

Identificación de factores de crecimiento de las mipymes diagnosticadas en la asignatura de Diagnóstico Empresarial, del Politécnico Grancolombiano entre el periodo 2010-I a 2011-II

Identification of growth factors in diagnosed MSMEs in the Business Assessment course at Politécnico Grancolombiano between the periods 2010 I to 2011 II

Recibido: 24 de julio de 2012
Evaluado: 30 de agosto de 2012
Aceptado: 2 de febrero de 2013

John Mario Martínez Pineda (Colombia)

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano
jmmarti@poli.edu.co

Especialista en Docencia Universitaria, Universidad Piloto de Colombia. Administrador de Empresas, Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano. Tutor de educación virtual, catedrático e investigador.

Resumen

En la presente investigación se analizaron 10 secciones del CIU Rev. 3.1 A.C industrias manufactureras, suministro de electricidad, gas y agua, construcción, comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos, hoteles y restaurantes, transporte, almacenamiento y comunicaciones, intermediación financiera, actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler, servicios sociales y de salud, otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales. Este análisis se realizó en los trabajos presentados por los alumnos de la asignatura Diagnóstico Empresarial de la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, periodo 2010-I al 2011-II.

Palabras clave: factores clave de éxito, crecimiento, mipymes y éxito empresarial.

Abstract

In the present study analyzed 10 sections of ISIC Rev. 3.1 AC manufacturing, electricity, gas and water, construction, wholesale and retail, repair of motor vehicles, motorcycles and personal and household goods, hotels and restaurants, transport, storage and communications, financial intermediation, real estate, renting and business, social and health services, other community service activities, social and personal. This analysis was carried out in the papers presented by students of the subject business assessment Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, period 2010 I to 2011 II.

Keywords: key factors of success, growth, mipymes and business success.

Introducción

En Colombia, de acuerdo con la información de Confecámaras, documento Bancóldex 2009, sobre el número de empresas nacionales registradas, 91.9 % corresponde a microempresas, 6.2 % a pequeñas empresas, 1.5 % a medianas empresas y 0.5 % a grandes empresas (se reportaron 1 442 117 establecimientos). Las microempresas se dedican en 53.4 % a actividades de comercio al por menor, entre las cuales resaltan el comercio de alimentos, las prendas de vestir y sus accesorios. Las microempresas que desarrollan labores industriales se dedican, en su mayoría, a la fabricación de prendas de vestir, panaderías y fabricación de muebles de hogar. Las principales actividades de las pequeñas y medianas empresas (pymes) se realizan en el sector de servicios, sobre todo, actividades de prácticas médicas, educación básica y secundaria y actividades desarrolladas por instituciones prestadoras de salud.

Las mipymes proporcionan alrededor de 65 % del empleo en Colombia, lo que, sin lugar a dudas, las hace atractivas para la investigación, en el orden económico, administrativo, político y social; es necesario estudiar, analizar y explicar qué está pasando con las microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas en Colombia en el ámbito interno y de gestión, con el ánimo de garantizar su sostenibilidad empresarial y, a la vez, mantener el empleo de los colombianos.

En los últimos años, Colombia viene celebrando tratados de libre comercio (TLC) con diferentes países, con lo cual ha modificado la oferta exportadora para las empresas colombianas e incrementado la demanda de bienes y servicios

extranjeros. Esta realidad afecta de manera sustancial a las mipymes, que deben prepararse para exportar sus productos con estándares internacionales y, de esta forma, competir en un mercado globalizado. En cuanto al mercado nacional, el panorama de las mipymes les demanda prepararse para una competencia altamente especializada, capaz de derivar en los contextos internacionales.

En este proyecto de investigación, pretendemos revisar cerca de cien trabajos presentados por los alumnos de último semestre de Administración de Empresas de la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, los cuales han realizado un diagnóstico a diferentes mipymes, tras trabajar aspectos como: las particularidades de las empresas, el análisis interno y externo, la evaluación integral, la formulación de planes estratégicos y tácticos, a proyección y evaluación financiera y el sistema de control estratégico.

Con el ánimo de mantener la propuesta de investigación, pero con el convencimiento y la necesidad de presentar datos más actualizados y en concordancia con la dinámica de las empresas en el siglo XXI, se decidió con el Departamento de Investigación y el Departamento de Administración de Empresas del Politécnico Grancolombiano trabajar con los proyectos presentados por los alumnos de los cursos de diagnóstico empresarial en el periodo 2010-I al 2011-II.

Planteamiento del problema

Según Rockart, los factores críticos de éxito (FCE) se definen como: “El número limitado de áreas en las cuales los

resultados, si son satisfactorios, asegurarán un funcionamiento competitivo y exitoso para la organización”. Dado lo anterior, esta investigación busca dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿cuáles son los potenciales factores críticos de éxito que posibilitan el crecimiento de las mipymes de acuerdo con su actividad económica? Este análisis se realizará en las empresas estudiadas en los cursos de Diagnóstico Empresarial del Politécnico Gran Colombiano en el periodo 2010-I al 2011-II.

Metodología y desarrollo de la investigación

Esta investigación presenta un enfoque de tipo cualitativo, descriptivo, transversal y no experimental. Tal como lo describe Rodríguez (1996, p. 72), la investigación cualitativa “tiene como característica común referirse a sucesos complejos que tratan de ser descritos en su totalidad, y en su medio natural”. Para este caso, el objeto de estudio serán las mipymes y los factores que las afectan para obtener el éxito.

Se realizará un análisis de documentos (archivo del Departamento de Administración) que contienen las siguientes características: 104 trabajos (con diagnósticos realizados a diferentes mipymes), composición de cada documento (presentan de forma detallada particularidades de las empresas), análisis interno y externo, evaluación integral, formulación de planes estratégicos y tácticos, proyección y evaluación financiera y sistema de control estratégico.

Este estudio pretende identificar el estado actual de las mipymes tras estudiar los fenómenos (factores críticos) que

las afectan de manera positiva o negativamente. Con esta metodología podremos analizar cómo son las mipymes en cuanto a su gestión administrativa, qué incidencia presentan los diferentes factores internos y externos en estas organizaciones y cuáles son relevantes para garantizar su crecimiento y sostenibilidad.

Por otra parte, al presentarse como una investigación no experimental (*ex post facto*) y transversal, ubicamos un número determinado de casos (diagnósticos empresariales realizados en los últimos semestres) para ser revisados, analizados e interpretados, y las realidades que identificaron estos trabajos en las empresas diagnosticadas se manifestaron en un momento cero y en un tiempo determinado.

En los últimos años, los factores críticos de éxito vienen adquiriendo una importancia relevante para la comunidad académica e investigativa. Proyectos como el “Estudio de factores críticos de éxito local e internacional para empresas de la industria del software”, publicado en la *Revista Avances en Sistemas e Informática*, Vol. 4 N.º 3, diciembre, 2007, y que utilizo una metodología de la investigación cualitativa-cuantitativa y descriptiva, concluyen que

[...] las empresas emergentes de desarrollo de software deben contar con estudios que les permitan determinar aspectos a desarrollar con miras a garantizar el éxito de sus proyectos. Se manifiesta a través de la investigación que los factores de éxito reportados por estudios internacionales y nacionales a modo genérico coinciden en los mismos factores y variables a la hora de ponderar el éxito. Sólo se difiere en variables afectadas por cuestiones culturales.

