


Modelo de evaluación de la gestión y competitividad empresarial

Evaluation model for business management and competitiveness

View metadata, citation and similar papers at core.ac.uk

brought to you by  CORE

provided by Universidad Espíritu San

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Fecha de recepción: 7 de Febrero de 2019.

Fecha de aceptación: 18 de Junio de 2019.

¹ PhD. en Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad para la Cooperación Internacional México. Docente e investigadora de la Universidad del Tolima - Colombia.
E-mail: abuitragom@ut.edu.co
Código ORCID:
<http://orcid.org/0000-0002-6583-7827>

² Magíster en Dirección de Marketing, Universidad Viña del Mar. Docente e investigador de la Universidad Cooperativa de Colombia - Colombia.
E-mail: mario.rodriquezb@campusucc.edu.co
Código ORCID:
<http://orcid.org/0000-0001-9356-6764>

³ Ed.D. Planeación y Política Social, Harvard University. Docente e investigador de la Fundación Universitaria María Cano - Colombia.
E-mail: husego@yahoo.es
Código ORCID:
<http://orcid.org/0000-0003-2019-5143>

CITACIÓN: Buitrago Mejía, A., Rodríguez Barrero, M. S., & Sema Gómez, H. (2019). Modelo de evaluación de la gestión y competitividad empresarial. *Podium*, 35, 97-118. doi:10.31095/podium.2019.35.7

ENLACE DOI:
<http://dx.doi.org/10.31095/podium.2019.35.7>

Resumen

Este artículo tiene por objeto evaluar la gestión de la micro y pequeña empresa, a partir de la aplicación de un instrumento de medición denominado Matriz de Competitividad, diseñado según la NTC 6001: 2008 y la NTC-ISO 9000:2015, donde se consolidan los aspectos que debe cumplir una microempresa para ser competitiva, consistentes en procesos de dirección, operativos, y de apoyo. El enfoque de la investigación es mixto y su alcance descriptivo. El instrumento se aplicó a 402 empresas del sector turismo y, como resultado, se encontró que el nivel de competitividad aumenta al trabajar de manera conjunta, pues según la medición, la competitividad de las empresas que trabajan conjuntamente es del 58% y de las que lo hacen individualmente, 31.5%. En conclusión, el instrumento permite identificar oportunidades de mejora para trabajar de manera conjunta e incrementar la competitividad empresarial.

Palabras Clave:

Modelo de medición, diagnóstico empresarial, NTC 6001:2008, NTC-ISO 9000:2015, matriz de competitividad, microempresas, gestión de mipymes, sector turismo.

Clasificación JEL: L21, M10.

Abstract

This article purports to evaluate the management of small and micro businesses, starting from the application of a measuring instrument called “Competitiveness Matrix”; this instrument was designed in accordance with NTC 6001: 2008 and NTC-ISO 9000:2015. In the matrix we find aspects that must be complied with by a micro business that aims to be competitive; the aspects that are considered consist of operative, supportive and direction processes. Research aims to be descriptive and its focus is mixed. The measuring instrument was applied to 402 businesses of the tourism sector; as a result, it was ascertained that the level of competitiveness increases when work is performed jointly; this occurs because, according to measuring, the competitiveness of a company that works jointly is 58%, while those companies that work individually reach only 31.5%. The instrument, therefore, allows identification of the improvement opportunities that arise when working jointly and thereby increase business competitiveness.

Keywords:

Measuring model, business diagnosis, NTC 6001:2008, NTC-ISO 9000:2015, competitiveness matrix, micro businesses, business management of small and micro businesses, tourism sector.

JEL Classification: L21, M10.

Introducción

Este artículo se deriva de la investigación “Innovación social para promover la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa desde un enfoque asociativo”, desarrollada por la Universidad Cooperativa de Colombia, la Universidad del Tolima, y la Asociación Colombiana de las Pequeñas Industrias (ACOPI Seccional Tolima). El propósito de la investigación, es proveer de un instrumento de medición de la competitividad a las micro y pequeñas empresas, teniendo en cuenta que éstas constituyen gran parte del tejido empresarial, pero a su vez, son las más vulnerables, pues según las cifras del Registro único empresarial –RUES (Confecámaras, 2016), el 92.1% de las empresas en Colombia son micro, el 5.9% son pequeñas, el 1.5% son medianas y solo el 0.5% son grandes; con relación a su vulnerabilidad, en estas estadísticas se evidencia una tasa de supervivencia de 74.4% para las grandes, 68% para las medianas, 60% para las pequeñas y 29.1% en el caso de las microempresas. Además del tamaño del sector microempresarial y su vulnerabilidad, estas cifras permiten evidenciar el impacto económico y social que tiene este segmento en Colombia, de donde se deriva la importancia de generar herramientas para mejorar su desempeño, pues, además, en la Gran Encuesta Integrada de Hogares (DANE, 2012), se afirma que, para ese año, el 60% de la ocupación en Colombia correspondió a microempresas, afirmando su valor social para combatir el desempleo y la pobreza; asimismo, respecto al impacto de las

microempresas en la economía y la sociedad, Torres Sánchez, Lagos Cortes, Manrique Salas, y Dallos Hernández (2017), afirman que son fundamentales para el desarrollo del país, pues generan el 63% del empleo y 37% de la producción nacional, afirmaciones que demuestran lo importante que es trabajar en la búsqueda de alternativas para lograr que estas empresas sean altamente competitivas y puedan sostener el empleo que actualmente generan o inclusive, incrementarlo.

A propósito de la importancia del sector microempresarial, Zevallos Vallejos (2003) y Hernández (2009) afirman que este segmento tiene un enorme potencial como generador de empleo, sin embargo, su grado de desarrollo relativo es bajo, motivo por el cual, es importante definir sus necesidades de apoyo y generar políticas que favorezcan su competitividad, sin que esto implique acciones asistencialistas, pues este tipo de apoyos no logran crear ventajas competitivas, como ha quedado demostrado en casos anteriores, en donde las políticas con sesgo asistencialista, no han logrado mejorar la competitividad de las empresas. Por su parte, Romero Luna (2006), Porter, Coria Páez, Pastor Román, Orozco, y Pecina (2015), afirman que, dada la complejidad del mercado global y las fuerzas que en él operan, es difícil que las empresas de tamaño micro, alcancen individualmente un alto crecimiento, hagan innovación, posicionen nuevos productos, generen verdaderas ventajas competitivas y puedan competir con éxito en un mercado global, motivo que ratifica

la necesidad de medir la competitividad de estas empresas e identificar sus principales dificultades para trabajar en ellas y potenciar sus fortalezas.

Con relación a las políticas públicas, el Congreso de Colombia (2004) promulgó la ley 905 para la promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa. Por su parte, el Consejo Nacional de Política Económica y Social –Conpes (2007, 2008) ha expedido los Conpes 3484 de 2007, Conpes 3527 de 2008 y la Agenda interna para la productividad y competitividad, para el fortalecimiento de las micro y pequeñas empresas, donde se demuestra el interés del Estado para fortalecer su competitividad, pero se carece de información relacionada con su nivel de competitividad empresarial, así como de un instrumento que permita medirla.

Bajo esta premisa, es importante disponer de un mecanismo para medir la competitividad y, a partir de estos resultados, proyectar acciones de mejora en las empresas y sectores económicos, facilitando el trabajo asociativo, la conformación de redes, clústeres, cadenas productivas y otras modalidades de asociatividad, logrando el fortalecimiento del grupo de empresas vinculadas a dichos grupos (Londoño y Ballesteros, 2016); es así, como se encontró que el estudio de la norma técnica de calidad NTC 6001 (ICONTEC, 2008), aporta los elementos básicos para construir el modelo de instrumento de medición del nivel de competitividad de las empresas, desde la perspectiva de la organización empresarial.

Bajo este contexto, el presente estudio se enfoca en socializar un instrumento que permita evaluar la competitividad y desarrollar acciones para fortalecer las áreas débiles en este segmento empresarial de gestión de este segmento microempresarial, teniendo en cuenta los problemas comunes que afrontan este tipo de empresas, con base en los estudios realizados por Zevallos Vallejos (2003) y Vera Calderón, Rodríguez Barrero y Reinoso Lastra (2018), que se listan en la Tabla 1.

