

La falta de medición y seguimiento en las MyPes colombianas: ¿Cuestión cultural o reflejo de una carencia de formación empresarial En sus directivos?

*The lack of measurement and follow-up in the colombian mypes:
A cultural issue or a reflection of a lack of business training of its managers?*

Resumen

En este artículo se realizará un análisis de las causas que están generando el cierre de un gran número de empresas enmarcadas dentro del sector de las MyPes (Micros y pequeñas empresas) en Colombia y se desarrolla en el marco del análisis de tres aspectos fundamentales sobre los cuales se soporta la causa del cierre de más del 80% de las empresas que cada año se crean en Colombia. Se analizará el problema de la improductividad y cierre definitivo de un gran número de ellas, debido a un tema básicamente cultural de informalidad y falta de formación empresarial de los directivos y jefes de área de todas estas organizaciones.

Se reflexiona acerca de la posibilidad de que existan prácticas empresariales fundamentales como la Medición y el Seguimiento permanentes que no son manejadas con disciplina, o sencillamente han sido abandonadas y requieren de un replanteamiento e implementación de parte de los empresarios.

Palabras clave: Balance Score Card, Indicadores, Medición, MyPes, Plan de negocio, Seguimiento.

Abstract

In this article, an analysis of the causes that are generating the closure of a large number of companies within the MyPes sector (small and medium-sized companies) in Colombia will be carried out, and it is carried out within the framework of the analysis of three fundamentals aspects on which we provide the basis for the cause of the closing of more than 80% of the companies that are created every year in Colombia. The problem of the unproductiveness and final closure of a large number of them is analyzed, due to a basically cultural subject of informality and lack of business training of the managers and area heads of all these organizations.

It reflects on the possibility of the existence of fundamental business practices such as permanent Measurement and Monitoring that are not handled with discipline, or simply have been abandoned and require a rethinking and implementation by the entrepreneurs.

Key words: Balance Score Card, Indicators, Measurement, MyPes, Business Plan, Monitoring.

Fabio Iván Gaviria Rincón

Universidad del Quindío.
Facultad de Ciencias Económicas, Maestría en
Administración de Empresas. Contacto:
figaviriar@uqvirtual.edu.co

Licencia Creative Commons
Atribución-CompartirIgual
4.0 Internacional



RECIBIDO:
05 de mayo 2016

ACEPTADO:
09 de julio de 2016



INTRODUCCIÓN

Es sabido que más del 80% de las empresas existentes en Colombia (formales e informales) corresponden al grupo de las MyPimes (micros y pequeñas empresas) y que de manera muy dramática alrededor del 85% de ellas luego de tres años de constituidas desaparecen, con un agravante que es el paso del tiempo, por lo que esa alarmante estadística no mejora. Preocupa entonces el hecho de que a estas estadísticas tan desfavorables, las acompañe el alto grado de informalidad con la que se están direccionando estas unidades empresariales, ya rayando en límites de la irresponsabilidad social empresarial están contribuyendo al bajo crecimiento de la economía nacional y de manera especial a incrementar los niveles de desempleo y descomposición social en las diversas regiones del país.

Es por ello que este artículo pretende contribuir a poner en contexto esta realidad e invitar a abordar de manera responsable esta temática a fin de no quedar solo en el reconocimiento valioso de sus causas y efectos, sino que con determinación y compromiso social, cada persona se convierta en gestores de cambio dentro del círculo de influencia económico y social, contribuyendo decididamente a la generación de desarrollo para Colombia. Bajo esta perspectiva el presente artículo se focaliza en analizar el efecto tan perjudicial que genera en las MyPes de Colombia y en su paso por el popularmente denominado “valle de la muerte”, la falta generalizada del manejo de herramientas de medición, control y seguimiento de su gestión empresarial que están presentando y, finalmente, desarrolla su contenido en el marco de un análisis de si su causa es de tipo cultural o su origen es otro, planteándose una alternativa de solución durante el desarrollo del

REFLEXIÓN

Este artículo se origina en la experiencia personal del autor a quien le asiste por haber asesorado e intervenido a más de ochenta empresas del sector de las Mypes, lo que le permite poner en contexto una inquietante realidad que en la actualidad caracteriza a la gran mayoría de las micro y pequeñas empresas colombianas, que presionadas por la imperante necesidad que día a día enfrentan de gene-

rar los recursos necesarios para poder sobrevivir y sostenerse en un mercado cada día más competido, han generado como efecto nefasto el origen de un gran número de unidades empresariales, que sin el respaldo inicial de un plan de negocios estructurado se han constituido de manera formal y en un gran número de casos, de manera informal.