Este es solo un ejemplo de los muchos que encontramos de la manera como se viene abordando en tema objeto de estudio, el cual parte de la necesidad específica de un subsector de la economía de conocer su realidad y sus FCE. Nuestra investigación permite identificar y comparar entre sectores de la economía, proyectar y correlacionar tanto factores entre sí como entre estos y los sectores. Para esto, utilizaremos tablas estadísticas y diagramas que permitan una mejor comprensión de la información presentada, igualmente la información que se procesara de los trabajos de diagnóstico empresarial realizados en el Politécnico Grancolombiano en los últimos semestres del periodo 2010-I a 2011-II se trabajara con parámetros de recolección de información documental (elaboración de documento).

Cuestiones por responder mediante la investigación

Al finalizar esta investigación, se busca presentar un documento de consulta (artículo académico). Para los estudiantes, los empresarios y todos aquellos interesados en el desarrollo de las mipymes este documento servirá de guía, con el fin de identificar factores relevantes que afectan a las microempresas, pequeñas y medianas empresas, y que pueden incidir sobre ellos, de tal manera que pueda garantizar el crecimiento o el conocimiento en estas empresas.

Hipótesis

- 1) Existen factores críticos de éxito que afectan por igual a las mipymes

ubicadas en diferentes sectores de la economía colombiana.

- 2) Factores, como la adaptabilidad, la innovación y la tecnología, impactan de manera importante el crecimiento de las mipymes, independientemente, del sector económico en el cual desarrollan su objeto social.

Objetivos

Objetivo general

Identificar los factores críticos de éxito para el crecimiento de las mipymes diagnosticadas en los cursos de Diagnóstico Empresarial del Politécnico Grancolombiano en el periodo 2010-I a 2011-II.

Objetivos específicos

- 1) Describir los factores que afectan a las mipymes diagnosticadas en el Politécnico Grancolombiano en el periodo 2010-I a 2011-II.
- 2) Establecer factores comunes de desempeño exitoso para las mipymes diagnosticadas en el Politécnico Grancolombiano en los últimos semestres del periodo 2010-I a 2011-II de acuerdo con su actividad económica (código CIIU).
- 3) Analizar la información presentada en los trabajos objeto de investigación, de acuerdo con las particularidades de las empresas.

Marco teórico

El programa de la asignatura de Diagnóstico Empresarial del Politécnico Grancolombiano persigue el firme propósito de

entrelazar conceptos teóricos y prácticos a través del seguimiento constante que realizan los alumnos de esta materia a las empresas objeto de estudio. Este proceso, que se desarrolla durante un semestre académico en el cual los alumnos tienen la oportunidad de aplicar todos los conocimientos adquiridos, y de generar un documento de las empresas en Colombia, nos lleva a desarrollar un ejercicio continuo, en el cual los trabajos no queden en los anaqueles de la biblioteca y, por el contrario, se aprovechan para generar nuevos saberes sobre las mipymes. Para llegar a este conocimiento de las mipymes, esta investigación trabajará tres aspectos esenciales que nos permitirán dar mayor claridad al tema: factores clave de éxito, crecimiento y mipymes.

Con cierre al 30 de junio de 2012 y en el periodo comprendido entre el primer semestre de 2010 y el segundo semestre de 2011, los alumnos inscritos en la asignatura de Diagnóstico Empresarial han logrado diagnosticar 115 empresas de diferentes sectores de la economía. Para nuestra investigación, sacaremos de la muestra las empresas que son consideradas como grandes empresas al no ajustarse a la Ley 905 de 2004.

Mipymes

Para Saavedra y Hernández (2008):

En el mundo existe una gran variedad de formas de considerar y definir a las micro, pequeñas y medianas empresas, dependiendo de las necesidades propias de cada país o de los objetivos que se persigan. Es decir, en cada país, tomando en cuenta su experiencia

y características propias, sus necesidades singulares y los intereses generados de por medio, se pueden esgrimir los argumentos necesarios para aplicar determinada clasificación y con base en ella aplicar las políticas, medidas y estrategias económicas tendientes a propiciar el desarrollo de dichos estratos empresariales.(p. 101)

Cada país define a las mipymes utilizando pautas esencialmente cuantitativas que si bien tienen ciertas características similares, también tienen diferencias significativas. Incluso, en algunos casos, no hay consenso dentro del mismo país. En la mayoría de los casos, las variables consideradas son cantidad de personal, cifra de ventas y niveles de inversión en activos. Los organismos internacionales, con el fin de canalizar los apoyos financieros y logísticos, también se han dado a la tarea de establecer clasificaciones para este sector, así, pues, de acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, las empresas se pueden clasificar como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1: Clasificación de empresas de acuerdo con la OCDE

Criterios/ clasificación	Muy pequeñas	Pequeñas	Medianas	Grandes
N.º de trabajadores	0-19	20-99	100-499	500+

Tomado de Castaño (2000).

Por otro lado, la Comisión de las Comunidades Europeas en el *Diario Oficial* de 2003 presenta la recomendación 2003/361/CE, del 6 de mayo, que contempla la clasificación que se presenta en la tabla 2 (Liikanen, 2003).

Tabla 2: Clasificación oficial de la Comunidad Europea

	Empleados	Ventas	Activo
Microempresa	Hasta 9	Hasta 2 millones de euros	Hasta 2 millones de euros
Pequeña	Hasta 49	Hasta 10 millones de euros	Hasta 10 millones de euros
Mediana	Hasta 249	Hasta 50 millones de euros	Hasta 43 millones de euros

Tomado de la Comisión de las Comunidades Europeas. Recomendación 2003/361/CE.

Asimismo, podemos encontrar en diversos organismos internacionales clasificaciones de empresas pymes, como se presenta en la tabla 3.

Tabla 3: Clasificación de pymes según diferentes organizaciones internacionales

Institución	Tamaño de la empresa	Número de trabajadores
INSEE	Pequeña	De 50 a 250
Instituto Nacional de Estadística y Estudios Económicos en Francia	Mediana	De 250 a 1000
SBA	Pequeña	Hasta 250
Small Business Administration de Estados Unidos	Mediana	De 250 a 500
CEPAL	Pequeña	De 5 a 49
Comisión Económica para América Latina	Mediana	De 50 a 250

Para Colombia, la Ley 905 de 2004 clasifica las micro, incluidas las famiempresas, pequeña y mediana empresa, como toda unidad de explotación económica realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a dos de los siguientes parámetros

(ver tabla 4) (Congreso de la República, 2004).

Tabla 4: Clasificación de pymes según la Ley 905 de 2004 Colombia

	Empleados	Activos
Microempresa	Menos de 10	Excluida la vivienda, inferior a 500 smmlv
Pequeña	Entre 11 y 50	Entre 501 a 5000 smmlv
Mediana	Entre 51 y 200	Entre 5001 a 30 000 smmlv

Este sector de las mipymes se presenta como el mayor componente del sector empresarial de nuestro país. Estadísticas como las presentadas por Confecámaras (91.9 % corresponde a microempresas, 6.2 % a pequeñas empresas, 1.5 % medianas y 0.5 % a grandes empresas), hacen patente la necesidad de un trabajo creativo y propositivo para el mejoramiento de las empresas en Colombia.

Los factores críticos de éxito

Los FCE los podemos clasificar como condiciones internas y externas sobre los cuales trabaja toda organización. Al respecto nos dice Aragón y Rubio (2005):

Entre los primeros, se sitúan aquellas variables que se derivan del entorno de actuación de la empresa. Nos referimos, por un lado, a las variables sociales, económicas, políticas y legales que afectan por igual al funcionamiento de las empresas situadas en un determinado lugar. Y por otro, al conjunto de características estructurales que moldean el entorno sectorial o industrial bajo el cual se desarrolla la competencia entre empresas (p. 221).

Según Rockart (1981) los FCE se definen como “El número limitado de áreas en las cuales los resultados, si son satisfactorios, asegurarán un funcionamiento competitivo y exitoso para la organización” (p. 55).

