad de disminuir el trabajo humano directo, siempre que se generen registros.

**Acceso a la información:** la capacidad de acceder a información relevante y precisa a bajo costo y al instante que facilita la toma de decisiones debido a la gran cantidad de datos disponibles.

**Costos de transacción:** la información es transmitida instantáneamente con un bajo costo, reduciendo el coste asociado a las labores de coordinación tanto al interior como al exterior del negocio.

**Procesos de aprendizaje:** los entornos virtuales y los modelos de simulación virtual favorecen el desarrollo de conocimiento y reducen los costes. Siendo importante señalar que las TIC se vinculan con las etapas asociadas con la cadena de valor. Las cuales modifican las acciones encaminadas a generar valor en 2 niveles: primero, en la forma en que se realizan y, en segundo lugar, en la forma en que estas se vinculan (Hernández, citado por Saavedra y Tapia, 2013).

En materia de productividad, la estrategia apunta hacia la implementación de una cultura de la medición y el análisis de resultados mediante la aplicación de indicadores de gestión según la siguiente tabla:

**Tabla 8. Indicadores de gestión para la productividad**

<b>Resultados esperados</b>	<b>Indicador</b>	<b>Beneficiarios</b>
Equidad salarial.	Nivel salarial	Recurso humano Mipymes Comunidad científica
Valor agregado por persona al año.	Productividad laboral	Recurso humano Mipymes Comunidad científica
Excedente de explotación o parte del valor agregado que no va al trabajo, crece a menor nivel salarial.	Razón excedente bruto de explotación y valor agregado	Recurso humano Mipymes Comunidad científica
Costo laboral unitario o cociente entre la productividad laboral y el nivel salarial.	Productividad de los salarios	Recurso humano Mipymes Comunidad científica
Volumen de producción logrado en una hora de trabajo.	Tasa horaria de fabricación	Recurso humano Mipymes Comunidad científica
Economías de escala a diferentes niveles de producción al relacionar el costo total de producción con la producción total en cantidades.	Costo unitario del producto	Recurso humano Mipymes Comunidad científica
Ventas por encima del punto de equilibrio superiores a los costos totales.	Punto de equilibrio	Recurso humano Mipymes Comunidad científica
Relación entre producción y activos fijos tangibles con incidencia en la productividad laboral.	Rotación de activos fijos tangibles	Recurso humano Mipymes Comunidad científica
Retorno de los activos relacionando las utilidades con el valor de los activos.	ROA	Recurso humano Mipymes Comunidad científica
Excedente obtenido de la utilidad operacional menos el costo ponderado de capital.	EVA	Recurso humano Mipymes Comunidad científica
Programas de extensión comunitaria hacia la formación de emprendedores productivos.	Número de programas desarrollados	Comunidad científica y estudiantes de Ingeniería industrial
Asesorías en proyectos de grado y a mipymes.	Número de proyectos aplicados a mipymes	Comunidad científica y estudiantes de Ingeniería industrial Mipymes

Resultados esperados	Indicador	Beneficiarios
Mejoramiento del proceso de aprendizaje en estudiantes de Ingeniería Industrial.	Aplicación del conocimiento	Estudiantes de Ingeniería industrial Comunidad Mipymes
Divulgación de resultados de investigaciones sobre gestión integral y productividad.	Número de publicaciones	Estudiantes de Ingeniería industrial Comunidad científica Mipymes

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 9. Impactos esperados**

Impactos esperados	Plazo en años	Indicador verificable	Supuestos
Mejoramiento de la productividad en las mipymes	Mediano plazo (3 años)	Productividad del recurso humano. Maquinaria, equipo, insumos y financiera.	Monitoreo de resultados
Social	Mediano plazo (3 años)	Responsabilidad social empresarial	RSE ante el medio ambiente interno y externo
Ambiental	Mediano plazo (3 años)	Gestión ambiental	Integrar el nivel de desempeño de la empresa con relación a 3 aspectos que se consideran vitales para determinar la respuesta de las entidades ante sus responsabilidades ambientales, a saber: el grado de ejecución y cumplimiento del plan de manejo ambiental; el estado de legalidad ambiental de las actividades de la empresa, en cuanto a la obtención de permisos y autorizaciones requeridas para el desarrollo de los proyectos; y el nivel de control de los impactos ambientales.

Fuente: elaboración propia.

Dicho de otro modo, las mipymes deben centrar sus estrategias de productividad y competitividad en el ofrecimiento de ventajas competitivas con fundamento en las acciones de competitividad, en relación con mecanismos de innovación tecnológica, diferencia del producto, la segmentación del mercado y su productividad, entre otros, conforme los señalan Morales y Castellanos (2007). Al respecto, merece especial mención el desarrollo de economías de escala para reducir costos unitarios.

Finalmente, Ibielski (citado por Franco y Urbano, 2014) hace referencia a las pequeñas y medianas empresas como sistemas fuertes que reflejan el espíritu competitivo que un sector económico necesita para lograr estándares de eficiencia. Estas empresas son un pilar del talento emprendedor, con mayor maleabilidad y rapidez de respuesta, según Dhawan (citado por Franco y Urbano, 2014), sin embargo, posee un carácter débil a nivel de consistencia estructural que disminuye las opciones competitivas y las condiciones de capacidad para sobrevivir y crecer, lo que ocasiona altas tasas de quiebras y desaparición como lo señalan Franco y Urbano (2014) en sus estudios.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una prioridad que deben contemplar los planes de desarrollo nacional y municipal es la formalización de las cadenas productivas de las mipymes por subsectores, con acciones encaminadas hacia una gestión de la calidad para fortalecer esta categoría de empresas a través de modelos de gestión y herramientas gerenciales.