Según lo descrito por Zevallos Vallejos (2003), y Vera Calderón et al (2018), la información estadística, las políticas públicas y las acciones de fomento para el fortalecimiento de las Mipymes en Colombia son escasas, haciéndose necesario generar diagnósticos que permitan desarrollar una política coherente con las necesidades de este tipo de empresas. En la investigación realizada por Cabrera, López y Ramírez (2011), se muestra el escaso desarrollo sobre el estudio de la competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas colombianas, y la ausencia total de competitividad en lo relacionado con las microempresas, las cuales, ni siquiera son mencionadas en el informe. Esto conlleva a reflexionar sobre la enorme importancia que adquiere el presente estudio sobre este segmento empresarial que representa más del 96% del conglomerado empresarial del país y de la región, lo que en sí mismo, convoca a realizar estudios y propuestas sobre su competitividad.

La Asociación Colombiana de la

Tabla 1.
Problemas comunes del segmento microempresarial.

Área	Problemas comunes
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • La política del sector financiero basada en el riesgo y la utilidad, no da lugar al micro y pequeño empresario, que representa para el sector un alto riesgo y genera poca utilidad. • Ausencia de bancos públicos de primer piso u otras alternativas de financiamiento con bajas tasas de interés y plazos razonables • La ausencia de educación financiera y seguimiento que los oriente en el uso de los recursos y pago de las obligaciones • El crecimiento de la oferta informal, con los denominados gota-gota, agiotistas y prestamistas. • Altas tasas de interés del sector bancario y no bancario, incluye cooperativas, fundaciones y entidades financieras, que facilitan los créditos con menos requisitos pero sus tasas son más altas.
Tecnología y la información	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de tecnologías adecuadas a las empresas y la escasez de información relevante sobre mercados, oferta, demanda y otros aspectos • Las micro y pequeñas empresas no cuentan con los recursos para adquirir tecnología más eficiente ni renovar sus equipos constantemente. • Aunque la comunicación interna es sencilla por su tamaño, la comunicación con clientes, proveedores y demás grupos de interés, se puede dificultar por la ubicación, fuera de las ciudades, la falta de equipos de comunicación y/o la dificultad para conectarse a la red mundial.
Mercadeo y comercialización	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas relacionados con la asimetría en la relación entre pequeñas y grandes empresas. La cooperación entre empresas está siendo gravemente descuidada en la medida en que existe gran asimetría en la relación entre grandes y pequeñas empresas, debido al poder de mercado de las primeras. • La desventaja natural que tienen las empresas pequeñas frente a las grandes y multinacionales. • La falta de cooperación entre colegas, proveedores, distribuidores, el gobierno y los gremios que agrupan los diferentes sectores económicos. • La ausencia de políticas orientadas a este tipo de empresas, generalmente se crean pensando en las empresas medianas y/o grandes y no en las micro y pequeñas empresas que tienen diferentes tipos de limitaciones.
Asociatividad y representatividad	<ul style="list-style-type: none"> • Falta mayor representatividad de las micro y pequeñas empresas ante el gobierno, las grandes empresas y los mercados internacionales. • Falta de representación de las pequeñas empresas, aspecto que reduce la posibilidad de que sus necesidades y problemas sean atendidos. • La informalidad, situación que dificulta reconocer las dinámicas de los microempresarios, sus necesidades y problemas, así como la ausencia de estrategias orientadas a fortalecer este tipo de empresas.
Formación profesional y capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Escasa formación básica, técnica y profesional, que en parte se debe a los altos costos para acceder a programas profesionales y de posgrado, así como la ausencia de políticas para fomentar esta formación. • La falta de pertinencia en la formación, que se evidencia en la ventaja que tienen los que han aprendido empíricamente sobre los profesionales. • La oferta educativa no es adecuada para las necesidades productivas, principalmente en las ramas de las ingenierías y ciencias básicas.

Fuente: Zevallos Vallejos (2003), Vera Calderón et al (2018).

Micro, Pequeña y Mediana Empresa - ACOPI -, desde el año 1996 ha venido trabajando en diversas regiones del país con el programa de desarrollo empresarial sectorial PRODES. En Cartagena inició en el 2002 y en el Tolima y Antioquia en el 2008 (Gómez, 2008; Buitrago y Torres, 2013), con el propósito de fortalecer la gestión de los micro y pequeños empresarios, en aras de fortalecer su competitividad, sin embargo, las intervenciones y los programas de fortalecimiento realizados por ACOPI no se encuentran documentados, generando la necesidad de consolidar estas prácticas, para que otros puedan replicarlas.

De acuerdo a estos antecedentes, para incrementar la competitividad de las empresas, se requiere inicialmente evaluar su gestión, este diagnóstico permitirá identificar los aspectos con escaso grado de desarrollo y focalizar acciones que permitan fortalecerlos e impulsar su crecimiento; con este propósito, el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación –ICONTEC (2008), diseñó el modelo de gestión para la micro y pequeña empresa, en la norma técnica colombiana NTC 6001 y la actualización en la NTC-ISO 9001 (ICONTEC, 2015), donde presenta las generalidades que orientan la gestión empresarial. Según Ramírez Angulo (2016), es importante contar con un instrumento estructurado bajo esta norma, no obstante, durante la revisión de literatura, no se encontró un instrumento de medición que considerara todas las variables que debe cumplir una empresa para que sea competitiva, haciéndose

necesario diseñar un instrumento para medir la competitividad y evaluar la gestión de la micro y pequeña empresa. En consecuencia, este artículo tiene por objeto evaluar la gestión de la micro y pequeña empresa, a partir de la aplicación de un instrumento de medición denominado Matriz de Competitividad, diseñado según la NTC 6001: 2008 y la NTC-ISO 9000:2015.

Revisión de literatura

La competitividad puede ser analizada desde la perspectiva interna de la empresa, sus recursos y capacidad de gestión, teniendo como referencia la percepción de clientes, proveedores, empleados, inversionistas e inclusive, competidores (Peinado-Vara et al, 2015). Una de las propuestas teóricas más reconocidas sobre la competitividad es el Diamante de competitividad de Porter (1991), el cual se toma como referente teniendo en cuenta lo enunciado por Fernández (1993, p.56.).

Los trabajos realizados en el campo de la economía industrial vinculan el éxito empresarial con las características de la industria a las que se integra la empresa. Este aspecto de la competitividad queda recogido en el esquema elaborado por Porter (1983) de las cinco fuerzas competitivas que actúan en los sectores industriales y que determinan la rentabilidad que pueden obtener las empresas.

Sin desconocer la importancia de este enfoque, se identifica que no profundiza en el papel de la empresa en la competitividad, haciéndose necesario ampliar el estudio del impacto que pueden tener los recursos, capacidad de

gestión y organización interna de la empresa sobre esta variable. Bajo este contexto, se puede afirmar que, las condiciones del sector microempresarial colombiano, no se ajustan al concepto de competitividad definido por Porter (2010), el cual es pertinente y se enmarca en la realidad de las grandes empresas norteamericanas y posiblemente del primer mundo, pero no así para el tercer mundo, para la realidad latinoamericana y mucho menos para el mundo empresarial de las micro, pequeñas y medianas empresas, según lo afirman Fea Guglielmetti (1995) y Rivas Villatoro (1998), para quienes el nivel de competitividad de una empresa está siempre definido por su intrínseca manera de ser, dentro de un determinado contexto socioeconómico.

Del planteamiento anterior se puede colegir, que la competitividad es una característica interna al sistema de empresa, cuyo valor está constituido por diversos factores y está en función de la capacidad del empresario y de la gerencia para gestionar, es decir, para involucrarse en todos los ámbitos de la empresa: estratégico, financiero, comercial, producción, tecnológico, ambiental, etc., requeridos por el negocio. Se deriva también que la competitividad no es un estado empresarial al cual se llega, sino que es la continua búsqueda de mejorar el desempeño en todas las áreas que integran una empresa, de tal manera que no se es competitivo de una vez y para siempre, sino que esto es algo que se debe estar construyendo permanente, convirtiéndose en una lucha sin fin (Rivas Villatoro, 1998). A este concepto de

competitividad, desde los aspectos internos de la empresa, es al que se hace alusión en el instrumento de medición objeto de estudio.