Ubicados en la definición de los FCE tenemos que identificar qué se entiende por éxito y cuándo se piensa que una empresa es exitosa. Los siguientes autores han tratado de dar respuesta a estas preguntas:

Los 4 secretos del éxito empresarial sostenible son: *Un lugar ventajoso*, es el que les permite estar en una posición notoriamente mejor que las de sus competidores, una posición que virtualmente nadie disputa. *Agilidad*, las compañías saben dónde ir, entienden perfecta y claramente dónde tienen que dirigirse. *Disciplina*, las empresas ganadoras no solo saben a dónde ir y cómo llegar allá, sino también cómo proteger las posiciones que detentan. *Enfoque*, se preocupan por satisfacer las necesidades críticas de sus clientes. Su alcance global es compatible con esos principios. La clave para ser una empresa ganadora, está en manejar bien la tensión que existe entre agilidad, disciplina y enfoque. El objetivo debe ser una especie de equilibrio (Alfred, 2006).

[...] el cambio de conducta es la clave para superar los cambios y lograr la adhesión entre los principios y el éxito (Smith, 1996).

[...] adaptarse al entorno es el factor principal para el éxito empresarial, los cambios y la globalización hacen que una empresa cambie sus estrategias para adaptarse (Codina, 2002).

Una condición para alcanzar el éxito en la empresa familiar es que el recurso humano (familiar y no familiar) cumpla con el proceso de profesionalización, mediante su preparación a través de los estudios de tercer nivel (carreras técnicas y universitarias) y cuarto nivel (especializaciones y maestrías) (Hernández, 2007).

Observando estos acercamientos al éxito empresarial, podemos identificar la presencia de elementos para alcanzarlo, elementos que según el autor son condiciones sobre las cuales debería trabajar un empresario para alcanzar el éxito en una empresa; sin embargo, sigue presente la pregunta ¿qué es el éxito? Para la cual no nos surge una respuesta fácil, puesto que encontramos tantas definiciones como autores consultemos; algunos centran el éxito respecto de la utilidad o de la rentabilidad, otros respecto de la sostenibilidad, y otros lo piensan en cuanto a su posición ante la competencia.

El éxito centrado en lo económico

Un ejemplo claro es el presentado en Enron y su firma de auditoría Arthur Andersen, el cual nos pone a reflexionar en el éxito empresarial centrado en lo económico, ya que se presenta como algo efímero y baladí. El economista argentino Kliksberg (2004) dice al respecto:

La discusión es ¿qué está fallando? Los ejecutivos de Enron eran en muchos casos egresados de los mejores Master en Business Administration (MBA) de los Estados Unidos, su educación gerencial era impecable. Además no eran precisamente necesitados. Sus

paquetes remuneratorios los ubicaban entre los ejecutivos mejor pagados. Entonces ¿qué pasó? Evidentemente había una falla ética de grandes proporciones. No era sólo de individuos. En el reciente juicio del estado de California contra uno de los responsables, que engañó sistemáticamente al Estado y le causó graves daños en materia de abastecimiento de energía eléctrica para maximizar ganancias, la abogada defensora dijo que su cliente reconocía todos los cargos, pero que tenía un atenuante; había sido entrenado para eso por la compañía. La falla ética estaba en toda la cultura corporativa. Un prominente pensador americano (Etzioni, 2004) dijo: “cuando se trata de ética las escuelas de negocios reprobaban”. La enseñanza de la ética en los afamados MBA, se veía como superflua e innecesaria. La consecuencia fue que la enseñanza resultó muy débil. No sólo no se enseñó, sino que al enfatizar en la enseñanza el lucro y otros objetivos similares, sin desarrollar las responsabilidades comunitarias del gerente, se producen incentivos perversos (p. 125).

El éxito centrado en la sostenibilidad

Cuando pensamos en sostenibilidad, nos imaginamos un sistema capaz de mantenerse productivo a lo largo del tiempo, en perfecta armonía con los recursos del entorno, y cuya explotación sea inferior a la capacidad de renovación de estos recursos. La sostenibilidad empresarial se ve enmarcada por la

[...] creciente sensibilidad hacia los problemas sociales y ambientales y las preocupaciones de los accionistas, las compañías de manera creciente están

intentando volverse mejores ciudadanos corporativos. Los ejecutivos reconocen que el crecimiento económico de largo plazo ya no es posible a menos que ese crecimiento sea social y ambientalmente sostenible. Al balance entre progreso económico, responsabilidad social y protección ambiental, al cual algunas veces se le refiere como la triple línea de resultados, puede conducir a ventaja competitiva. Mediante el examen de los procesos y de los productos, las compañías pueden valorar de manera más amplia su impacto en el ambiente y en la sociedad y encontrar la intersección entre el mejoramiento de los impactos sociales y ambientales y el desempeño financiero incrementado en el largo plazo (Epstein, 2009, p. 47).

Esta realidad que nos plantea la sostenibilidad en las empresas se presenta ambigua y contradictoria en la práctica. Todos los días escuchamos noticias de cómo el pago de sobornos está presente en la práctica de contratación en varios países. El detrimento patrimonial en la celebración de contratos ya es un ejercicio común entre oferentes y demandantes, los perjuicios causados a comunidades por mala planeación o por la utilización de recursos inadecuada son realidades presentes en las empresas que poco o nada les interesa la sostenibilidad y lo único que persiguen son unos resultados mediáticos.

El éxito centrado en la posición ante la competencia

Ha permitido que las empresas presenten unas prácticas perversas en sus relaciones, tras saturar los sistemas judiciales y tender a confundir al consumidor. Revisemos el caso de dos empresas presentes en Colombia.

Almacenes Éxito, que dirige Gonzalo Restrepo, volvió a entablar una demanda contra Carrefour ante la Superintendencia de Industria por competencia desleal y publicidad engañosa. Éxito y Carrefour, las dos principales cadenas del país, libran una batalla jurídica de dimensiones internacionales. En la guerra y en el amor todo se vale (*Semana.com*, 2007).

Así como en el título del caso que presenta Gómez Escobar, “En la guerra y en el amor todo se vale” es, precisamente, las prácticas que desde la academia debemos abolir. En las facultades de Negocios y de Administración de Empresas se debe trabajar incansablemente para que los negocios y las empresas sean exitosos sin perjudicar el entorno, sin lastimar a sus clientes y sin destruir a cualquier costo a sus competidores. El éxito presentado como un fin ha validado estas prácticas *non sancta*, las cuales nos han llevado a un deterioro sistemático de las relaciones empresariales y han ubicado el éxito como un asunto mediático.

El error al tratar de clasificar a personas y organizaciones con éxito es frecuente. La experiencia y el tiempo nos muestran casos latentes de supuestos éxitos que se convierten en los más grandes descalabros tanto a nivel personal como empresarial. El éxito centrado como un fin que justifica cualquier práctica para alcanzarlo es en la actualidad la forma más fácil de caer en la trampa del éxito. El deterioro y la pérdida de valor de las organizaciones, la pérdida de credibilidad, los procesos judiciales y hasta la extinción son algunos de las situaciones que deben afrontar las organizaciones que escogen el éxito como un fin en sí mismo.

Entender el éxito en las organizaciones como un proceso de tareas bien desarrolladas por las organizaciones, con preceptos éticos, sin tratar de humanizar a las organizaciones pero sí sus relaciones con el entorno, comprometiendo su existencia a factores de armonía y de sostenibilidad, hacen del éxito no un fin, sino un camino que recorrer, en el que todas sus actuaciones empresariales se construyen con bases sólidas que les permitan perdurar, e integrarse a contextos económicos y sociales en los cuales los individuos valoran, respetan y contribuyen a su crecimiento.