Las empresas en el departamento de Norte de Santander en un 4,3 % son mipymes, un 95,4 % son medianas empresas y un 0,3 % son grandes empresas que se caracterizan principalmente por operar en condiciones de informalidad. Estas mipymes poseen entre 11 y 200 empleados según la clasificación de la Ley Mipyme (Ley 590 del 2000).

El coeficiente estratégico hacia la gestión muestra una calificación de 2,2 con base en 5,0, lo cual señala una insuficiente gestión integral de parte de las mipymes analizadas por la falta de una cultura empresarial y una vocación gerencial que dirija a estas empresas.

La falta de gestión integral por parte de las mipymes del departamento se debe primordialmente a la carencia de direccionamiento estratégico, falta de una identidad corporativa, a que no son claros los objetivos, no es clara la estructura organizacional y que hay desconocimiento de una filosofía empresarial. Lo que incide en deficientes guías que orienten la gestión hacia el logro de la visión empresarial, la cual no es definida con claridad.

En materia de productividad, el coeficiente estratégico alcanzado por las mipymes analizadas de 1,4 con base en 5,0 se debe en principio por la falta de una cultura de la medición y análisis a través de indicadores de gestión, dimensión que está incida por la falta de gestión.

En materia de gestión integral es necesario una permanente y sistemática socialización, acompañamiento y capacitación por parte de autoridades e instituciones educativas para fortalecer la gestión estratégica, que desarrolla radios y capacidades de mejora; gestión de talento humano, como capital principal que posee características de vida, movimiento y desempeño a toda la organización; administración de la economía, para mejorar su capacidad de distribución y recolección desde el análisis financiero, la toma de decisiones de crecimiento y el trabajo de capital de trabajo; gestión de *marketing* y ventas en busca de una integración real en dos áreas notables, basada en la gestión del conocimiento y la expansión geográfica, para entender que el *marketing* brinda oportunidades de internacionalización.

En materia de productividad, las mipymes del departamento deben implementar una cultura de la medición para evaluar los niveles de productividad que se alcancen en el tiempo. Este propósito implica el desarrollo de programas educativos para la capacitación y el adiestramiento en control de gestión y aplicación e interpretación de indicadores.

En materia de impuestos, el número de gravámenes impositivos, el conjunto de imposiciones y las frecuentes reformas tributarias, constituyen impedimentos que frenan el desarrollo y fortalecimiento de las mipymes.

Los recursos estratégicos para el crecimiento de las mipymes son en primer lugar el capital humano, como la experiencia en este tipo de empresas, así como la del socio fundador y la buena disposición del talento humano para aprender y ejercer diversos oficios.

La buena imagen ante la comunidad, especialmente entre clientes y proveedores, es otro recurso de tipo intangible a considerar. Otros recursos intangibles de suma importancia son las características psicológicas y habilidades de los empresarios como la autoconfianza y el entusiasmo para emprender acciones productivas y la clara visión del negocio. Además, se identifican otras fortalezas como el enfoque de las mipymes hacia el servicio al cliente y el buen conocimiento de estos y de los productos y servicios.

Algunas experiencias señalan en general como fortalezas de las mipymes el cumplimiento de las responsabilidades con los compradores, financistas, estado y manejo financiero de las operaciones y compromisos.

Es de vital importancia la socialización del presente documento con empresarios locales, entidades oficiales regionales y municipales, con gremios y con instituciones educativas.



## EPÍLOGO

La presente obra cumplió con los objetivos, los cuales se direccionaron en mostrar cómo las mipymes tanto nacionales como en el departamento del Norte de Santander constituyen un factor de desarrollo social y económico, a pesar de no contar con un entorno favorable según las variables socioeconómicas analizadas, en especial en la zona fronteriza nororiental de Colombia.

En este orden de ideas, al analizar la productividad de las mipymes del departamento, de acuerdo con los factores claves de éxito, según el cuestionario aplicado a una muestra de estas empresas, se determinó que presentan deficiencias en la gestión que deben emprender para alcanzar la productividad. El resultado de 2,2 sobre 5,0 equivalente al coeficiente estratégico calculado indica que estas empresas carecen de direccionamiento, tienen una orientación más hacia lo interno que hacia lo externo y no es clara su filosofía y estructura organizacional. Lo cual se refleja en una deficiente productividad con un coeficiente estratégico de 1,4 sobre 5,0, debido a la falta de cultura de la medición de resultados para el mejoramiento en materia laboral, de producción y financiera.

Finalmente, los mecanismos para el crecimiento de los mejoramientos de producción de las mipymes de Norte de Santander, para asegurar su sostenibilidad, se formularon con base en 3 pilares que son vitales, a saber, el pensamiento estratégico, liderazgo empresarial y ambiente organizacional, los cuales soportan la gestión integral que deben emprender los empresarios para lograr el éxito, gestión que se analizó a través de factores como: gestión estratégica, gestión del talento humano,

gestión hacia la innovación, gestión financiera, gestión hacia la expansión geográfica y gestión de mercadeo. Cabe señalar que el documento propone una arquitectura de indicadores de gestión para medir los resultados logrados en el tiempo y con ello mejorar continuamente la gestión para alcanzar el escenario de productividad y competitividad que merecen las mipymes.