Un elemento clave en la competitividad de las Mipymes en Latinoamérica, se deriva de la consecución y uso de la información, a este respecto, Guaipatín afirma que “con la diversidad de definiciones que varían entre países e incluso entre sectores económicos, es difícil monitorear el desarrollo de estas empresas al interior de cada país y, peor aún, resulta sumamente complejo realizar análisis comparativos de corte transversal” (2003, p.2.). Además, el autor reconoce las siguientes dificultades que se presentan para el estudio de este sector y que son relevantes al teorizar sobre la medición de la competitividad de este sector empresarial: a) La información no se actualiza de manera sistemática ni permanente, b) es un sector muy dinámico, muchas empresas aparecen y desaparecen rápidamente, c) la diversidad del sector hace necesaria una aproximación en detalle a sus características, y d) la información sobre el papel de impacto y desempeño es escasa, irregular y no estandarizada.

Los elementos identificados previamente, permiten presentar un análisis de la competitividad desde la gestión y organización empresarial en las micro y pequeñas empresas, que debe ser ampliado desde la perspectiva de los diversos enfoques existentes de la competitividad, reconociendo su importancia, tal como lo hace Guaipatín

(2003), quien afirma que las micro y pequeñas empresas, contribuyen notablemente al crecimiento del país, por lo cual es importante tener información actualizada, confiable y comparable, que facilite la toma de decisiones sobre el diseño de políticas públicas y la implementación de estrategias que permitan promover su competitividad.

Una de las metodologías de medición de la competitividad en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) es la desarrollada por Saavedra, Milla, y Tapia (2013), quienes determinan el nivel competitivo de las mipymes evaluando aspectos internos como planeación estratégica, producción, aprovisionamiento, calidad, comercialización, gestión humana, contabilidad y finanzas, gestión ambiental y sistemas de información, aplicando el mapa de competitividad desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo -BID- (Sáinz, 2002). Este mapa, constituye una herramienta de diagnóstico que se aplica en la empresa para conocer su estado inicial frente a la competitividad, identificar las áreas en las que presenta fortalezas y aquellas en las que se tiene debilidades, con el propósito de desarrollar planes de acción que conduzcan al mejoramiento de su competitividad. Una de las ventajas del mapa de competitividad, es que representa de forma gráfica los rasgos y características de competitividad de la empresa y consta de las siguientes variables: 1) Planeación estratégica. Implica el diseño de un plan de negocios que sirva de guía para estructurar la empresa en función a una visión, misión y objetivos definidos. 2) Producción y

aprovisionamiento. Consiste en la incorporación de tecnología y calidad en procesos productivos, inversión en maquinaria, capacitación y gestión de procesos. 3) Aseguramiento de la calidad. Supone la implementación de un sistema de calidad orientado al cliente, con liderazgo directivo y efectividad en la información. 4. Comercialización. Adaptación a exigencias de mercados locales, creando ventajas competitivas con marca, relación con clientes, orientación al mercado y posición competitiva. 5. Contabilidad y finanzas. Incluye la planeación y el sistema de control financiero. 6. Gestión humana. Se define por la preparación y habilidades de los trabajadores, su desempeño laboral, las políticas de selección, capacitación, ambiente laboral y motivación. 7. Gestión ambiental. Está determinada por el uso responsable de los recursos, identificación de costos ambientales, políticas de reducción de la contaminación y adopción de prácticas de gestión ambiental. 8. Sistemas de información. Aprovechamiento de tecnologías de información para facilitar la labor del empresario, identificación de oportunidades y obtención de información para tomar decisiones (Saavedra García, 2012; Saavedra, Milla y Tapia, 2013).

Por otra parte, Quiroga (2003) desarrolló un modelo matemático para determinar la competitividad de las Pymes. El modelo considera como variables internas las tecnológicas, administrativas, productivas y humanas, del entorno empresarial e incluye las variables niveles de productividad y

competitividad; para su implementación se utiliza el modelo Ishikawa, con el cual se hace un análisis de causa y efecto para identificar los problemas, evaluando once factores representados en ochenta y seis variables que miden el nivel de productividad y competitividad. Una vez determinados los factores y las variables, se examina su importancia, para ello se utiliza la metodología de análisis cualitativo y cuantitativo, aplicando herramientas como diagramas de relación, diagrama matricial y el de Pareto. En esta metodología se escogieron treinta y un variables denominadas variables críticas, de las ochenta y seis iniciales.

Otro modelo concibe la competitividad empresarial en función de la capacidad de gestión de la gerencia. En el modelo se definen como factores determinantes de la competitividad, la gestión comercial, gestión financiera, gestión de producción, ciencia y tecnología, internacionalización y gestión gerencial (Jiménez, 2006). Según esta propuesta, todos los factores son necesarios para establecer el nivel de competitividad empresarial, sin embargo, el predominante es el gerencial. Este modelo de competitividad se define en la Tabla 2.

Tabla 2.

Componentes de la competitividad sectoriales

Competitividad = G.G.(G.C+G.F+G.P+C.T+I)
G.G.= Gestión gerencial G.P.= Gestión de producción
G.C.= Gestión comercial C.T.= Ciencia y tecnología
G.F.= Gestión financiera I. = Internacionalización

Fuente: Jiménez (2006).

Como puede observarse, estos abordajes metodológicos para medir competitividad, se han propuesto desde una mirada funcional (producción, mercadeo, recursos humanos, finanzas, etc.), los cuales se consideran determinantes de la competitividad empresarial. Estos factores constituyen parámetros de medición para establecer el nivel de competitividad de una empresa, la cual, según Sáinz (2002) se explica desde la teoría de los recursos y capacidades empresariales, a diferencia del planteamiento de Porter (1991) que fundamenta la competitividad a partir de la influencia del entorno de la empresa.

Se considera entonces que la competitividad y posibilidad de éxito reside al interior de la empresa, sin desconocer la importancia del entorno para la empresa, que debe aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas, incorporando en el plan estratégico, elementos diferenciadores que les permita a las micro y pequeñas empresas participar en el mercado, mantenerse, y crecer (Sáinz, 2002).

Metodología

El enfoque de la investigación es mixto dado que tiene elementos cualitativos y cuantitativos; cualitativos en el sentido en que fueron analizados cada uno de los componentes que contiene la NTC 6001 (ICONTEC, 2008) y la NTC-ISO 9001 (ICONTEC,2015), denominada modelo de gestión para la micro y pequeña empresa colombiana e igualmente se consideraron aspectos de los diferentes modelos para la medición

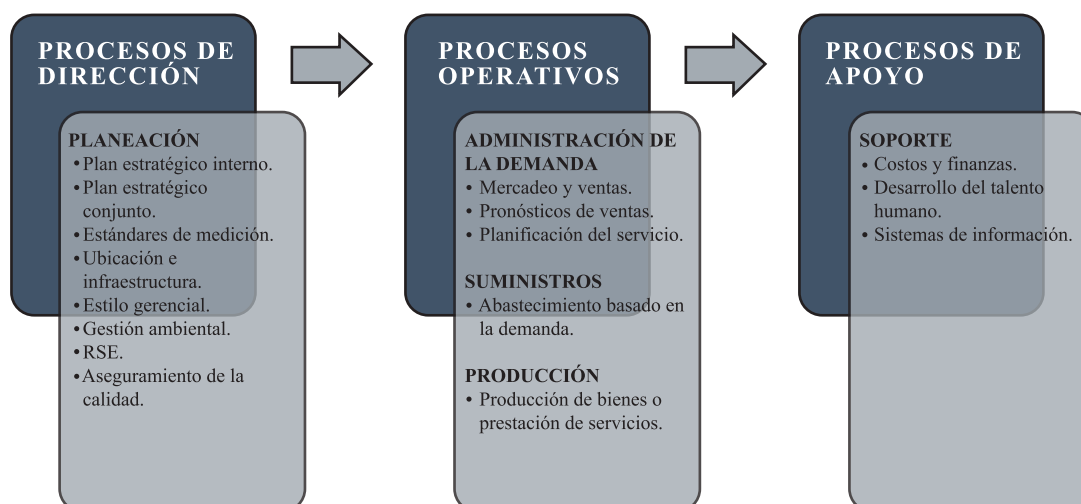


Figura 1. Componentes del modelo de medición de competitividad.
Fuente: Elaborado por los autores.

de la competitividad. El componente cuantitativo se deriva de las mediciones sobre la evaluación de la gestión empresarial y sobre el nivel de competitividad de las empresas, donde se aplicaron técnicas estadísticas para el análisis de datos. De acuerdo a la clasificación de Hernández, Fernández, y Baptista (2010), el estudio es de alcance descriptivo por cuanto presenta descripciones del comportamiento de las variables que intervienen en la gestión empresarial, así como del nivel de competitividad. Las variables del instrumento se derivan del Modelo de gestión para la micro y pequeña colombiana (ICONTEC, 2008) y su actualización (ICONTEC, 2015), el cual aporta los requisitos que debe cumplir una empresa para ser competitiva; a partir de estos elementos se diseñó el instrumento con 73 variables: 29 relacionadas con procesos de dirección, 27 con procesos operativos y 17 con procesos de apoyo.