Trabajar los factores en el contexto interno y externo de las empresas, el éxito como un proceso y no como un fin y brindar información a los gerentes para focalizar su gestión es la orientación que pretendemos darle a nuestro proyecto de investigación:

Muchos autores han intentado identificar los elementos claves para el éxito de una empresa. Una gran cantidad de textos valiosos e interesantes hablan sobre los principales factores para lograr el desarrollo corporativo. En el campo de la calidad gente como Deming (1988) o Crosby (1979) mencionan la importancia de tener la calidad adecuada olvidando, prácticamente, cualquier otro factor dentro de una empresa. Porter (2007) discute el valor de explotar las ventajas competitivas (Velázquez y Macías, 2001, p. 17).

En este sentido, nuestro proyecto de investigación pretende abordar la realidad presentada en los trabajos de diagnóstico, con el propósito de leer a los empresarios y su entorno, por lo que identificar por actividad económica los factores críticos

de éxito para cada sector se convierte, entonces, en el gran reto de la investigación.

Los factores entendidos como los componentes propios de una situación que condicionan sus resultados se presentan en las organizaciones en el ámbito interno y en el externo. En cuanto a los factores internos, podemos precisar que son aquellos sobre los cuales las organizaciones pueden incidir: los recursos humanos, el marketing, la cultura corporativa, los procesos, el producto, etcétera. Los factores externos son aquellas condiciones sobre las cuales la organización no tiene incidencia: las regulaciones estatales, la competencia, las condiciones macroeconómicas, etcétera. Al respecto nos dice Evan: “[...] las empresas son sistemas abiertos que deben mantener el equilibrio entre las influencias provenientes del mundo externo y las exigencias y necesidades internas” (1976, p. 192). Las organizaciones son sistemas abiertos que no pueden sustraerse a la turbulencia y a las tendencias del entorno, y deben responder adecuadamente a sus presiones, puesto que la mayor parte de las fuerzas generadoras de cambio se originan en el ámbito externo (Daft, 1998; Steers, 1992).

En cuanto al éxito como proceso podemos afirmar que son los medios, procedimientos y recursos internos y externos que la organización utiliza para alcanzar sus objetivos. El éxito, en este orden, se presenta como un medio, no como un fin. Los factores de éxito deben ser vigilados para asegurar el cumplimiento del plan, han de enmarcarse en comportamientos éticos y responsables, “deben identificarse los factores sustanciales para alcanzar las metas y objetivos organizacionales, y se deben desechar aquellos factores que no son críticos” (Codian, 2008, p. 77). Se considera que un factor es crítico cuando

es indispensable su cumplimiento para alcanzar los objetivos organizacionales.

Si bien tradicionalmente las medidas que se emplean para medir los resultados son medidas financieras, en el caso de las pequeñas empresas, los objetivos fijados en el inicio de la actividad empresarial están ligados en muchas ocasiones a la percepción que se tiene de los resultados futuros (Reijonen y Komppula, 2007; Walker y Brown, 2004). En este sentido Simpson, Tuck y Bellamy (2004) mantienen que todo empresario de una micro o pequeña empresa tiene su propia percepción del éxito empresarial. Dicha percepción es un punto de partida para alcanzar este.

Las alternativas que se presentan para utilizar como medidas del éxito son, o bien objetivas o financieras, o bien subjetivas. El empleo de medidas objetivas cuantitativas financieras podría plantearse como la forma más sencilla de acercarse a los resultados (empleo, beneficios, ventas, crecimiento de ganancias...) (Castrillon, Canto y Cantorna, 2010, p. 44).

El entorno en el que se desarrollan las organizaciones exige de los gerentes el manejo de información para encausar sus esfuerzos, para definir sus objetivos y trazar sus estrategias, puesto que identificar los factores críticos de éxito les permite tomar mejores decisiones y focalizar los procesos organizacionales. El entorno dinámico y complejo de las empresas las obliga a cambiar para garantizar la supervivencia. En este sentido, Kreitner y Kinicki (1997) desarrollan lo que denominan “cultura adaptativa” tras destacar el papel del liderazgo en la creación de una infraestructura que mantenga la adaptabilidad de la empresa.

Crecimiento

Una de nuestras palabras clave, y tal vez una de las más utilizadas en la literatura de la administración para definir conceptos como éxito, FCE y competitividad. La trabajamos con el artículo “Crecimiento y formas de desarrollo de la empresa”. Allí el concepto de crecimiento de la empresa se refiere a “modificaciones e incrementos de tamaño que originan que ésta sea diferente de su estado anterior”. Es decir, se han producido aumentos en cantidades y dimensión, así como cambios en sus características internas (cambios en su estructura económica y organizativa). Estos aumentos se pueden reflejar en todas o varias de las siguientes variables: activos, producción, ventas, beneficios, líneas de productos, mercados, etcétera.

El crecimiento de la empresa se ha estudiado a fondo en economía de la empresa por varios motivos:

- 1) Al igual que ocurre con las personas, el crecimiento es interpretado como un signo de salud, vitalidad y fortaleza. Las empresas, cuando crecen, dan una sensación de tener posibilidades de desarrollo futuro.
- 2) En las economías occidentales, caracterizadas por ser muy dinámicas y con un entorno muy competitivo, las empresas tienen que crecer y desarrollarse continuamente, aunque solo sea para mantener su posición competitiva relativa con otras empresas.
- 3) Además, el objetivo de crecimiento está muy relacionado con la función de utilidad de los directivos, por lo que estos tratarán de potenciar esta actuación. Por lo tanto, la empresa no es una

realidad estática, sino que evoluciona de forma permanente como resultado de los cambios en la oferta de productos y mercados atendidos, la distribución geográfica de sus actividades e incluso el tipo de actividades que realiza por sí misma.

Así, las decisiones de estrategia corporativa suponen la determinación del ámbito de la empresa y la asignación de recursos entre los distintos negocios en los que está presente. Hay tres dimensiones principales:

- 1) Grado de integración vertical o ámbito vertical: actividades del sistema de valor desarrolladas por la empresa. ¿Qué serie de actividades relacionadas en sentido vertical debería abarcar la empresa? Por ejemplo IBM ha estado, tradicionalmente, muy integrada en sentido vertical: tiene sus propias fuentes de semiconductores y de software y gestiona directamente sus ventas y servicios.
- 2) Grado de expansión geográfica o ámbito geográfico: ubicación geográfica de las actividades del sistema de valor que realice. La mayoría de las empresas nuevas empiezan atendiendo un mercado local. Con el tiempo, algunas se expanden a escala nacional y luego se internacionalizan.
- 3) Cartera de negocios o ámbito de producto: variedad de productos comercializados, así como mercados en los que se ofertan. ¿Hasta dónde debería estar especializada una empresa en cuanto a la gama de productos que ofrece?

A su vez, la empresa puede crecer de dos formas:

- 1) La primera, denominada de *crecimiento interno o patrimonial*, se basa en la realización de inversiones productivas en el propio seno de la empresa, tras aumentar su capacidad.
- 2) La segunda, denominada *crecimiento externo o crecimiento financiero*, se lleva a cabo mediante la adquisición, absorción, fusión y control de empresas ya existentes (Ujaen)

Los factores críticos de éxito se han convertido en todo un paradigma de la administración moderna. Algunos administradores sostienen que antes de identificar la estrategia correcta para la organización, debemos conocer los FCE, con el ánimo de establecer las acciones estratégicas correctas. Los FCE aparecen en los años sesenta, en un artículo publicado en la revista *Harvard Business Review*, escrito por Daniel Ronald Daniel. En este hacía referencia a la “gestión por factores críticos”. Aunque se reconoce que el concepto de FCE ya había sido tratado en la bibliografía desde los años sesenta, el primero que utilizó este término como un “sistema” fue John F. Rockart en un artículo publicado en la revista *Harvard Business Review*, que salió a luz en español en 1981 en la *Harvard Deusto*, donde se presenta, según informa su autor, “un nuevo método desarrollado por un equipo de investigación aplicada de la Sloan School of Management del MIT (Instituto Tecnológico de Massachussets) que le llamaron “Método de los Factores Críticos de Éxito (FCE)”. Para el profesor Rockart, “los FCE eran requerimientos de información sensible y vital que permite a los gerentes asegurar que las cosas marchen bien”. Es clara su referencia en esta definición a los sistemas de información.

