

## CAPÍTULO 3

# GESTIÓN PARA LA PRODUCTIVIDAD

### 3.1 Resultados de la investigación

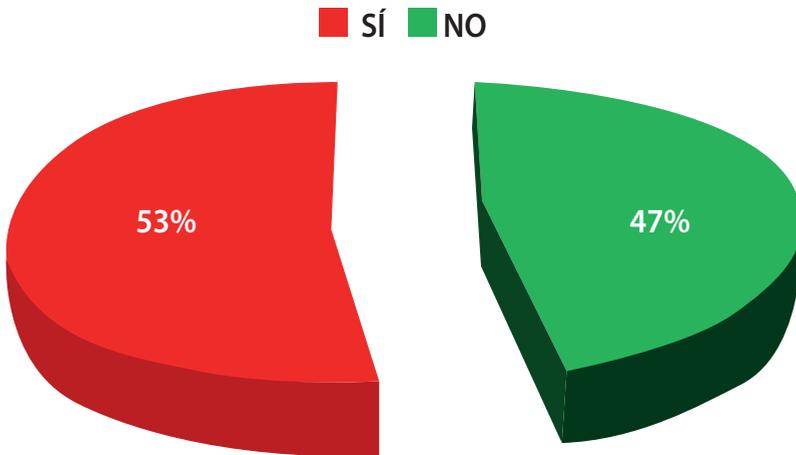
El cuestionario aplicado a gerentes o propietarios de mipymes del departamento de Norte de Santander es tomado del formato de Albarouqui y Pardo (2010) de su texto “Modelo para la sostenibilidad de los tejares de Cúcuta según coeficiente estratégico”. Tiene como propósito medir la capacidad de gestión en un primer grupo de preguntas con base en el coeficiente estratégico mediante la sumatoria de las calificaciones ponderadas que pueden alcanzar un máximo de 155 puntos en un total de 31 preguntas. Cuando el coeficiente estratégico resulta entre 0 a 110 puntos, el sector pyme requiere mayor gestión para afrontar con éxito los años futuros y pueda sostenerse en el mercado, dado que muestra un bajo nivel de productividad; cuando el sector pyme logra un coeficiente estratégico comprendido entre 111 y 140 puntos, señala que el sector presenta áreas que deben ser mejoradas y evidencia una aceptable capacidad de gestión, y cuando el sector alcanza entre 141 a 155 puntos, señala una excelente capacidad de gestión de parte de sus directivos y, por lo tanto, es un sector que tiene asegurada su sostenibilidad en el tiempo. El otro grupo de preguntas sobre la productividad se procesaron según la escala anterior y los análisis a las respuestas se realizaron con base en promedios ponderados.

De acuerdo con las anteriores escalas se establece un umbral igual a logros del 71 %, el cual resulta de dividir 110 puntos sobre 155; umbral para el grupo de gestión que indica fortalezas cuando las calificaciones superan este umbral o debilidades

cuando la calificación resulte inferior al umbral. El umbral definido también se aplica al grupo de preguntas de productividad. Para el grupo de preguntas sobre gestión según el coeficiente estratégico de la empresa se aplicó a escala de medición, siendo de 0 a 2 inexistente o deficiente, de 2 a 3 insuficiente, de 3 a 4 aceptable, de 4 a 5 bueno o excelente y para el grupo del nivel de productividad se utilizó la misma escala.

A la pregunta filtro de la encuesta “¿Mide la empresa la productividad?”, solo el 47 % o 131 mipymes afirman que sí miden la productividad y el 53 % no miden la productividad. Esta categoría suspendió la entrevista y por lo tanto el cuestionario es respondido por 131 mipymes.

**Figura 8. Mipymes que miden la productividad**



Fuente: elaboración propia.

Ante esta respuesta el 47 % de la muestra responden el cuestionario según los siguientes resultados:

Tabla 5. Gestión

Factores 0		Evaluación						Total	Calificación
		1	2	3	4	5			
1	Proyección gerencial en el tiempo	45	16	22	17	31		235	1,8
2	Claridad en directrices globales	15	17	29	41	25	4	318	2,4
3	Las proyecciones son conocidas por los empleados	38	25	18	38	12		223	1,7
4	Los directivos comparten las directrices		5	15	20	45	46	505	3,9
5	Claridad en los mercados meta			28	10	35	58	516	3,9
6	Identificación de productos específicos para introducir al mercado	40	26	15	30	20		267	2,0
7	Existen directrices en cada área de la empresa	34	41	12	18	26		223	1,7
8	Sistema confiable de información	39	37	17	38			185	1,4
9	La información provee datos fiables sobre el futuro	39	37	17	38			185	1,4
10	La información se utiliza para planificar acciones futuras	40	37	16	38			183	1,4
11	Uso de presupuestos globales	16	27	49	28	11		253	1,9