El instrumento de medición propuesto

contiene tres componentes: Procesos de dirección (Anexo A), operativos (Anexo B), y de apoyo (Anexo C). Como elementos fundamentales del instrumento propuesto se consideran: desempeño, documentos de información y soporte, estrategia organizacional, gestión, innovación, mecanismos de control, mejora continua, procedimiento, proceso, producto, requisitos legales y reglamentarios, satisfacción del cliente, acción preventiva y correctiva, entre otros aspectos, clasificados en los componentes principales del modelo, como se presenta en la Figura 1.

Para el instrumento de medición, se determinó la siguiente escala de calificación:

- 0 = No existe ninguna acción.
- 1 = La acción está escrita.
- 2 = La empresa ya inició pruebas.
- 3 = La acción está en implementación.
- 4 = La acción está implementada totalmente.
- 5 = El resultado de la acción ha sido exitoso.

El resultado numérico obtenido al evaluar cada aspecto de la Matriz, se ubica en la columna -Valor- del instrumento, seguido de su contribución porcentual a la competitividad, según se puede observar en los Anexos A, B y C. Los procesos de dirección constituyen el primer componente, en este se evalúa la estrategia organizacional desde la planificación de los procesos, objetivos y responsabilidades de la gerencia. En la evaluación de la gestión se valora el plan estratégico, estándares de indicadores, ubicación, infraestructura, estilo gerencial, gestión ambiental, responsabilidad social y aseguramiento de la calidad orientada a clientes y empleados, según el enfoque de la NTC 6001 (2008) y NTC-ISO 9001 (2015). El segundo componente, procesos operativos, comprende las variables relacionadas con la administración de la demanda, suministros y producción, en este se evalúa la gestión de mercadeo, los pronósticos de ventas y la planificación del servicio, teniendo en cuenta que el servicio es una estrategia clave para la competitividad, según lo enuncian Uribe (2017) y la NTC 6001 (ICONTEC, 2008), en la cual se identifica como propósito del sistema de gestión de calidad, la satisfacción del cliente. Como parte de la medición se incluye la gestión de suministros que incorpora el abastecimiento basado en la demanda y la gestión de compras, seguidos de los procesos de producción, que constituyen el tercer componente de la matriz. En este se evalúan los procesos de soporte: costos y finanzas, talento humano y sistemas de información, los cuales están considerados por Sáinz (2002), Rodríguez (2013) e

ICONTEC (2015).

El modelo de medición para evaluar la gestión empresarial y medir la competitividad, comprende 71 variables, de las cuales 29 están relacionadas con los procesos de dirección, 27 con los procesos operativos, y 17 con los procesos de apoyo. Para validar la confiabilidad del modelo de medición se realizó una prueba piloto que vinculó 71 empresas de los sectores de confección, artesanías, alimentos y turismo, la cual permitió la comprensión del modelo y sirvió de aporte al determinar el nivel de competitividad de cada empresa y de cada subsector, permitiendo una comparación y generalización del comportamiento de empresas similares en la región (Buitrago, 2015b). Se utilizó la técnica del test-retest, aplicando el instrumento a la misma población en dos momentos diferentes, y se obtuvo un coeficiente de correlación del 0,94 demostrando una confiabilidad suficiente.

Posteriormente se aplicó este modelo de medición, en la evaluación de la gestión empresarial y medición del nivel de competitividad del sector turístico del Tolima. La muestra se determinó tomando en cuenta una población total de 3.890 empresas turística (Cámara de Comercio de Ibagué, 2018), con un margen de error del 5% y 95% de nivel de confianza del 95%, resultando en un total de 350 empresas, sin embargo, se escogieron 402, 312 que trabajaban individualmente, y 90 que ya habían sido intervenidas durante un año por ACOPI Tolima para hacerles fortalecimiento de su gestión empresarial (Buitrago, 2015a).

La selección de las empresas participantes se hizo tomando en cuenta la disposición de participación de los empresarios, es decir, muestreo por conveniencia (Arias-Gómez, Villasís-Keever y Miranda-Navales, 2016). Los datos se procesaron y analizaron mediante técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales.

Resultados

Elementos constitutivos de la Matriz de competitividad

Para conocer el impacto de las 73 variables del modelo, representadas en los diferentes componentes y subcomponentes, se evaluaron cada uno de ellos con un valor de 1 a 5 y luego se promediaron los subcomponentes y componentes con promedio simple, considerando que todas las variables tienen igual grado de importancia en los resultados de la gestión y de la competitividad de la empresa (Anexos A, B y C). Cabe resaltar, que estos resultados tienen un enfoque introspectivo respecto a la variable de análisis que es la competitividad, esta visión, propuesta por autores como Fea Guglielmetti (1995) y Rivas Villatoro (1998), sostiene que el nivel de competitividad de las empresas está definido por sus elementos intrínsecos, en determinado contexto socioeconómico.

Procesos de dirección

Los procesos de dirección se han simbolizado bajo la letra P en el instrumento de medición. En este

componente, se incluyen los procesos de dirección del modelo según la NTC 6001 (ICONTEC, 2008), relacionados con la planificación y el direccionamiento, así como con la evaluación de la gestión. La planeación abarca ocho subcomponentes: el plan estratégico interno (P1) con 4 variables, el plan estratégico conjunto (P2) con 2 variables, los estándares de medición (P3) con 4 variables, la ubicación e infraestructura (P4) con 4 variables, el estilo gerencial (P5) con 6 variables, la gestión ambiental (P6) con 4 variables, la responsabilidad social (P7) con 2 variables y la gestión de calidad (P8) con 3 variables. Estos componentes coinciden con los considerados en el Mapa de Competitividad, que incluye la planeación estratégica, producción y operaciones, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información, como determinantes de la competitividad empresarial (Saavedra García, 2012; Saavedra, Milla y Tapia, 2013).

Una de las ventajas que se observa al iniciar el análisis es que la matriz permite identificar cuáles variables tienen un buen comportamiento y cuáles no, permitiendo enfocar acciones correctivas para aquellas con resultados no satisfactorios, y acciones de mejora para sostener e inclusive llevar a niveles óptimos, de aquellas con buenos resultados.

La evaluación del primer componente de la matriz, procesos de dirección, permitió identificar los aspectos con menor grado de desarrollo, para focalizar las acciones de intervención. Se obtuvo

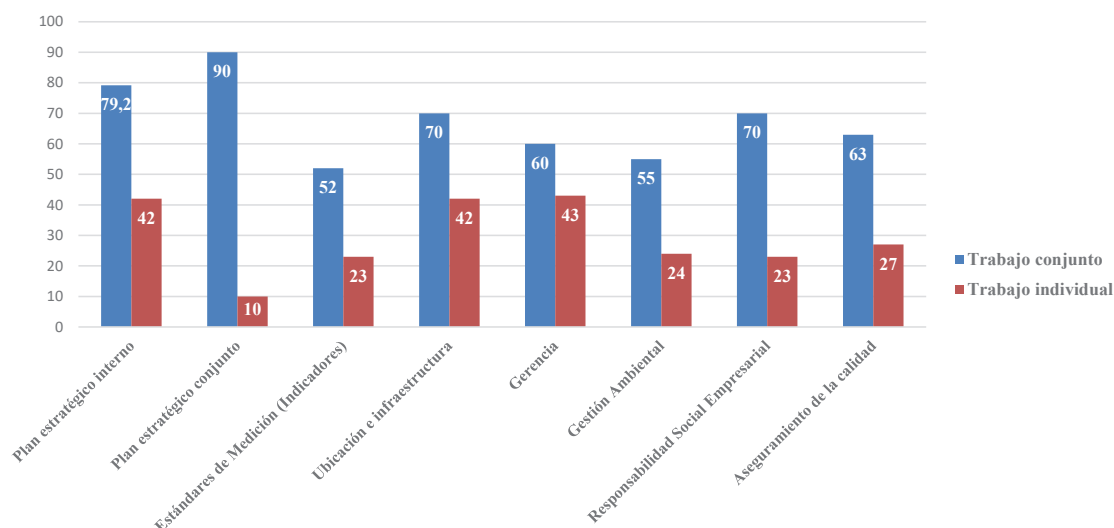


Figura 2. Procesos de dirección.
Fuente: Elaborado por los autores.