Hoy en día, identificamos los FCE como “variables, en las que la gerencia puede influir a través de sus decisiones y que pueden afectar significativamente la posición competitiva de la empresa en un sector determinado”.

Presentación y discusión de resultados

En nuestra investigación, “Identificación de factores de crecimiento de las mipymes Diagnosticadas en la asignatura de Diagnóstico Empresarial del Politécnico Grancolombiano entre el 2008-II y el 2010-II” y en la cual, después de un estudio juicioso de la conveniencia del periodo en el cual se tomarían los trabajos para analizar (muestra) se logro acordar con el departamento de administración de empresas y el departamento de investigación, la conveniencia de procesar trabajos mas recientes, para esto se modifico el periodo del cual se tomarían los trabajos Periodo 2010 I al 2011 II

En este periodo logramos analizar 104 trabajos de 104 mipymes diagnosticadas en la asignatura de Diagnóstico Empresarial, a continuación presentaremos las principales estadísticas reflejadas en nuestros trabajos objeto de estudio.

Tabla 5: Total de mipymes en el Politécnico Grancolombiano el periodo 2010-I a 2011-II

Mipyme	Microem-presa	Pequeña empresa	Mediana empresa
Cantidad	13	67	24

De las 104 empresas diagnosticadas 13 se clasifican como microempresas, 67

como pequeñas empresas y 24 como medianas empresas. Para esta clasificación, se tuvieron en cuenta el total de activo o

el total de empleados, el cual se ajustó a la clasificación de la Ley 905 de 2004.

Tabla 6: Clasificación según el tipo de sociedad de las mipymes diagnosticadas

Tipo de sociedad	Limitada	S. anónima	S. por acciones	E. unipersonal	P. natural
Cantidad	71	19	9	4	1

A continuación, presentamos una breve descripción de las principales características de cada uno de estos tipos de sociedad según la clasificación consultada en la página web de la Cámara de Comercio de Bogotá (2012):

- *Sociedad limitada.* Estas sociedades se constituyen mediante escritura pública entre mínimo dos socios y máximo veinticinco, quienes responden con sus respectivos aportes, y, en algunos casos, según el Código de Comercio, artículos 354, 355 y 357, se puede autorizar la responsabilidad ilimitada y solidaria para alguno de los socios. Cualquiera que sea el nombre de la sociedad deberá estar seguido de la palabra *limitada* o su abreviatura Ltda., que de no aclararse en los estatutos hará responsable a los asociados solidaria e ilimitadamente.
- *Sociedad anónima.* Esta se constituye mediante escritura pública entre mínimo cinco accionistas quienes responden por el monto o aporte de capital respectivo que han suministrado para la sociedad. Se debe definir en la escritura pública el tiempo de duración de la empresa y que lo hayan expresado en su documento de fundación o estatutos.
- *Sociedades por acciones simplificadas.* Las sociedades por acciones

simplificadas pueden constituirse por una o más personas, mediante documento privado en el cual se indiquen los siguientes requisitos: nombre, documento de identidad y domicilio del accionista o accionistas, razón social seguida de las palabras: sociedad por acciones simplificada o S. A. S.

- *Empresa unipersonal.* La empresa unipersonal es una persona jurídica conformada con la presencia de una persona natural o jurídica, la cual destina parte de sus activos a la realización de una o varias actividades de carácter empresarial. Una vez inscrita ante la Cámara de Comercio, la empresa unipersonal surge como una persona jurídica distinta al empresario o constituyente. La empresa unipersonal requiere ser creada mediante documento privado de constitución.
- *Persona natural comerciante.* Artículo 74 del Código Civil: “Son personas naturales todos los individuos de la especie humana cualquiera sea su edad, sexo, estirpe o condición”. En lo que se refiere al registro mercantil, persona natural es aquel individuo que actuando en su propio nombre, se ocupa de manera profesional de alguna o algunas de las actividades que la ley considera mercantiles.

De las 104 empresas diagnosticadas, 18 % son sociedades anónimas y 14 % sociedades por acciones simplificadas, empresa unipersonal y persona natural comerciante. Esto, y de acuerdo con la

explicación anterior de los tipos de sociedades, nos permite establecer características particulares de los socios (cantidad) y su responsabilidad patrimonial (ver tabla 7).

Tabla 7: Mipymes por tipos de sociedad de las 104 empresas diagnosticadas

	Limitada	Sociedad anónima	Sociedad por acciones	Unipersonal	Persona natural
Pequeña	50	11	4	1	1
Microempresa	8		2	3	
Mediana	13	8	3		

En la tabla 7, encontramos una fuerte tendencia de las mipymes diagnosticadas a conformarse como sociedades limitadas, lo que implica que están compuestas por más de dos socios que responden de manera solidaria con las obligaciones de la organización, y esta responsabilidad está directamente relacionada con los aportes que se realizaron para la conformación de la empresa.

Identificadas las empresas con las que estamos trabajando, por tipo de sociedad, por tamaño, micro, pequeña o mediana empresa, y teniendo en cuenta que para nuestra investigación no podemos citar la razón social de las empresas, pues, el Politécnico Grancolombiano firma con los empresarios una cláusula de confidencialidad, pasamos a analizar las características particulares que nos permitan identificar los factores críticos de éxito en estas mipymes.

La Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) de todas las actividades económicas es la clasificación internacional de referencia de las actividades productivas. Su objetivo principal es proporcionar un conjunto de categorías de actividades que puedan utilizarse

para la recopilación y presentación de informes estadísticos de acuerdo con esas actividades.

Desde la aprobación de la versión original de CIIU en 1948, la mayoría de los países en todo el mundo la han utilizado para clasificar actividades económicas, o han desarrollado clasificaciones nacionales derivadas; por lo tanto, la CIIU siempre se ha constituido en un referente para los países en el desarrollo de sus clasificaciones nacionales de actividades, y se ha convertido en una importante herramienta para la comparabilidad de datos estadísticos sobre actividades económicas en el ámbito internacional. La CIIU Rev. 4 A.C. refleja en su estructura y base conceptual la realidad económica colombiana, la cual partió de la versión oficial entregada por las Naciones Unidas a la comunidad estadística internacional en 2009. La Clasificación presenta modificaciones sustanciales en su estructura general y detallada, mediante la generación de nuevas categorías como: “Gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental” (sección E), “Instalación, mantenimiento y reparación especializado de maquinaria y equipo” (división

33), mayor relevancia en el nivel jerárquico y reclasificación de las “Actividades de edición” (sección J, división 58). De igual manera se reorganizaron las actividades incluidas en las categorías residuales y se introdujeron nuevas notas explicativas en todos los niveles jerárquicos, las cuales han sido ampliadas para brindar mayor detalle, lo cual permite una interpretación más precisa del contenido y los límites de cada clase facilitando su aplicación y mejorando la comparabilidad (Buitrago, 2012).

