

# Aportando al progreso de las Pymes desde el Mejoramiento “Paso A Paso” (Primera Parte)

Por **Jorge Iván Pérez Rave**

Publicado 1 Jun 2009 en [Gerencia](#), [Organización](#)

## Aportando al progreso de las pymes desde el mejoramiento “paso a paso” (primera parte)

Por **Jorge Iván Pérez Rave**

**Publicado 1 Jun 2009** en [Gerencia](#), [Organización](#)

Son diversos los acontecimientos que signan el entorno comercial, por mencionar algunos: necesidades cambiantes de consumidores cada vez más exigentes, apresurada obsolescencia de bienes y servicios como consecuencia de los avances tecnológicos, disminución de barreras entre naciones que afectan el ámbito local con decisiones de otras esferas geográficas, y con todo ello, una agresiva competencia entre unidades empresariales para adaptarse y responder satisfactoriamente a los retos, amenazas y oportunidades que depara el mercado mundial.

Estos impactantes sucesos, vistos quizá favorablemente por grandes unidades, preparadas para competir a estándares de clase mundial, pueden no ser bien percibidos por aquellas que, cualesquiera fuese el motivo, aún distan de niveles de calidad, productividad y oportunidad que aventajan en el entorno actual.

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), siendo motor de desarrollo socioeconómico de cualquier nación, debido entre otros, a su contribución a la generación de empleo, aporte al PIB y ocupación respecto al número de establecimientos comerciales, poseen grandes falencias en sus procesos, lado humano, direccionamiento y sistema de información, que las

colocan en una posición desfavorable frente a requisitos mínimos para asegurar su permanencia en el mercado.

Según Andriani, C. et al (2003), en experiencias con PYMES latinoamericanas, las diversas limitantes internas para acercar este conglomerado a la categoría mundial, pueden agruparse en cuatro dimensiones fundamentales:

- Sistema de gestión: informales, carecen de rumbos claros, existe poca planeación, no se observa compromiso de búsqueda insaciable de mejoramiento por parte de la gerencia, se trabaja de manera reactiva en la solución de problemas y no hay enfoque en las dimensiones de calidad de los clientes.

- Procesos: no se tiene claro la dimensión de los procesos y mucho menos la relación que existe entre ellos, se trabaja de manera individual generando gran número de actividades que no aportan ningún valor al producto o servicio, (mudas). En su mayoría se carece de tecnología adecuada y se cuenta con una productividad inferior a los estándares internacionales.

- Talento humano: se desconoce que el activo más importante de toda organización es el humano, aún se maneja una relación obrero- capataz, existe poca motivación, no se posibilita la participación del personal, ni se brinda elementos necesarios para que los empleados liberen su potencial.

- Información: se adolece de un sistema de información que permita conocer el comportamiento del mercado y la situación interna de la empresa, se carece de indicadores adecuados que permitan evaluar el logro de los objetivos y metas, con el fin de que el empresario pueda tomar decisiones adecuadas en el momento oportuno.

A nivel general, aún prevalece una visión analítica, materializada en toma de decisiones cortoplacista y estructuras departamentales, desconociendo el enfoque sistémico de la

misión de una empresa, en el cual todos los procesos están relacionados entre sí en busca de beneficios para accionistas, clientes, empleados, proveedores y sociedad en general.

A pesar de la muy anunciada salida a la tradicional y creciente desaparición de estas organizaciones: “la internacionalización”, su consecución no es tan simple, pues deben superarse cantidad de falencias actitudinales, estructurales y operacionales de las mismas. Es por ello que constantemente se vislumbra desde planes de desarrollo gubernamentales hasta en intereses de las mismas grandes empresas con proveedores PYMES, una alta preocupación y esfuerzo por llevar dicho conglomerado de empresas a esquemas de clase competitiva.

Si bien existen PYMES latinoamericanas que representan un ejemplo competitivo, aún son muchas las que poseen desventajas significativas con respecto a empresas de países más desarrollados, las cuales, teniendo presente los tratados comerciales y las economías de escala de grandes productores extranjeros, pueden penetrar fácilmente en los mercados por la vía de precios bajos, elevada calidad de productos y oportunidad en sus operaciones, y poner en dificultades a firmas con estándares inferiores.

En otras palabras, aparte de que las PYMES pueden ser vulnerables en mercado local, les es más complejo penetrar en territorio extranjero.

Con miras a contribuir al desarrollo de este segmento de empresas en las tres dimensiones fundamentales, pueden seguirse dos vías: una es el mejoramiento “paso a paso” y la otra es tipo Reingeniería.

El primero se enfoca en pequeños cambios, bajo la premisa de que sumados, arrojan significativos resultados. Así mismo, en ello se tiene alta participación del talento humano y se busca principalmente la reducción de los siete desperdicios de manufactura, conocidos también como “mudas”, producto de las enseñanzas del Dr. Taiichi Ohno con su Sistema de Producción Toyota.

El segundo, por su parte, se orienta a cambios más significativos, donde se requiere talento humano más especializado, consume mayores inversiones y tiempo, por lo que existe mayor riesgo y, una vez culminado el proyecto, arroja impactos de magnitudes importantes.

Si bien ambos tipos de mejoramiento pueden llevarse a cabo en las PYMES, el “paso a paso” es de particular pertinencia para ellas, debido a su poco tiempo de implementación, bajo consumo de recursos y de exigencia en saberes avanzados. Igualmente, contribuye a un mejor ambiente de trabajo, donde el colaborador nivel acción tiene participación activa en el mejoramiento de la empresa.

Comúnmente el empresario PYME, con las mejores intenciones de incrementar, por ejemplo, los niveles de productividad de su empresa, se inclina por comprar maquinaria de alta tecnología, con velocidades exorbitantes, manejo digital, entre otros, y desde luego, puede obtener beneficios. Sin embargo, al realizar esta inversión se está enfocando en incrementar la efectividad de las actividades que aportan valor, que son pocas comparadas con aquellas que se constituyen en desperdicios de manufactura y, por tanto, sus posibilidades de mejora quedan más limitadas. En palabras más coloquiales, ha comprado un excelente hardware, pero su sistema operativo aún es DOS.

Ahora bien, si en lugar de hacer grandes inversiones en esta maquinaria decide identificar las famosas “mudas de manufactura” y trabajar con la gente para disminuirlas, con menores recursos y en poco tiempo estaría disfrutando de los beneficios de impactar en lo que no agrega valor para el consumidor.

Dirección-E: [ejipr056@udea.edu.co](mailto:ejipr056@udea.edu.co)

Tomado de

<https://entorno-empresarial.com/aportando-al-progreso-de-las-pymes-desde-el-mejoramiento-paso-a-paso-primera-parte/>