un nivel de competitividad de 29.25% para las empresas que trabajan individualmente y de 67.4% para las que realizan trabajo conjunto, resultados que se obtienen promediando los porcentajes que corresponden a los aspectos de cada categoría (Figura 2, Anexo A). Entre los principales motivos de las bajas calificaciones para todas las empresas se encuentran la falta de aplicación de estándares de medición, la ausencia de planes de gestión ambiental y programas de responsabilidad empresarial, aspectos que son considerados importantes al medir la competitividad (Saavedra García, 2012; Quiroga, 2003). La diferencia de resultados entre las empresas que trabajan individual y conjuntamente, se debe a que las primeras no cuentan con planes estratégicos conjuntos, los planes internos no son implementados, la gerencia es poco proactiva, no se implementan estándares de medición ni se procura el aseguramiento de la calidad, razones que afectan los demás

componentes, disminuyendo su nivel de competitividad, mientras las empresas que trabajan conjuntamente, contaron con mayor puntaje en todos estos aspectos.

Con referencia a estos resultados, la revisión teórica permite inferir que aquellas empresas que tienen mayor disposición a trabajar proactivamente con su entorno, obtienen mejores resultados, pues la gestión con clientes, proveedores, empleados, inversionistas y competidores, impacta sobre la competitividad empresarial, tal como lo plantean Peinado-Vara et al (2015), y la norma técnica colombiana, bajo la cual se diseñó el instrumento de medición.

Procesos operativos y de apoyo

Estos procesos incluyen la gestión comercial, simbolizada con la letra A, el manejo de proveedores simbolizado con la letra S (Suministros) y la Excelencia operativa (E). En la administración de la

demanda se incluyen subcomponentes: A.1 Mercadeo y ventas con 10 variables; A.2 Proyección de la demanda con 2 variables y A.3 Planificación del servicio con 3 variables. Los procesos del manejo de proveedores se incluyen en el ítem de S, en el cual se vinculan los procesos de la gestión de compras. Se subdivide el componente en abastecimiento basado en la demanda (S1) con 2 variables y gestión de compras (S2) con 4 variables. Estos componentes siguen la visión introspectiva de la empresa respecto a su competitividad, según lo plantean Peinado-Vara et al (2015), quienes la definen en función de sus recursos y capacidades, teniendo como referencia la gestión con clientes, proveedores, empleados e inversionistas, los cuales son considerados en este segundo componente de la matriz. El tercer componente, excelencia operativa, se refiere a los procesos de producción, incluye los procesos de planificación, diseño y desarrollo de productos, la producción de bienes o prestación de servicios, que hacen parte de los procesos operativos. Dentro de este componente se consideran 6 variables, siendo el cálculo de resultados similar al descrito en el apartado anterior.

Para este segundo componente, las empresas que trabajan en conjunto obtuvieron un nivel de competitividad del 54.86% mientras las empresas que trabajan individualmente mostraron un nivel del 32.26%. En el primer subcomponente, que se refiere a la gestión comercial, se observa que en mercadeo y ventas los resultados son de 70% y 23% respectivamente, para los

pronósticos de demanda, de 63% y 24%, y para la planificación del servicio, de 50% y 44% respectivamente. Esta medición concuerda con los problemas de mercadeo y comercialización expuestos por Zevallos Vallejos (2003) y Vera Calderón, Rodríguez Barrero, y Reinoso Lastra (2018), quienes los resumen en problemas relacionados con la asimetría en la relación entre pequeñas y grandes empresas, la desventaja natural que tienen las empresas pequeñas frente a las multinacionales, la falta de cooperación entre colegas, proveedores, distribuidores, el gobierno y los gremios que agrupan los diferentes sectores económicos y la ausencia de políticas orientadas a este tipo de empresas, problemáticas que, como se evidencia, afectan en mayor proporción a las empresas que trabajan de manera individual que a las que trabajan en conjunto. El segundo subcomponente hace referencia a los suministros, en este se evaluó el abastecimiento basado en la demanda con un resultado de 60% para las empresas de trabajo conjunto y 46% para las que trabajan de manera individual, mientras la gestión de compras dio como resultado 50% y 25%, respectivamente. Finalmente se observan los bajos resultados de producción de bienes y servicios (47% y 43%), posiblemente derivados de la falta de innovación y uso de tecnologías. Dados estos bajos resultados, es importante enunciar la propuesta de los factores determinantes de la competitividad empresarial, constituidos por la gestión comercial, financiera, de producción, ciencia y tecnología y gestión gerencial, hecha por Jiménez (2006), para quien la competitividad se encuentra en función

de estos componentes. Como ventaja para estos análisis, la matriz de competitividad permite analizar al interior de cada subcomponente, qué variables inciden en mayor medida en el resultado de cada subcomponente para facilitar su intervención (Figura 3).

Los procesos de apoyo se simbolizaron con la letra F. Están conformados por los componentes: Costos y finanzas (F2) con 7 variables; desarrollo del talento humano (F3) con 6 variables, y sistemas de información (F4) con 4 variables. El cálculo de los resultados, evidencia un promedio de 55.9% para las empresas que trabajan en conjunto y 26.9% para las que lo hacen de forma individual, para quienes el menor puntaje se encuentra en los sistemas de información, mientras que, para las empresas que trabajan

conjuntamente el menor puntaje se encontró en el manejo del talento humano (Figura 3, Anexo C).

Estos abordajes de la competitividad, mencionados en el componente teórico y retomados en los resultados, demuestran que sí es posible medir la competitividad empresarial desde una mirada funcional, contemplando las áreas de producción, mercadeo, gestión humana, finanzas, tecnología, entre otras, las cuales se consideran determinantes de la competitividad empresarial, según las propuestas de Sáinz (2002), Jiménez (2006), Quiroga (2003), Saavedra García (2012) y Saavedra, Milla y Tapia (2013). Aunado a estos elementos para la medición, se resalta la relación encontrada entre la competitividad y el trabajo colaborativo, pues según los resultados de la medición, la

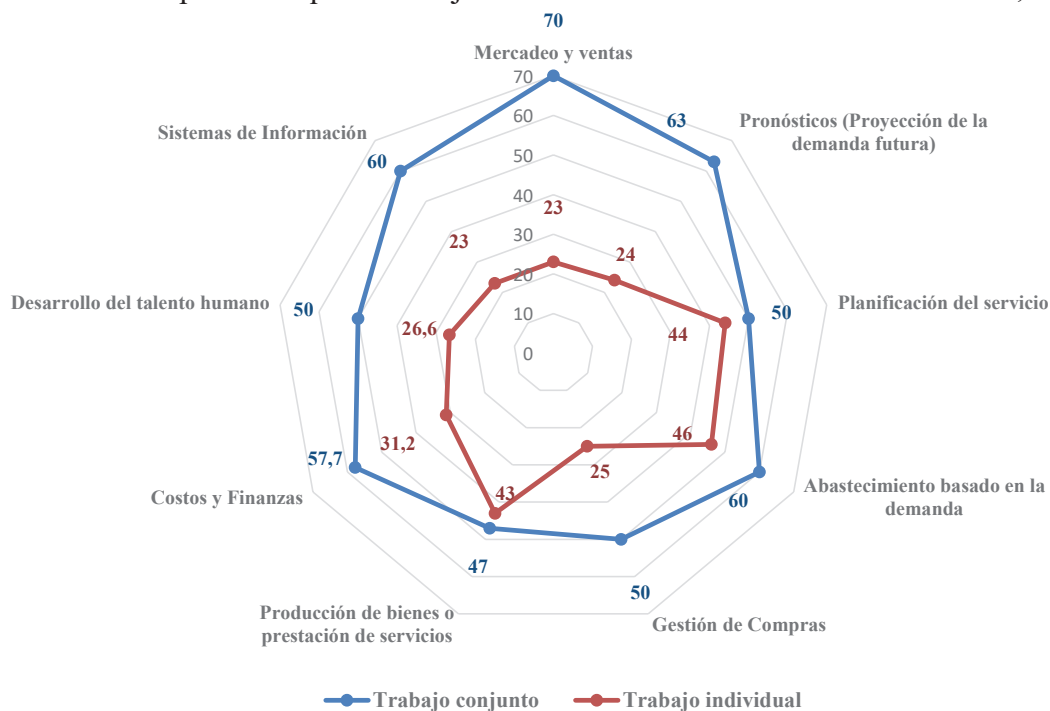


Figura 3. Procesos operativos y de apoyo.
Fuente: Elaborado por los autores.