Con el ánimo de orientar nuestra investigación en bases estadísticas y, de esta manera, facilitar la comprensión de fenómenos económico administrativos, y teniendo en cuenta que no se pueden contemplar los diversos elementos de las mipymes de manera simultánea, se hace necesario escoger y agrupar según características particulares y sistemáticas los diferentes elementos identificados en las empresas diagnosticadas en el Politécnico Grancolombiano. Esto implica ser consecuentes con la clasificación presentada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2006) en su Revisión 4 adaptada para Colombia CIIU Rev. 4 A.C. 2012 en cuanto a su filosofía y fundamentación, pero debemos tener en cuenta que los trabajos 104 (la muestra fue clasificada bajo la versión CIIU Rev. 3 A.C por su vigencia).

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Revisión 4 adaptada para Colombia CIIU Rev. 4 A.C. 2012),

Los principales criterios empleados para definir las divisiones y grupos (las categorías de dos y tres dígitos, respectivamente) de la CIIU se refieren a las características de las actividades de las

unidades de producción que tienen un carácter estratégico para determinar el grado de analogía de la estructura de las unidades y ciertas relaciones dentro de una economía. Los principales aspectos de las actividades consideradas, fueron: a) las características de los bienes producidos y de los servicios prestados; b) los usos a que se destinan esos bienes y servicios, y c) los insumos, el proceso y la tecnología de producción. Al delinear las divisiones de la CIIU se puso también atención a la amplitud de las clases de actividades realizadas con frecuencia bajo el mismo régimen de propiedad o control, en las posibles diferencias en la escala y la organización de las actividades y en las necesidades de capital y de financiación que existen entre las empresas. Otro criterio empleado para determinar las divisiones y grupos fue la pauta de categorías en los diversos niveles de clasificación en las clasificaciones nacionales. En cuanto a la naturaleza de los bienes producidos y de los servicios prestados, se tuvieron en cuenta la composición física y la etapa de fabricación de los artículos, y las necesidades por ellos atendidas.

Tabla 8: Número de empresas diagnosticadas agrupadas pos sección según Revisión 4 adaptada para Colombia CIIU Rev. 3 A.C. 2006

Sección	D	E	F	G	H	I	J	K	N	O
N.º Empresas	33	2	6	28	3	5	5	17	3	2

Descripción de las secciones según la clasificación CIIU Rev. 3 A.C

- *Sección D*, industrias manufactureras (divisiones 15 a 37). Se entiende por industria manufacturera las actividades de las unidades estadísticas que se dedican a la transformación física o química de materiales, sustancias y componentes en productos nuevos; el trabajo se puede realizar con máquinas o a mano, en una fábrica o a domicilio. Los productos se comercializan al por mayor o al por menor
- *Sección E*, suministro de electricidad, gas y agua (divisiones 40 y 41) Generación, transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica, captación, depuración y distribución de agua.
- *Sección F*, construcción (división 45). Preparación del terreno, construcción de edificaciones completas y de partes de edificaciones, construcción de obras de ingeniería civil, acondicionamiento de edificaciones y de obras civiles, terminación y acabado de edificaciones y obras civiles, alquiler de equipo para construcción y demolición dotado de operarios.
- *Sección G*, comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos (divisiones 50 a 52), comercio, mantenimiento y reparación de vehículos automotores y motocicletas, sus partes, piezas y accesorios; comercio al por menor de combustibles y lubricantes para vehículos automotores; comercio al por mayor y en comisión o por contrata, excepto el comercio de vehículos automotores y motocicletas; mantenimiento y reparación de maquinaria; comercio al por menor, excepto el comercio de vehículos automotores y motocicletas, reparación de efectos personales y enseres domésticos.
- *Sección H*, hoteles y restaurantes (división 55). Alojamiento en hoteles, campamentos, hostales, apartahoteles, residencias, moteles, etcétera, y otro tipo de hospedaje no permanente; expendio de alimentos preparados en restaurantes, cafeterías, con servicio a la mesa o autoservicio; expendio de bebidas alcohólicas para el consumo dentro del establecimiento
- *Sección I*, transporte, almacenamiento y comunicaciones (divisiones 60 a 64). Transporte regular y no regular de pasajeros y carga por ferrocarril, carretera, vía acuática y vía aérea; transporte de carga por tuberías; actividades auxiliares como servicios de terminal (puertos, aeropuertos, etcétera), estacionamiento, manipulación y almacenamiento de la carga; actividades de correo y telecomunicaciones; alquiler de equipo de transporte con conductor u operario.
- *Sección J*, intermediación financiera (divisiones 65 a 67) La intermediación financiera comprende actividades de emisión, obtención y redistribución de fondos; esta sección incluye las unidades estadísticas que se dedican, principalmente, a las actividades de intermediación financiera entre las cuales podemos citar: bancos, corporaciones financieras, compañías de financiamiento comercial. De igual manera se incluyen los planes de seguros y de pensiones y la prestación de servicios auxiliares de la intermediación

financiera o estrechamente relacionados con ella, pero que no suponen en sí mismos una intermediación, por ejemplo actividades bolsas de valores, casas de cambios, profesionales en compra y venta de divisas, etcétera.

- *Sección K*, actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler (divisiones 70 a 74). Actividades inmobiliarias realizadas con bienes propios o arrendados, y a cambio de una retribución o por contrata; alquiler de equipo de transporte, maquinaria y equipo sin operarios, equipo de oficina (incluso computadoras); actividades de informática y conexas; investigación y desarrollo en los campos de las ciencias naturales, ingenierías, sociales y humanidades; actividades empresariales aplicadas en los campos jurídico, contable, mercados, arquitectura, ingeniería, etcétera.
- *Sección N*, servicios sociales y de salud (división 85). Las actividades de personas naturales o jurídicas que prestan el servicio de salud en prevención y curación: hospitales, clínicas, sanatorios, centros de rehabilitación con internación; las actividades de la práctica médica y odontológica sin internación; las actividades de apoyo diagnóstico, terapéutico sin internación; las actividades veterinarias;

los servicios sociales con alojamiento: orfanatos, asilos de ancianos, hogares para discapacitados; los servicios sociales sin alojamiento: asesoramiento, bienestar, albergue, orientación y actividades similares prestadas a personas y familias, en sus hogares y otros lugares.

- *Sección O*, otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales (división 90 a 93). La eliminación de desperdicios y aguas residuales; las actividades de organizaciones empresariales, profesionales y de empleadores; otras actividades de servicios, como peluquería, pompas fúnebres, lavado y limpieza de prendas de tela y piel.

De las empresas mipymes diagnosticadas encontramos que cerca de 57 % se encuentra concentrado en dos secciones del CIU así: 31 % se ubica en la sección D industrias manufactureras y 26 % se ubica en la sección G comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos.

Clasificadas las mipymes según las secciones del código CIU Rev. 3 A.C, pasamos a identificar los factores críticos de éxito que los empresarios consideraron esenciales en sus organizaciones.