Factores 0		Evaluación						Total	Calificación
		1	2	3	4	5			
12	Desarrollo de habilidades y capacidades internas	10	27	38	48	8		279	2,1
13	Desarrollo de nuevos productos según lo planificado	12	13	15	42	46	3	368	2,8
14	Definición de fronteras de productos o servicios	46	49	21	15			136	1,0
15	Mercados y segmentos	15	19	35	32	30		305	2,3
16	Claridad en la estructura de distribución	15	19	35	32	30		305	2,3
17	Existen objetivos futuros en distribución	15	19	35	32	30		305	2,3
18	Definición del plan de <i>marketing</i>	15	19	35	32	30		305	2,3
19	Es compatible con los planes de la empresa	15	19	35	32	30		305	2,3
20	Se revisa periódicamente	15	19	35	32	30		305	2,3
21	El análisis se basa en datos y mercados potenciales	15	19	35	32	30		305	2,3
22	Se define un responsable del análisis sobre la evolución de la empresa	51	49	31				111	0,8
23	Clima organizacional apropiado	28	37	36	30			199	1,5

Factores 0		Evaluación						Total	Calificación
		1	2	3	4	5			
24	Premisas que definen el análisis del entorno	29	49	35	18			173	1,3
25	El mercado	15	19	35	32	30		305	2,3
26	La competencia	10	12	24	48	26	11	363	2,8
27	El sector	10	12	24	48	26	11	363	2,8
28	Claridad en las responsabilidades y niveles de autoridad			15	32	46	38	500	3,8
29	Seguimiento de la gerencia en las estrategias de <i>marketing</i>			15	32	46	38	500	3,8
30	Se detectan debilidades en la estructura y organización	12	29	38	38	14		275	2,1
31	Hay planes de contingencia para incumplimiento de metas	29	49	35	18			173	1,3
Total		663	746	845	941	657	209	8932	2,2

Fuente: elaboración propia.

La calificación ponderada de 2,2/5,0 equivale a 68 puntos sobre 155 que corresponde al coeficiente estratégico de las mipymes del departamento en materia de la capacidad de gestión, resultado que equivale a un logro del 44 % por debajo del umbral. Lo cual señala que estas empresas poseen una insuficiente capacidad de gestión para lograr la sostenibilidad en el tiempo.

Los resultados anteriores señalan que las mipymes del departamento presentan las siguientes características en materia de gestión siendo debilidades los factores que no alcanzan el umbral de 3,6 y fortalezas los factores que superan este umbral.

