



Sistemas de gestión para la mejora continua en Pymes

Milena Saborío Villalobos
CEGESTI

La clasificación de empresas en Costa Rica se da con base en sus ventas, activos y empleo. Para este último elemento, se establecen como pequeñas organizaciones aquellas que disponen de entre 16 y 30 trabajadores y como medianas las que cuentan entre 31 y 100 colaboradores; estos dos tipos representan el 95% de la cantidad de empresas a nivel nacional, con más de 10.000 Pymes para el 2013. (MEIC, 2013)

A pesar de las ventajas que han sido mostradas por las Pymes como la velocidad de reacción, el trato personalizado al cliente, el compromiso del personal, la autonomía de la alta dirección y el trabajo en equipo, el comportamiento de este tipo de empresas a nivel global es similar: según estadísticas internacionales, en promedio el 80% de las Pymes fracasan antes de los cinco años y el 90% de las restantes no llega a los 10 años. Dicho resultado se atribuye principalmente a las siguientes causas:

- Falta de capacidad de gestión organizacional
- Falta de liderazgo de la alta dirección
- Deficientes sistemas para la toma de decisiones
- Personal con falta de competencia en educación y experiencia
- Resistencia al cambio
- Poca claridad en los objetivos y el rumbo

(Soriano, 2005; Rodríguez, 2009)

A dichas limitaciones se suma la dificultad de comprensión de las normas por parte del personal interno y su adaptación a la realidad de la Pyme. Esto no permite la sincronización de las actividades diarias con la implementación de la estrategia organizacional que permita obtener resultados a largo plazo.

Uno de los mecanismos utilizados para obtener resultados positivos y generar competitividad es la implementación de los sistemas de gestión basados en normas internacionales, bajo el enfoque de mejora continua. Las certificaciones de estos sistemas han ido en aumento con el pasar de los años, principalmente por el auge mundial que se presenta en los mercados internacionales relacionados con la demanda de productos y servicios que garantizan el control de sus impactos sociales, ambientales y económicos. (Hortensius, 2013)

Bajo esta premisa, las Pymes proveedoras de grandes empresas y las participantes en procesos de contratación administrativa son las que tienden a implementar sistemas de gestión. Dichos sistemas les permiten cumplir de manera directa con los criterios de compra establecidos por sus clientes, además de posibilitarles contribuir a la mejora del comercio nacional e internacional por medio del cumplimiento de los requisitos relacionados al formar parte de la cadena de valor.

Contrario a la creencia de que solo las grandes empresas pueden disponer de sistemas de gestión, la verdad es que se han incrementado el número de Pymes que logran dichos certificados a pesar de las limitaciones propias de su condición. Independientemente del tamaño de la organización, con la implementación adecuada de un sistema de gestión las empresas pueden controlar sus actividades y mejorar su productividad por medio de la medición objetiva de su evolución según la estrategia organizacional.



Figura 1. Ciclo de mejora continua (Deming, 1989)

De acuerdo con a la Figura 1, el desarrollo del ciclo de mejora continúa en las pequeñas y medianas organizaciones debe ser ejecutado por medio de sistemas de gestión caracterizados por la simplificación documental, implementación funcional y control oportuno. Esto se debe especialmente a que en la mayoría de los casos presentan condiciones de poco personal con bajo nivel educativo y variedad de responsabilidades, así como escasos puestos de alto nivel que son los responsables de liderar y garantizar la optimización del sistema, permitiendo establecer una ventaja competitiva.

Es importante indicar que los sistemas deben desarrollarse considerando la realidad de cada organización, según su cultura organizacional y complejidad, bajo el enfoque de que menos es más, añadiendo valor al negocio y generar valor agregado con identidad propia. Para este logro se requiere desarrollar elementos diferenciadores como el empoderamiento de la alta gerencia, el compromiso del personal y la comunicación efectiva.

Referencias bibliográficas

Ministerio de Economía, Industria y Comercio [MEIC] (2013). Estado de situación de las PYMES en Costa Rica. Recuperado de <http://www.pyme.go.cr/media/archivo/noticias/pcp-37-13.pdf>

Soriano, C. (2005). Por qué fracasan las PYMES. *Gestiopolis*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/por-que-fracasan-las-pymes/>

Rodríguez, M. (2009). ¿Por qué un sistema de gestión para MIPYMES? Recuperado de <http://es.slideshare.net/jcfdezmxmanag/sistema-de-gestin-pymes>

Hortensius, D. (2013). Integrated management systems. ISO. Recuperado de http://www.iso.org/iso/home/news_index/news_archive/news.htm?Refid=Ref1709

Deming, E. (1989) *Calidad, Productividad y Competitividad: la salida de la crisis*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.

Éxito Empresarial

Es una publicación periódica de CEGESTI.
Puede seguir este boletín en



Para leer los artículos publicados anteriormente,
visite: www.publicaciones.cegesti.org