Tabla 9: Sección D, factores identificados por el empresario y considerados como FCE

Sección D. 33 Mipymes					
Innovación	Diversificar	Calidad	Tecnología	RR. HH.	Conocimiento
15 %	33 %	42 %	21 %	39 %	18 %
Crecimiento	Financiación	Precios	Planeación	Seguridad industria	Optimización de procesos
6 %	3 %	21 %	21 %	6 %	12 %

Para esta sección D del código CIU Rev. 3 A.C de las empresas identificamos 12 factores que los empresarios consideraron importantes para influenciar a través de sus decisiones y que pueden afectar, significativamente, la posición competitiva de la empresa en el sector de las industrias manufactureras:

- 1) *Innovación* es “el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil hasta que sea comercialmente aceptado” (Escorsa, 1997, p. 47). De acuerdo con este concepto, innovar no es más que el proceso de desarrollar algo nuevo o que no se conoce a partir del estudio metódico de una necesidad, ya sea personal, grupal u organizacional, para lograr una meta económica. Esto quiere decir que la innovación genera ideas que pueden venderse en un mercado específico. Esta innovación en las empresas está centrada en el producto y en la mercadotecnia.
- 2) *Diversificar*: Ramanujan y Varadarajan (1989) definen la diversificación como la entrada de una empresa o unidad de negocio en nuevas líneas de actividad, bien mediante procesos de desarrollo interno de negocios o mediante fusiones y adquisiciones, lo que conlleva cambios en su estructura administrativa, en sus sistemas y en otros procesos de dirección. Respecto de las empresas y de la estrategia, podemos encontrar la diversificación relacionada, la diversificación no relacionada y la diversificación por conglomerado.
- 3) *Calidad*: grado en el que un conjunto de características inherentes cumple

con los requisitos (Icontec, 2006), ISO 9000. En las empresas, estas características pueden estar dadas por los procesos, los procedimientos, el precio, los tiempos, la satisfacción y el servicio al cliente.

- 4) *Tecnología*: es el conjunto de saberes, habilidades, destrezas y medios necesarios para llegar a un fin predeterminado mediante el uso de objetos artificiales o la organización de tareas. En las organizaciones, el uso adecuado de la tecnología simplifica los procesos; a mediano y largo plazo disminuye costos y mejora, sustancialmente, la calidad de los productos.
- 5) RR. HH.: se denominan recursos humanos al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de la organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función o gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en RR. HH.) junto con los directivos de la organización (Bohlander, 2001). En las mipymes analizadas, los empresarios hacen referencia a la necesidad de capacitar, generar sentido de pertenencia y de comprometer y potencializar a sus empleados.
- 6) *Conocimiento*: el conocimiento se presenta como la información que almacenan los individuos o las organizaciones mediante la experiencia o el aprendizaje, o por la introspección. Se trata, entonces, de un sinnúmero de datos que se interrelacionan. Davenport (2001) plantea que “con frecuencia el conocimiento organizacional no sólo se arraiga en documentos o bases

de datos, sino también en las rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales” (p. 67). Incluso, hasta el que se encuentra alojado en las mentes de sus recursos humanos, se considera también un bien propio de la organización.

- 7) *Crecimiento*: el concepto de crecimiento de la empresa se refiere a modificaciones e incrementos de tamaño que originan que ésta sea diferente de su estado anterior. Es decir, se han producido aumentos en cantidades y dimensión así como cambios en sus características internas (cambios en su estructura económica y organizativa). Estos aumentos se pueden reflejar en todas o varias de las siguientes variables: activos, producción, ventas, beneficios, líneas de productos, mercados, etcétera.
- 8) *Financiación*: es el acto de dotar de dinero y de crédito a una empresa, organización o individuo, es decir, conseguir recursos y medios de pago para destinarlos a la adquisición de bienes y servicios, necesarios para el desarrollo de las correspondientes actividades económicas.
- 9) *Precio*: Para Philip Kotler y Gary Armstrong, autores del libro “Fundamentos de Marketing”, el precio es “(en el sentido más estricto) la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, el precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio (Kotler, 2004).
- 10) *Planeación*: La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización. (Reyes Ponce, 2004).
- 11) *Seguridad industrial*: según la definición de OMS (Organización Mundial de la Salud), la seguridad industrial es un conjunto de conocimientos científicos y técnicos que se utilizan para controlar, evaluar, prevenir y solucionar los problemas y riesgos en el trabajo que puedan presentarse en un ambiente laboral.
- 12) *Optimización de procesos*: según la dirección de planeación y evaluación de procesos de la Universidad de los Andes, la optimización de procesos nace a partir de la identificación de oportunidades de mejoramiento como parte de la autoevaluación, la detección de un problema en un momento determinado o el planteamiento de una necesidad meritatoria.

Tabla 10: Sección E, factores identificados por el empresario y considerados como FCE

Sección E. 2 mipymes				
Innovación	Calidad	Tecnología	RR. HH.	Precios
50 %	50 %	50 %	100 %	50 %

Tabla 11: Sección F, factores identificados por el empresario y considerados como FCE

Sección F. 6 mipymes			
Innovación	Calidad	Tecnología	RR. HH.
16 %	83 %	16 %	33 %
Precios	Diversificar	Conocimiento	Financiación
33 %	66 %	16 %	16 %

Tabla 12: Sección G, factores identificados por el empresario y considerados como FCE

Sección G. 28 mipymes				
Innovación	Calidad	Tecnología	Optimización de procesos	RR. HH.
39 %	64 %	7 %	32 %	25 %
Precios	Diversificar	Conocimiento	Planeación	Crecimiento
25 %	21 %	21 %	3 %	7 %

Tabla 13: Sección H, factores identificados por el empresario y considerados como FCE

Sección H. 3 mipymes		
Precios	Diversificar	Calidad
33 %	33 %	100 %

Tabla 14: Sección I, factores identificados por el empresario y considerados como FCE

Sección I. 5 mipymes		
Calidad	Tecnología	Optimización de procesos
60 %	20 %	40 %
Diversificar	Conocimiento	RR. HH.
20 %	20 %	20 %

Tabla 15: Sección J, factores identificados por el empresario y considerados como FCE

Sección J. 5 mipymes			
Calidad	Tecnología	Optimización de procesos	RR. HH.
60 %	40 %	20 %	60 %
Diversificar	Conocimiento	Precios	
20 %	20 %	20 %	

Tabla 16: Sección K, factores identificados por el empresario y considerados como FCE

Sección K. 17 mipymes			
Calidad	Tecnología	Optimización de procesos	RR. HH.
58 %	23 %	41 %	47 %
Diversificar	Conocimiento	Planeación	Precios
41 %	29 %	17 %	23 %

Tabla 17: Sección N, factores identificados por el empresario y considerados como FCE

Sección N. 3 mipymes		
Calidad	Tecnología	Precios
100 %	66 %	33 %

Tabla 18: Sección O, factores identificados por el empresario y considerados como FCE

Sección O. 2 mipymes					
Innovación	Diversificar	Tecnología	Optimización de procesos	Conocimiento	RR. HH.
50 %	100 %	50 %	50 %	50 %	50 %

Conclusiones

- Los FCE son variables en los que la gerencia puede influir a través de sus decisiones y la organización acata con sus procesos y procedimientos, los cuales aseguran una posición competitiva para la empresa en un sector determinado.
- Los FCE están relacionados con el desarrollo, la evolución y la competitividad de las organizaciones. El éxito centrado en lo económico es una consecuencia de las decisiones y de los procesos adelantados en las empresas.
- De las 104 mipymes estudiadas en esta investigación, 33 pertenecen a la sección D. De estas, 42 % identifica sus FCE en la calidad de sus productos y en el mejoramiento continuo, 39 % relaciona sus FCE con el recurso humano; condiciones como el sentido de pertenencia, la capacitación y el empoderamiento hacen parte de este factor. El 33 % con la diversificación, el cual identifica la importancia de los nuevos mercados y de los productos con valor agregado.
- Dos mipymes pertenecen a la sección E. Para esta sección, los factores críticos de éxito se centran en el recurso humano con 100 % de aceptación, y factores como la tecnología, calidad, innovación y precio desempeñan un papel importante en este sector. El compromiso de los empleados y la capacitación son las condiciones esenciales para el éxito en esta sección E.
- Seis mipymes pertenecen a la sección F. En este sector, podemos identificar que los FCE se centran en la calidad y en la diversificación. Ofrecer productos de calidad, a través de procesos consistentes y del mejoramiento continuo, garantizan el éxito en este sector. Ofrecer productos con innovación y trabajar en nuevos mercados son unas variables importantes sobre las cuales deben trabajar los gerentes de la construcción.
- Veintiocho mipymes pertenecen a la sección G. Los FCE los empresarios los relacionan con la calidad y con la innovación.
- Tres mipymes pertenecen a la sección H. En este sector, los empresarios identifican sus FCE en la calidad del servicio como principal factor; otros factores sobre los cuales prestan especial atención son la diversificación y el precio.

