

¡A MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS MIPYMES!

Bancoldex Formación Empresarial y la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia a través del Centro de Pensamiento Estratégico y Prospectiva, presentan la segunda entrega del coleccionable “A Mejorar la competitividad de las Mipymes”.

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Una alternativa para asegurar la perdurabilidad de la Pyme

El Pensamiento Estratégico constituye la base fundamental sobre la cual se orientan las acciones, recursos y capacidades que debe desarrollar la organización para construir el futuro. Asegurar la perdurabilidad y competitividad de la empresa constituye el principal reto que debe enfrentar el gerente actual. Para ello, se requiere reflexionar permanentemente acerca de lo que hace en el presente y lo que debe hacer y alcanzar la organización en el futuro. Este proceso implica un análisis de diferentes factores, tanto internos como del entorno, que afectan de manera positiva o negativa su desarrollo.

Lo anterior, debido al constante cambio e incertidumbre que genera el mercado en términos de: el comportamiento y necesidades de los consumidores, las prácticas de los competidores, tendencias y fenómenos sociales, políticos, económicos, tecnológicos, culturales y demográficos que caracterizan al entorno donde opera la empresa o donde quiere desarrollar su actividad.

Teniendo en cuenta que un alto porcentaje de empresas Mipymes del país son de carácter familiar y con el fin de implementar un proceso de reflexión estratégica integral, se ha determinado que para asegurar la construcción de un horizonte estratégico, es necesario tener en cuenta tres factores básicos sujetos de análisis:

- a) Evaluar el desempeño competitivo de la organización
- b) Determinar el impacto de la familia en la gestión de la empresa
- c) Evaluar el comportamiento del sector

A continuación, se presentan algunas variables a tener en cuenta en cada uno de los anteriores factores:

a. Evaluar el desempeño competitivo de la organización:

Se requiere realizar un proceso de evaluación integral permanente de cada una de las áreas de la empresa (gerencia, mercadeo y ventas, operaciones, recursos humanos, finanzas, comercio internacional) con el fin de determinar fortalezas y oportunidades de mejoramiento.

Por cada una de las áreas el empresario debe reflexionar acerca de:

- ¿La empresa ha planteado objetivos para el área?
- ¿Se han alcanzado los objetivos propuestos?
- ¿El desempeño del área es el adecuado?
- ¿A través de los resultados alcanzados estoy asegurando el crecimiento de la empresa?
- ¿La productividad alcanzada es la esperada?
- ¿El área analizada se constituye en una fortaleza o en una debilidad para la organización?

En esta fase, es necesario tener en cuenta que, por cada debilidad identificada, es necesario implementar un plan de mejoramiento que permita programar una serie de actividades, en procura de avanzar en la mejora del desempeño.

b. Impacto de la familia en la gestión de la empresa:

Pese a que una empresa tenga un desempeño competitivo adecuado en la actualidad, la existencia de conflictos familiares, el desconocimiento de la importancia de los procesos de sucesión, los relevos generacionales y el ingreso de nuevos familiares a la empresa, pueden poner en riesgo su perdurabilidad.

Con el fin de establecer el comportamiento de este factor, se deben responder los siguientes interrogantes:

- ¿La familia participa en la gerencia de la empresa?

- ¿Las personas de la familia que laboran en la empresa están preparadas profesionalmente y poseen la experiencia para ocupar sus cargos?
- ¿La familia está comprometida con el manejo de la empresa?
- ¿La familia conoce el desempeño económico y financiero de la empresa?
- ¿La empresa cuenta con un consejo de familia?
- ¿La familia cuenta con un protocolo de familia?
- ¿Existen procesos de selección y evaluación del rendimiento para los miembros de la familia?
- ¿La asignación salarial de los miembros de la familia es similar a la de los demás empleados?
- ¿Actualmente se presentan conflictos entre miembros de la familia que afectan el desempeño de la empresa?
- ¿Se requiere un relevo generacional?

c. Evaluar el comportamiento del sector:

Toda organización, por hacer parte del mercado, requiere monitorear el comportamiento de los diferentes agentes que lo componen.

Con respecto a los competidores, en primera instancia se deben establecer los motivos por los cuales el cliente demanda un producto o compra un servicio (calidad, garantía, respaldo, diseño, marca, tecnología, entre otros). Dichos motivos, constituyen los factores claves de éxito para lograr el óptimo desempeño de una empresa en un mercado.

Luego de esto, se debe realizar un análisis comparativo de la empresa frente a las demás organizaciones, teniendo en cuenta cómo, cada una, atiende a los factores claves de éxito identificados. A través de este proceso, se podrán determinar las fortalezas y debilidades que caracterizan a cada una de las empresas y el empresario estará en capacidad de responder a preguntas como:

- ¿Como es mi desempeño frente al de la competencia?
- ¿Qué buenas prácticas que lleva a cabo la competencia puedo incorporar en mi empresa?
- ¿Realmente cuales son mis fortalezas?
- ¿Conozco cuales son mis debilidades y como están mis competidores con respecto a ellas?

En lo que concierne a las zonas geográficas de operación, el empresario debe tratar de establecer las variables que en mayor o menor medida representan una oportunidad o una amenaza para la empresa. Aspectos tales como: el poder adquisitivo, la estabilidad económica y social de la región, los aspectos legales, comerciales, competitivos; la seguridad y el clima de negocios en general; deben permitirle al empresario comprender la situación del entorno y sus posibles efectos frente al desempeño competitivo de la organización.

Algunas preguntas a las que debe encontrar respuesta son:

- ¿El entorno de negocios donde opero es favorable?
- ¿Cómo afecta el comportamiento del entorno a mi empresa?
- ¿Debo permanecer en mi entorno actual de negocios?
- ¿Qué tendencias del entorno condicionan el futuro de mi empresa?
- ¿Qué oportunidades tengo para crecer?

Formulación del Horizonte Estratégico

Toda organización, después de haber superado las fases anteriores, se encuentra en capacidad de plantear un horizonte estratégico, a través de la solución a las siguientes inquietudes planteadas:

- ¿Hacia dónde quiero orientar mi empresa en los próximos periodos?
- ¿Qué actividades debo emprender en cada una de las áreas para alcanzar los resultados que me he propuesto?
- ¿Porque factores será reconocida mi empresa?
- ¿En qué mercados voy a operar?
- ¿Cuál va a ser mi portafolio de productos?
- ¿Qué acciones voy a emprender frente a las de mis competidores?
- ¿Qué cantidad de recursos debo disponer para alcanzar lo que me he propuesto.
- ¿Cuál ha de ser el papel de la familia en la empresa?
- ¿Qué programas de mejoramiento debo emprender para potencializar mis debilidades?

De la respuesta a estos interrogantes depende el direccionamiento estratégico de la empresa, por tanto le invitamos a que asuma el reto de implementarlo, ahora que el futuro de su empresa está en sus manos.

En la siguiente entrega, La Empresa de Familia: Retos y Obstáculos en los procesos de crecimiento, el empresario podrá encontrar prácticas adecuadas que garantizan el buen gobierno de la empresa familiar.

Para mayor información, favor contáctenos a los correos electrónicos: contactenos@bancoldex.com ó fortalecimientopyme@uexternado.edu.co.