competitividad de las empresas que trabajan conjuntamente es 58% mientras que para las empresas que trabajan individualmente es de 31.5%, cifras que permiten identificar no solo la utilidad del instrumento en función de la identificación de oportunidades de mejora, sino que muestra la importancia de trabajar de manera conjunta para incrementar la competitividad.

Conclusiones

La revisión bibliográfica permite concluir que existe una carencia metodológica para evaluar la competitividad empresarial. El diseño del instrumento de medición que aporta esta investigación es una aproximación muy importante, en tanto que fue elaborado tomando como base el modelo de gestión de la micro y pequeña empresa, permitiendo identificar los aspectos que requieren mayor intervención, además, de hacer seguimiento a los planes de mejora, aplicando la matriz periódicamente.

Con relación al apartado teórico, se concluye inicialmente que las condiciones del sector microempresarial colombiano, no se ajustan al concepto de competitividad definido por Porter (2010), el cual es pertinente y se enmarca en la realidad de las grandes empresas norteamericanas y posiblemente del primer mundo, pero no para Latinoamérica, donde más del 90% son microempresas.

En el modelo propuesto se identificaron los aspectos que debe cumplir una micro, pequeña o mediana

empresa para ser competitiva; cuyas variables fueron consolidadas en tres componentes: directivos, operativos y de apoyo, sin desconocer las propuestas hechas por otros autores, quienes, desde las perspectivas funcional, matricial, de teoría de los recursos y capacidades, entre otras, aportaron su visión respecto al fenómeno de estudio. Con relación a los resultados, el instrumento de medición, permitió evidenciar que el nivel de competitividad de las empresas que trabajan individualmente es de 31,5%, mientras que el nivel de competitividad de aquellas que trabajan de forma colectiva es del 58%, con lo cual queda claro que el modelo permite hacer este tipo de comparaciones y deja abierta la posibilidad de diseñar un modelo de asociatividad que promueva la competitividad, tal como lo proponen Lozano (2013), Pallares (2003), Suárez Pineda y Suárez Pineda (2017).

Aunque el sector micro empresarial colombiano representa más del 90% del empresariado del país, existe poca información sobre este, y la que existe no está actualizada, ni permite hacer comparaciones con otras regiones dentro del país, y mucho menos con otros países. Esto demuestra que hay una gran necesidad de información sistematizada, sistemática, confiable, comparable y analizable, que sirva de base para diseñar políticas y acciones orientadas a este sector, así como para poder determinar cómo han evolucionado en su productividad y competitividad, tal como lo reconoce Guaipatín (2003).

Mediante el estudio se evidenció que

existe un consenso generalizado sobre la importancia que tiene el segmento microempresarial como actor estratégico en el desarrollo de la región y, como tal, amerita realizar estudios para disponer de información actualizada que sirva de base para el diseño de políticas y acciones para su fortalecimiento, información que además debe consolidarse bajo un enfoque más universal y un referente común y sólido, para lo cual la matriz de competitividad constituye un referente, dado que permite medir de forma estandarizada la competitividad de la micro y pequeña empresa a la luz de la NTC 6001 (2008) y la NTC-ISO (ICONTEC, 2015).

En próximos estudios se sugiere profundizar en una teoría sobre la competitividad desde la perspectiva de las microempresas, pues los estudios encontrados toman como referente los postulados de Porter y el diamante de competitividad, los cuales no encuentran aplicabilidad en la mayoría de las microempresas, puesto que éstas, no han superado el grado de organización y formalidad que suponen esos postulados y se deja de lado el estudio de la capacidad interna de la empresa para generar competitividad, desde el impacto que tiene la organización y la gestión interna en la competitividad. Con relación a las políticas públicas, a partir del estudio se propone unificar la clasificación de las pequeñas empresas, pues hay divergencia en el concepto de microempresa en los diferentes países. En Colombia se ha definido como aquella que tiene hasta 10 empleados y un activo de hasta 500 salarios; pero en otros países

las han categorizado de manera diferente; las engloban en el concepto de pequeña empresa que, para el caso colombiano, son aquellas que tienen entre 11 y 50 empleados y entre 501 y 5000 salarios mínimos, lo cual hace necesario estandarizar esta categorización.

Finalmente, los resultados del presente estudio aportan los elementos básicos para avanzar hacia la construcción o adopción de un modelo de asociatividad para que sirva de guía a los empresarios que quieran migrar del trabajo individual al trabajo colectivo como lo proponen Lozano (2013), Montoya, Montoya, y Castellanos (2008) y Pallares (2005), pues se demostró que la competitividad aumenta al trabajar de manera conjunta. Además, aportan conocimiento al campo de las ciencias administrativas que se ocupan de analizar e innovar la forma de realizar y evaluar la gestión empresarial, pues este instrumento de medición de la competitividad, queda a disposición para la generación de diagnósticos empresariales y verificación de avance en planes de mejora continua.

Referencias

- Arias-Gómez, J., Villasís-Keever, M.A., y Miranda-Novales, M.G. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, 63(2), 201-206.
- Buitrago, A. (2015a). Contribución de la asociatividad a la competitividad de las empresas turísticas del Tolima. *Turydes Revista Turismo y Desarrollo Local*, (18).
- Buitrago, A. (2015b). Nivel de competitividad microempresas de Ibagué Colombia. *Revista*

- Observatorio de la Economía Latinoamericana. Recuperado de: <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/la/15/ibague.html>
- Buitrago, A., y Torres, F. (2013). Asociación Colombiana de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa - ACOPI Tolima. *Programa de desarrollo empresarial sectorial PRODES*. Ibagué. Colombia.
- Cabrera, A., López, P., y Ramírez, C. (2011). *La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio*. Universidad Central. Documentos de Investigación. Administración de Empresas N°4, 56, 9 - 21.
- Confecámaras-Red de Cámaras de Comercio. (2016). Registro Único Empresarial –RUES. Recuperado de <https://www.rues.org.co/>.
- Congreso de Colombia. (2004). Ley 905. Promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana. Diario Oficial No. 45.628 de 2 de agosto de 2004. Bogotá.
- Consejo Nacional de Política Económica y Social de la República de Colombia - Departamento Nacional de Planeación. (2007). Conpes 3484 de 2007, Política nacional para la transformación productiva y la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas: un esfuerzo público-privado. Documento Conpes 3484 de 2007. Bogotá
- Consejo Nacional de Política Económica y Social de la República de Colombia - Departamento Nacional de Planeación. (2008). Política nacional de competitividad y productividad. Documento Conpes 3527 de 2008. Bogotá.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística-DANE. (2012). Gran encuesta integrada de hogares. Recuperado de: <http://microdatos.dane.gov.co/index.php/catalog/77/study-description>
- Fea Guglielmetti, U. (1995). *Competitividad es calidad total. Manual para salir de la crisis y generar empleo*. México: Alfaomega.
- Fernández, Z. (1993). La organización interna como ventaja competitiva para la empresa. *Papeles de economía española*, (56), 178-193.
- Gómez, M. (2008). Asociación Colombiana de la micro, pequeña y mediana empresa ACOPI ANTIOQUIA. *Programa de desarrollo empresarial sectorial PRODES*. Medellín, Colombia.
- Guaipatín, C. (2003). Observatorio MIPYME: Compilación estadística para 12 países de la Región. Inter-American Development Bank. Recuperado de: <https://publications.iadb.org/en/publication/15916/observatorio-mipyme-compilacion-estadistica-para-12-paises-de-la-region>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación (5ta. ed.)*. México D. F.: McGraw-Hill.
- Hernández, S. B. (2009). El papel de las microempresas en el desarrollo económico regional: las redes de cooperación empresarial en España. *Revista de estudios cooperativos REVESCO*, (99), 31-59.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación - ICONTEC. (2008). Norma técnica colombiana NTC 6001. Sistema de gestión para la micro y pequeña empresa (MYPES). Bogotá: ICONTEC.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación - ICONTEC. (2015). Norma técnica colombiana NTC-ISO 9001. Sistemas de gestión de calidad. Segunda actualización. Bogotá: ICONTEC.
- Jiménez, M. H. (2006). Modelo de competitividad empresarial. *Umbral científico*, (9), 115-125.