- ~ Cinco mipymes pertenecen a la sección I. Este sector relaciona sus factores críticos de éxito con la calidad y la optimización de procesos, sin dejar de lado el recurso humano, la tecnología y el conocimiento.
- ~ Cinco mipymes pertenecen a la sección J. El recurso humano, la calidad y la tecnología son los factores esenciales sobre los cuales se centra este sector para obtener el éxito.
- ~ Diecisiete mipymes pertenecen a la sección K. En este sector, podemos observar cómo la calidad y el adecuado manejo del RR. HH. se consideran factores esenciales para alcanzar el éxito.
- ~ Tres mipymes pertenecen a la sección N. En el sector de servicios sociales y la salud, una alta calidad en los servicios prestados y contar con una excelente tecnología se relacionan con el éxito en la organización.
- ~ Dos mipymes pertenecen a la sección O. Para este sector poder diversificar, se convierte en el factor crítico de éxito, actividad sobre la que deben trabajar los gerentes para poder garantizar el éxito de sus empresas.

Tabla 19: Consolidado por secciones de los principales factores considerados como críticos de éxitos por los empresarios mipymes

	D	E	F	G	H	I	J	K	N	O
Calidad	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
RR. HH.	X	X					X	X		X
Diversificar			X							X
Innovar				X						
Optimizar procesos						X				
Tecnología									X	

Del total de las secciones (10) que fueron analizadas en esta investigación. El 90 % de las secciones, consideran la *calidad* como el factor crítico para alcanzar el éxito en su sector. El 50 % considera que el adecuado manejo del recurso humano, capacitación, empoderamiento y clima organizacional son esenciales para alcanzar el éxito en su sector. El 20 % considera la capacidad de diversificar en producto, en mercadeo y en alianzas como la condición esencial para alcanzar el éxito en su sector. Elementos como la tecnología, la optimización de procesos y la innovación son considerados por 10 %

de los empresarios de las mipymes diagnosticadas en el Politécnico Gran colombiano como su principal factor crítico de éxito.

Referencias

1. Alfred, A. M. (2006). *Empresas ganadoras y empresas perdedoras*. Bogotá: Norma.
2. Aragón Sánchez, A. y Rubio Bañón, A. (2005, cuarto trimestre). Factores asociados con el éxito competitivo

- de las pymes industriales en España. *Universia Business Review. Actualidad Económica*, 38-51.
3. Barragán Codina, J. (2002). *Administración de las pequeñas y medianas empresas*. México: Trillas.
 4. Cámara de Comercio de Bogotá (2012, 13 de junio). Conozca las formas jurídicas para formalizar su empresa. Recuperado de <http://www.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?catID=132&conID=4232>
 5. Bohlander, G. S. (2001). *Administración de recursos humanos*. México: Cengage Learning.
 6. Buitrago, M. H. (2012). *Revisión 4 adaptada para Colombia CIIU Rev. 4 A.C.* Bogotá: DANE.
 7. Castaño, R. G. (2000). Creación de pymes: objetivo emprendedor. *Ingenierías*, 55, 80-112.
 8. Castrillón, M.; Canto, A. y Cantorna, A. (2010). Éxito empresarial y género en turismo rural. *Encontros Científicos*, 82-93.
 9. Codina, A. (2007, 21 de marzo). Los factores críticos de éxito y las áreas de resultado clave. Usos y convenciones. Recuperado de http://www.degerencia.com/articulo/los_factores_criticos_de_exito_y_las_areas_de_resultado_clave
 10. Congreso de la República de Colombia (2004, 2 de agosto). Ley 905, Por medio de la cual se modifica la ley 590 de 2000 sobre promoción de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana. Recuperado de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2004/ley_0905_2004.html
 11. Crosby, P. (1979). *Quality is free*. Nueva York: McGraw-Hill.
 12. Daft, K. (1998). *Teoría y diseño organizacional*. México: Thomson.
 13. Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2006). *CIIU Rev. 3.1 A.C.* Bogotá: DANE.
 14. Davenport, T. (2001). *Conocimiento en acción: cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Pearson.
 15. Deming, E. (1988). *Fuera de la crisis*. MIT.
 16. Epstein, M. (2009). *Sostenibilidad empresarial*. Bogotá: Ecoe.
 17. Escorsa, C. (1997). *Tecnología e innovación en la empresa*. Barcelona: UPC.
 18. Etzioni, A. (2004). When it comes to ethics, B-schools get an f. *The Washington Post*, B04.
 19. Evan, W. (1976). *Organization theory structures*. Nueva York: Wiley and Sons.
 20. Rockart, J. F. (1981). Chief executives define their own data needs. *Harvard deusto Business Review*, 76-96.
 21. *Semana.com* (2007, 30 de junio). Al rojo vivo. Recuperado de <http://www.semana.com/economia/articulo/al-rojo-vivo/86834-3>
 22. Hernández, H. (2007). Competencias esenciales y pymes familiares. *Revista de Ciencias Sociales* 116 (2), 128-129.
 23. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (Icontec) (2006). *Sistemas de gestión de la calidad*. Bogotá: Icontec.
 24. Kliksberg, B. (2004). *Más ética, más desarrollo*. Buenos Aires: SRL.
 25. Kotler, P. (2004). *El marketing según Kotler: cómo crear, ganar y dominar negocios*. Madrid: Paidós.
 26. Kreitner, R. y Kinicki, A. (1997). *Comportamiento de las organizaciones*. Madrid: McGraw-Hill.
 27. Liikanen, E. (2003, 6 de mayo). Recomendación de la Comisión sobre la definición de microempresas, pequeñas

- y medianas empresas. *Diario Oficial de la Unión Europea*, 36-41.
28. Porter, M. E. (2007). *competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Nueva York: Free Press.
 29. Ramanujan, V. y Varadarajan, P. (1989). Research on corporate diversification: a synthesis. *Strategic Management Journal*, 10, 523-551.
 30. Reijonen, H. y Komppula, R. (2007). Perception of success and its effect on small firm. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(4), 689-701.
 31. Reyes Ponce, A. (2004). *Administración moderna*. México: Limusa.
 32. Saavedra, G. M. L. y Hernández, C. Y. (2008). Caracterización e importancia de las mipymes en Latinoamérica: un estudio comparativo. *Revista Actualidad Contable Faces*, 11(17), 122-134.
 33. Simpson, M.; Tuck, N. y Bellamy, S. (2004). Small business success factors: the role of education and training. *Education Training*, 46(8-9), 481-491.
 34. Smith, D. (1996). *Los 10 principios fundamentales para lograr el éxito en su empresa*. México: Prentice Hall Hispanoamericano.
 35. Steers, R. (1992). *Organizaciones el comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. México: Limusa.
 36. Universidad de Jaén (s. f.). Crecimiento y formas de desarrollo de la empresa. Recuperado de <http://www4.ujaen.es/~cruiz/diplot-4.pdf>
 37. Velázquez Pardo, S. y Macáas Herrera, S. (2001, enero-marzo). El sistema de autodiagnóstico empresarial. *Contaduría y Administración*, 200, 79-95.
 38. Walker, E. y Brown, A. (2004). What success factors are important to small business owners? *International Small Business Journal*, 22(6), 577-594.