**Tabla 6. Resultados de investigación sobre gestión**

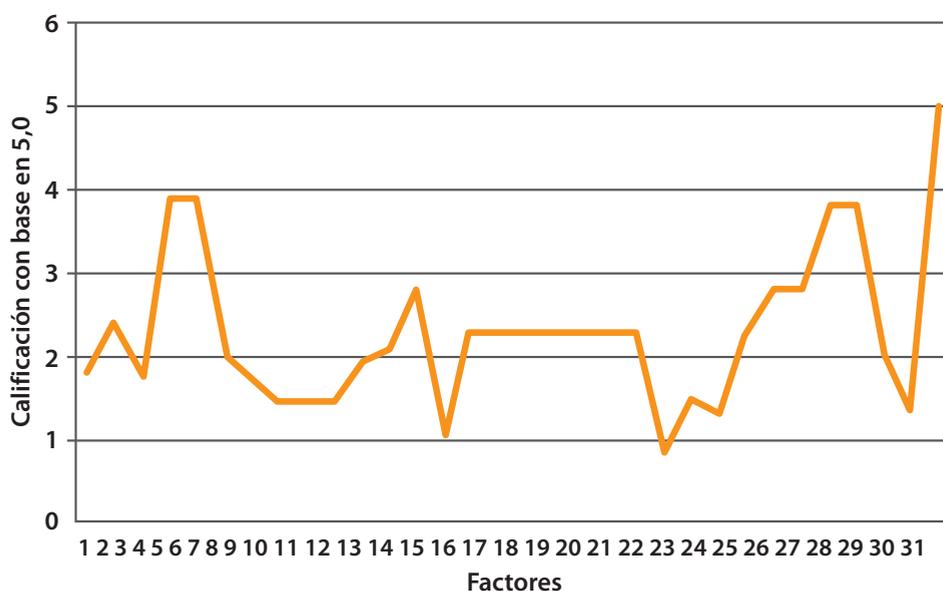
<b>Debilidades</b>	<b>Fortalezas</b>
La gerencia de la empresa tiene una insuficiente proyección en el tiempo.	Los niveles ejecutivos comparten plenamente esta proyección o directrices.
No existen directrices globales que den pautas precisas.	Define con precisión los mercados a los que ha de dirigirse la empresa.
Desconocen todos los empleados de la empresa la proyección o directrices globales existentes.	Están debidamente definidas las responsabilidades y niveles de autoridad que tendrán a su cargo la implantación de las directrices globales de la empresa.
No identifican productos específicos que deberán ser lanzados por la empresa en el futuro.	Se preocupa activamente la gerencia por los temas, actividades y estrategias que se desarrollan en el área de <i>marketing</i> .
En las distintas áreas operativas de la empresa no son claras las directrices.	
Se carece de un sistema que asegure un flujo permanente, preciso y fiable de información.	
Los datos sobre las tendencias futuras no son fiables.	
No se utiliza la información para planificar acciones futuras en función de las demandas y las condiciones previstas del mercado.	
La empresa carece de presupuestos globales.	
No se han desarrollado habilidades y capacidades internas que le permiten realizar una labor eficaz.	
No se desarrollan nuevos productos según plan que es el resultado de un trabajo en equipo.	
No se han definido claramente las fronteras de las actividades de la empresa en términos de productos o servicios, mercados, distribución y objetivos.	
No existe un plan de mercadeo que sea compatible con los planes corporativos.	
No existe en la empresa alguna persona o grupo de personas que sea responsable del análisis de los factores que afectan la evolución de la empresa (mercados, entorno, competencia, etc.) y de convertir ese análisis en información básica para trazar planes con miras al futuro.	
El clima organización existente en la empresa no permite realizar análisis a fondo sin que los mismos se interpreten como ataques a determinados departamentos o zonas de interés.	

Debilidades	Fortalezas
No existe en la empresa un conjunto de premisas que definan el comportamiento esperado en áreas tales como el entorno de la empresa, el mercado, la competencia y el sector.	
No se detectan fácilmente debilidades en la estructura y organización de la empresa en el área de la planificación.	
No existen planes de contingencia en caso de que las estrategias básicas no cumplan con sus cometidos en los plazos establecidos.	

Fuente: elaboración propia.

Los anteriores resultados se aprecian en la siguiente figura:

**Figura 9. Coeficiente estratégico de la capacidad de gestión en las mipymes**



Fuente: elaboración propia.

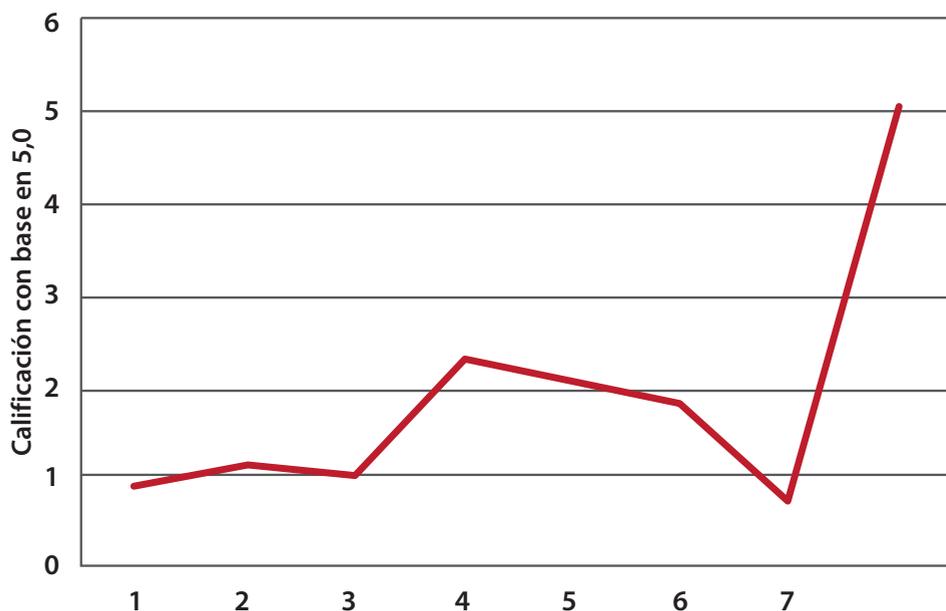
**Tabla 7. Resultados sobre productividad**