- Londoño, O. A. y Ballesteros, A. S. (2016). Los clústeres como herramienta para dinamizar la competitividad. *Dictamen Libre*, (18), 83-93.
- Lozano, M. (2013). Modelos de asociatividad: estrategias efectivas para el desarrollo de las pymes Bogotá. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n68/n68a14.pdf>
- Montoya, L., Montoya, I., y Castellanos, O. (2008). De la noción de competitividad a las ventajas de la integración empresarial. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 16(1), 59-70.
- Pallares, Z. (2003). *Asociatividad empresarial: Estrategia para la competitividad*. Bogotá: Nueva Empresa.
- Pallares, Z. (12 de octubre de 2005). La asociatividad empresarial. Una respuesta de los pequeños productores a la internacionalización de las economías. Recuperado de: <https://cnecolombia.wixsite.com/gestoresdedesarrollo/single-post/2015/06/18/La-a-sociatividad-empresarial-Una-respuesta-de-los-peque%C3%B1os-productores-a-la-internacionalizaci%C3%B3n-de-las-econom%C3%ADas>
- Peinado-Vara, E., Van Haeringen, R., López, F., Segovia, J. L., Otsuka, N., Torá Carod, L., y Garrett, J. (2015). *Transforming Business Relationships: Inclusive Business in Latin America*. Inter-American Development Bank. Recuperado de: <https://publications.iadb.org/en/publication/17130/transforming-business-relationships-inclusive-business-latin-america>
- Porter, M.E. (1983). Industrial organization and the evolution of concepts for strategic planning: The new learning. *Managerial and Decisions Economics*, 4(3), pp. 172-180.
- Porter, M.E. (1991). La ventaja competitiva de las naciones. Buenos Aires: Ediciones Javier Vergara.
- Porter, M. E. (2010). Ventaja Competitiva creación y sostenibilidad de un rendimiento superior. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Porter, M. E. Coria Páez, A. L.; Pastor Román, I.; Orozco, J. L.; Pecina, J. C. (2015). Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. México D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Quiroga, D. (2003). Modelo matemático para determinar la competitividad de las Pyme's. *Revista Docencia Universitaria*, 4(1).
- Ramírez Angulo, J. (2016). Una aproximación para la construcción de una metodología para la evaluación de la competitividad empresarial en pymes. *Mercados y Negocios*, 14 (2), 113-133.
- Rivas Villatoro, A. (1998). La competitividad una lucha sin fin para las PYMES. Costa Rica: Universidad Latina de Costa Rica.
- Romero Luna, I. (2006). Las PYME en la economía global. Hacia una estrategia de fomento empresarial. *Problemas del desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía*, 37(146), 31-50.
- Saavedra García, M. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento & Gestión*, (33), 93-124.
- Saavedra, M., Milla, S., y Tapia, B. (2013). Determinación de la competitividad de la PYME en el nivel micro: El caso del Distrito Federal, México. *Faepyme International Review*, 2(4), 38-52.
- Sáinz, A. (2002). *Análisis de los factores explicativos del éxito empresarial: una aplicación al sector de denominación de origen calificada rioja* (tesis doctoral),

Universidad de la Rioja, Logroño,
España.

Suárez Pineda, M., y Suárez Pineda, L. (2017). El conocimiento, determinante en procesos de asociatividad: una experiencia en conformación de redes empresariales. *Encuentros*, 15(2), 83-97.

Torres Sánchez, C. E., Lagos Cortes, D., Manrique Salas, O. A. y Dallos Hernández, V. J. (2017). Análisis de la utilidad y pertinencia de la teoría financiera en las micro y pequeñas empresas de Colombia. *Puente*, 6(1), 95-109.

Uribe, M. (2017). *Gerencia del servicio. Alternativa para la competitividad 3ª Edición*. Bogotá: Ediciones de la U.

Vera Calderón, J.A., Rodríguez Barrero, M.S. y Reinoso Lastra, J. F. (2018). Análisis de las condiciones de financiación de los microempresarios del sector hoteles y alojamiento en el contexto del ecosistema emprendedor colombiano. *Revista Polo del Conocimiento*, 3 (24), 132-152.

Zevallos Vallejos, E. (2003). Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina. *Revista de la CEPAL*, (79), 53-70.

Anexo A. Resultados - Procesos de dirección

MATRIZ DE COMPETITIVIDAD			
Nombre de la empresa:			
NIT:			
Dirección:			
Teléfono:			
Escala de calificación			
0: No existe		1: Acción escrita	2: Inicio pruebas
3: En implementación		4: Implementado totalmente	5: Resultado exitoso
Código	Áreas	Valor	Porcentaje
I	PROCESOS DE DIRECCIÓN		
P	PLANEACIÓN	3,96	79,17
P1	Plan estratégico interno	3,25	65,00
P.1.1	La empresa tiene definida una Misión (qué hace, cómo lo hace), una Visión (qué quiere de su empresa a 5, 10, 15 años), estrategias, políticas y unos valores institucionales.	4,00	80,00
P.1.2	La empresa tiene o ha realizado un Plan estratégico, Plan de negocios o Plan de acción en los dos últimos años.	3,00	60,00
P.1.3	La empresa involucra a todos los socios, responsables y/o trabajadores en la definición del plan respectivo: Plan estratégico, Plan de negocios o Plan de acción.	3,00	60,00
P.1.4	Se están aplicando en la empresa la estrategia y los planes definidos.	3,00	-
P2	Plan estratégico conjunto	4,00	80,00
P.2.1	Se ha revisado el plan de la compañía con los proveedores y éste está homologado.	4,00	80,00
P.2.2	El plan estratégico de la compañía se ha revisado y ajustado con los clientes.	4,00	80,00
P3	Estándares de medición (Indicadores)	3,50	70,00
P.3.1	La empresa posee estándares de medición de eficiencia (mediciones al interior de la compañía).	3,00	60,00
P.3.2	La empresa posee estándares de medición de eficacia (mediciones con el cliente y proveedores).	4,00	80,00
P.3.3	La empresa utiliza los estándares de medición de eficiencia y eficacia para medir el desempeño empresarial.	3,00	60,00
P.3.4	La empresa utiliza las variaciones de los estándares para formular e implementar planes de mejoramiento	4,00	80,00
P4	Ubicación e infraestructura	4,25	85,00
P.4.1	La ubicación es ideal para el cliente por su cercanía y acceso.	4,00	-
P.4.2	La infraestructura, instalaciones, presentación del sitio y la maquinaria y equipo son adecuadas para prestar un buen servicio a sus clientes.	5,00	100,00
P.4.3	Tiene definido y en funcionamiento un programa de mantenimiento de la infraestructura	4,00	80,00
P.4.4	Tiene definido y en funcionamiento un programa de mantenimiento para los equipos que permitan su funcionamiento adecuado.	4,00	80,00
P5	Gerencia	3,17	63,33
P.5.1	Realiza la dirección de la empresa con base en el liderazgo.	4,00	80,00
P.5.2	Existen planes de desarrollo basados en pensamiento estratégico.	3,00	60,00
P.5.3	Existen planes de crecimiento en negociaciones y relaciones.	3,00	60,00
P.5.4	Hay una gerencia orientada a los resultados.	3,00	60,00
P.5.5	La gerencia es soportada en el trabajo en equipo.	3,00	60,00
P.5.6	La gerencia es proactiva en los planes de desarrollo.	3,00	60,00
P6	Gestión Ambiental	3,75	75,00
P.6.1	La empresa ha cuantificado el tipo de desechos generados por el proceso productivo o servicio prestado	4,00	80,00
P.6.2	La empresa conoce el impacto medio ambiental de los desechos generados por sus procesos.	4,00	80,00
P.6.3	La empresa realiza un adecuado manejo de desechos.	4,00	80,00
P.6.4	La empresa cuenta con un programa de gestión ambiental formalizado y en marcha.	3,00	60,00
P7	Responsabilidad Social Empresarial	3,00	60,00
P.7.1	Desarrolla la gerencia con responsabilidad social y es integral con el entorno donde opera.	3,00	60,00
P.7.2	La empresa tiene programa de responsabilidad social formalizado y en marcha.	3,00	60,00
P8	Aseguramiento de la calidad	3,33	66,67
P.8.1	La empresa impulsa e implementa programas de calidad y mejoramiento continuo y para ello capacita y orienta adecuadamente a todos sus empleados.	3,00	60,00
P.8.2	Los procesos de la empresa cumplen con las normas de calidad para garantizar un buen servicio al cliente.	3,00	60,00
P.8.3	La empresa cuenta con recursos humanos, técnicos y tecnológicos para la adecuada prestación del servicio.	4,00	80,00