Echado el ancla, en un mar comercial altamente competido en donde pareciera que la estrategia fundamental para poder sobrevivir estuviese soportada en el precio a expensas de castigar la utilidad y no en el valor agregado que se ofrece al cliente, que esté soportada en relaciones comerciales perdurables por el grado de satisfacción de las expectativas que obtiene el cliente final y rentables, porque permiten operar dentro de un margen de utilidad adecuados para asegurar su autosostenibilidad en el tiempo.

Es común ver entonces como en la gran mayoría de los casos no se ha partido de un ejercicio previo de investigación, modelación y validación, que permita tener una información previa, fundamental y enriquecedora, para construir el plan de negocios, sino que por el contrario, apoyados en ese hábito tan arraigado de tomar decisiones tan trascendentales como la de constituir una empresa, de la cual no solo se derivaran ingresos para sus propietarios sino para los empleados directos e indirectos, simplemente apoyados en cosas tan básicas como la observación del entorno y en la creencia que nos dicta nuestra intuición de creer que un determinado negocio podría funcionar por razones tan básicas como las expuestas a continuación entre muchas otras:

- Por copia un modelo exitoso, situación muy común en el medio actual, en donde apoyados en la observación de que a muchos que se han dedicado a una actividad determinada les está yendo bien, porque se tiene la percepción de que venden mucho, ya es argumento de peso suficiente para aventurarse a incursionar en un negocio similar seguros de que también en lo individual lo será, a expensas de no conocer de ello en una buena parte de los casos.
- Porque de ese tipo de negocios no se ven muchos aun, y fácilmente se cree que esa es una razón lo suficiente válida para invertir en él, apoyados en la creencia de que será exitoso porque se considera

que casi no tiene competencia y eso lo hace una muy buena opción comercial.

- Porque se conoce bien un oficio o una técnica determinada para producir un bien o prestar un servicio, y se considera que eso los hace competentes para constituir una empresa o negocio, incluso así hayan muchos competidores, bajo la creencia de que si “ellos han podido porqué nosotros no podríamos hacerlo también y salir adelante”, y que esa es una razón suficiente para atreverse a incursionar en el mercado.

- Porque se dispone de los recursos financieros para iniciar con una infraestructura competente y un capital de trabajo para sostenerse en el mercado, creyendo erróneamente que el solo capital financiero es lo fundamental para asegurar la permanencia de nuestra empresa en el mercado.

- Porque se tiene la experiencia suficiente en el negocio y se dispone de recursos para iniciar una propia empresa, razón que comúnmente muchos emprendedores colombianos consideran como respaldo suficiente para asegurar que su empresa a diferencia de otras, será exitosa.

- Porque se tienen los conocimientos y la formación académica suficientes para iniciar con éxito una empresa en lo que conoce, considerando fundamental el conocimiento de la actividad como herramienta clave para soportar la decisión de crear empresa.

- Porque además de poseer conocimientos teóricos se posee la experiencia suficiente en una determinada labor o servicio, que brindan la confianza y el respaldo necesarios para iniciar un negocio sin temor al fracaso, solo será cuestión de conseguir los recursos para iniciar y el éxito está asegurado.

Deben considerarse otros tres aspectos fundamentales para asegurar que la empresa que se cree saldrá adelante.

- Ya se tiene o se ha tenido empresa antes y se posee la experiencia suficiente para saber cómo manejarla y sostenerla en el mercado, cayendo en la imprecisión que da el exceso de confianza y en la imprudencia de desconocer otros aspectos fundamentales.

- Porque...“Eso se vende como arroz” y es ganancia asegurada poner un negocio relacionado con ello, llevando la idea errónea de considerar que la demanda por sí sola es razón suficiente para asegurar la auto sostenibilidad de una empresa en el mercado y más allá de ello incurriendo en el grave error que muchos de los empresarios cometen, de considerar que “vender más es ganar más”.

- Porque se ha ayudado a crear empresa a otras personas y eso le da el criterio suficiente para asegurar el éxito de la propia, considerando de manera equivocada que el hecho de jugar el papel de asesor empresarial ya es condición suficiente para el éxito de mi actividad empresarial personal.