Factores 0		Evaluación						Total	Calificación
		1	2	3	4	5			
1	¿Tiene definido la empresa un nivel salarial?	49	49	33				115	0,9
2	¿Se evalúa la productividad laboral?	49	32	32	18			150	1,1
3	¿Es clara la tasa horaria de fabricación?	52	39	28	12			131	1,0
4	¿Es confiable el costo unitario?	13	23	36	30	29		301	2,3
5	¿Está definido el punto de equilibrio?	18	29	36	30	16	2	265	2,0
6	¿Se mide la rotación de activos?	26	39	12	45	9		234	1,8
7	¿Se determina el valor económico agregado?	59	59	13				85	0,7
Total		266	270	190	135	54	2	1.281	1,4

Fuente: elaboración propia.

Con relación a la productividad, todos los factores analizados son una debilidad dado que ninguno superó el umbral de 3,6, la ponderación que determina el coeficiente estratégico en esta materia muestra una calificación de 1,4, como se aprecia en el siguiente gráfico:

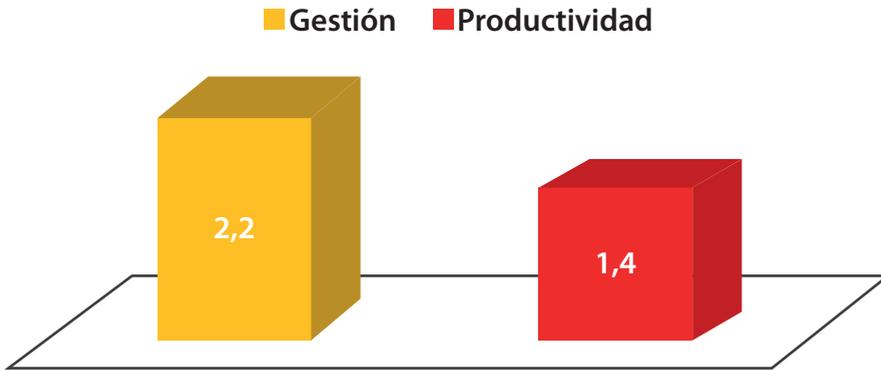
Figura 10. Nivel de productividad



Fuente: elaboración propia.

### 3.2 Informe de investigación

Las mipymes de Norte de Santander analizadas presentan deficiencias en la gestión que deben emprender para alcanzar la productividad. En esta materia de gestión el resultado de 2,2 sobre 5,0 equivalente al coeficiente estratégico indica que estas empresas carecen de direccionamiento, tienen una orientación más hacia lo interno que hacia lo externo y no es clara la 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, producción y financiera. En la siguiente figura se hace una comparación de las dimensiones de gestión integral y productividad de las mipymes según los coeficientes estratégicos de cada una:

**Figura 11. Coeficiente estratégico comparativo**

Fuente: elaboración propia.

Los resultados anteriores implican una serie de acciones orientadas hacia el desarrollo de gestión integral por parte de los empresarios mipymes del departamento con base en estrategias centradas en permanente socialización, acompañamiento y capacitación de autoridades e instituciones educativas, así como la implementación de una cultura de la medición para evaluar los niveles de productividad que se alcancen en el tiempo.

Es importante señalar que las características estructurales de las mipymes posee particularidades propias de empresas pequeñas, donde los componentes y flujos de información son horizontales y personalizados, y no están institucionalizadas en el nivel administrativo con la gestión de control, supervisión y coordinación de los puestos de trabajo en relación con los empleados, que es diferente con las acciones características de medianas o grandes empresas (Zapata *et al.*, 2016).

En las grandes empresas, según señalan Zapata *et al.* (2016), puede existir una mayor distancia entre los centros de trabajo y las unidades organizativas ubicadas en los niveles medio e inferior de la jerarquía y la dirección central organizativa, lo que implica la necesidad de efectuar mecanismos transversales de control e inspección mediante la formalización, que no se corresponden con las formas orgánicas de gestión llevadas a cabo por las mipymes. En cualquier caso, existe una circunstancia que debe ser evaluada en estudios posteriores que vinculan otros tipos y tamaños de empresas.