Fuente: Elaborado por los autores.

Anexo B. Resultados - Procesos operativos

II	PROCESOS OPERATIVOS		
A	GESTIÓN COMERCIAL	2,78	55,56
A1	Mercadeo y ventas	3,00	60,00
A.1.1	Tiene un plan de mercadeo. escrito y detallado. con responsables e índices de gestión claramente definidos y diseñado con base en el conocimiento de la empresa y su entorno.	3,00	60,00
A.1.2	La empresa está aplicando el plan de mercadeo.	3,00	60,00
A.1.3	La empresa posee un buen sistema de información de clientes (base de datos). sus necesidades y los factores que guían sus decisiones de compra.	3,00	60,00
A.1.4	La empresa mantiene información de la competencia (reputación. calidad. precios. servicios. fuerza de ventas. posición en el mercado. otras).	3,00	60,00
A.1.5	Tiene personal que mantiene contacto con el cliente. Es consciente de sus responsabilidades y tiene suficiente autonomía para atender adecuadamente sus necesidades.	3,00	60,00
A.1.6	La empresa conoce cuál es el nivel de satisfacción del cliente. lo documenta y toma decisiones. Realiza actividades de postventa.	3,00	60,00
A.1.7	La empresa mide periódicamente la efectividad de su fuerza de ventas.	3,00	60,00
A.1.8	Realiza actualización permanente de las necesidades del mercado.	3,00	60,00
A.1.9	En la empresa existe criterios para penetrar nuevos nichos de mercado local. nacional y/o internacional	3,00	60,00
A.1.10	Administra la información por tipo de clientes (canales. mercados. etc.)	3,00	60,00
A2	Pronósticos (Proyección de la demanda futura)	3,00	60,00
A.2.1	Se tiene pronósticos de facturación con buena fidelidad de clientes.	3,00	60,00
A.2.2	Se tiene un pronóstico de ventas con buena fidelidad de clientes.	3,00	60,00
A3	Planificación del servicio	2,33	46,67
A.3.1	Hay un proceso sistematizado de planeación del servicio que tenga en cuenta los requerimientos específicos de los clientes.	2,00	40,00
A.3.2	Hay flexibilidad en la prestación del servicio para permitir cambios. en función de satisfacer las necesidades específicas o urgentes de los clientes.	2,00	40,00
A.3.3	La empresa tiene planes de contingencia para ampliar su capacidad de servicio y poder atender una demanda superior a la planeada.	3,00	60,00
S	SUMINISTROS	3,38	67,50
S1	Abastecimiento basado en la demanda	3,50	70,00
S.1.1	Se tiene en la empresa un sistema de compras automatizado. el cual se actualiza con los movimientos históricos o los pronósticos de venta de la empresa.	3,00	60,00
S.1.2	En la empresa existe criterio de selección de proveedores de materia prima y materiales (requisitos del producto. criterios de calidad. servicio. precio. condiciones de pago. idoneidad en la atención de aprovisionamientos) con base en los pronósticos de ventas.	4,00	80,00
S2	Gestión de compras	3,25	65,00
S.2.1	La empresa tiene definido y documentado el proceso de compras.	3,00	60,00
S.2.2	La empresa tiene definido y documentado las especificaciones del producto / servicio a comprar	3,00	60,00
S.2.3	La empresa dispone de un sistema de control de compras.	3,00	60,00
S.2.4	La empresa tiene definido y mantiene las condiciones adecuadas de almacenamiento	4,00	80,00
E	Planificación de productos/servicios	2,65	53,10
E1	Producción de bienes o prestación de servicios	3,00	60,00
E.1.1	La empresa tiene definido y documentado las especificaciones del producto o servicio que presta.	3,00	60,00
E.1.2	La empresa tiene definido y documentado el proceso de realización del producto o prestación de servicio. en función de sus especificaciones y características del producto o servicio hasta la entrega al destinatario final.	3,00	60,00
E.1.3	La empresa tiene establecido un programa de producción de bienes o de prestación de servicios.	3,00	60,00
E.1.4	En el programa de producción o prestación de servicios tiene definida y asignada la capacidad requerida.	3,00	60,00
E.1.5	El programa de producción y prestación de servicios incluye la asignación de recursos: materias primas. insumos. personal. equipos e información entre otros.	3,00	60,00
E.1.6	La empresa ejecuta y controla el programa de producción de bienes o de prestación de servicios.	3,00	60,00

Fuente: Elaborado por los autores.

Anexo C. Resultados - Procesos de apoyo

III	PROCESOS DE APOYO		
E2	Gestión Financiera	3,29	65,71
E.2.1	Posee un sistema de contabilidad y costos que le provee información para la toma de decisiones.	3,00	60,00
E.2.2	La empresa determina de manera efectiva lo que debe tener en cuenta para fijar el costo de su producto o servicio y mantiene los registros de sus cálculos.	4,00	80,00
E.2.3	Conoce sus costos (fijos y variables), el margen de contribución, los precios de venta y el punto de equilibrio para no generar pérdidas.	4,00	80,00
E.2.4	La empresa tiene formalizados los registros de presupuestos de ingresos y egresos.	3,00	60,00
E.2.5	Se mantienen actualizados los estados financieros. Flujos de caja y razones financieras.	3,00	60,00
E.2.6	Las inversiones son soportadas en los informes contables y financieros de la compañía.	3,00	60,00
E.2.7	La empresa cumple con todos los requisitos legales y tributarios.	3,00	60,00
E3	Gestión del Talento humano	1,33	26,67
E.3.1	La empresa tiene políticas, manuales de procedimiento, funciones y responsabilidades, perfiles de cargos, conocidos y son acatados por todo el personal.	3,00	60,00
E.3.2	La empresa cumple con todos los requisitos legales vigentes (de contratación, reglamento de trabajo, programa de salud ocupacional, etc.)	2,00	40,00
E.3.3	La empresa ha establecido las competencias del personal de acuerdo al perfil de los cargos.	3,00	60,00
E.3.4	La empresa tiene definidos y documentados los procedimientos de selección, inducción, contratación, capacitación y evaluación del personal según las necesidades de la empresa.	3,00	60,00
E.3.5	Se tiene un plan que soporta el clima laboral.	3,00	60,00
E.3.6	Se ejecuta el plan que soporta el clima laboral de la compañía.	3,00	60,00
E4	Sistemas de Información	3,00	60,00
E.4.1	La empresa dispone de un sistema de información (contable, financiero, proveedores, clientes, inventarios, inconformidades de los clientes, desperdicios, etc.) que facilite la gestión empresarial.	3,00	60,00
E.4.2	La empresa toma decisiones con base en su sistema de información.	3,00	60,00
E.4.3	La empresa retroalimenta los resultados de la información.	3,00	60,00
E.4.4	La empresa soporta en las TIC su sistema de información.	3,00	60,00
	Valoración total	3,19	63,83
	Evaluador:		
	Fecha:		

Fuente: Elaborado por los autores.