Como las anteriores, se podría seguir citando muchas más razones para justificar el inicio irresponsable y apresurado de una empresa o negocio, pues si bien es aceptado que en los negocios se juega con el factor riesgo, este también por incierto que sea, debe ser medido y es aquí precisamente donde pasa a tener sentido la razón que condujo al autor a escribir este artículo, pues es esa característica muy común en las MyPes que se crean en Colombia, la que ha llevado a que hoy en día se manejen estadísticas tan preocupantes como la de que más del 85% de las empresas que se constituyen en Colombia no sobreviven en los tres primeros años de su vida comercial, generando consigo desestabilización económica y en muchos casos la quiebra para sus emprendedores, además de la generación de desempleo directo e indirecto contribuyendo a la desaceleración económica del país, si se tiene en cuenta que el 80% de las empresas colombianas está representado por las Pymes, razón suficiente para la necesidad de revisar no solo las causas que están originando esta situación, sino las acciones que serían conveniente implementar para generar un impacto de dimensiones incalculables para el crecimiento de la economía del país.

A continuación se relacionan los tres aspectos fundamentales que a juicio del autor están incidiendo en estas estadísticas tan alarmantes:

- *La acusada falta de Formación Empresarial teórico-práctica de los empresarios y emprendedores colombianos, y de manera muy especial los que hacen*

parte del grupo de las MyPes (Microempresas, con máximo 10 empleados y/o 50 S.M.L. en activos y las Pequeñas Empresas, con un rango de 11 a 50 empleados y/o 500 S.M.L.).

- *La falta de construcción preliminar de un plan de negocios, que le permita actuar a los emprendedores con conocimiento y criterio previo del modelo de negocio en el cual se va a incursionar de forma que puedan correr riesgos calculados, soportados en información confiable para la toma de decisiones.*
- *La falta de cultura de Medición y Seguimiento a su gestión empresarial, soportada en la construcción de un Mapa Estratégico, apoyado por el manejo de KPI (indicadores), CMI (cuadros de mando integral) y PME (Planes de Mejoramiento Empresarial) como herramientas de soporte del Balance Score Card de cada empresa.*

Causas de improductividad en las MyPes

La falta de formación empresarial de los empresarios y emprendedores (MyPes)

Esta es quizás la causa raíz de donde parte, según la experiencia del autor por haber asesorado más de ochenta empresas, el gran problema de sobrevivencia y autosostenibilidad que enfrentan las MyPes en Colombia, pues es muy común ver cómo sin ningún conocimiento claro de lo que implica constituir, en el mejor de los casos, formalmente, una empresa o un pequeño negocio en Colombia, los emprendedores se van aventurando a poner a flote en un océano aparentemente azul para ellos, una empresa o negocio para luego pasar a sentir que se encuentran inmersos en un océano rojo, donde la gran mayoría en un corto tiempo (generalmente en los tres primeros años), ven como sus sueños y sus empresas naufragan como una resultante del desconocimiento que implicaba crear empresa y sostenerla en un medio tan competido, además de todas las variables que conlleva su manejo y la responsabilidad que ello implica.

Es común ver como en esa instancia de sus vidas cada uno de estos emprendedores reconoce la importancia de haber tenido la medida de, antes de comenzar, haberse tomado el tiempo de prepararse

para conocer “Antes de y No después de”, todo lo que se debía saber y controlar antes de decidirse a incursionar en el mercado empresarial. Y no es que sea una conocimiento inaccesible, es solo que requiere la disciplina y la dedicación para hacer las cosas en su orden lógico, pues de lo contrario sería como el conferencista que se decide a dictar una charla a un auditorio sin haberse preparado previamente y sin conocer del tema lo suficiente para asegurar el logro de los objetivos y la satisfacción del auditorio, condenándose al fracaso y a desaparecer de su actividad.

En este punto es cuando se evidencia que aún son muy emotivos e impulsivos para tomar decisiones tan trascendentales como es la de decidirse a dar origen a una empresa y más allá de ello, como incluso programas de acceso a fuentes de financiación como los gubernamentales, pese a toda su moderna estructura de apoyo para la formulación de proyectos con miras a la asignación de recursos para financiación de iniciativas empresariales, aun manejan el vacío de no contar con el requisito preliminar de asegurar que dichos recursos sean entregados a emprendedores que no solo se lo merecen por la estructura y viabilidad de sus proyectos sino porque además han cumplido con un requisito de formación empresarial previa que permita asegurar que tiene el conocimiento integral y necesario para administrar una empresa y el capital asignado y que producto de ello se cuente con un panorama más seguro que garantice la sostenibilidad de la empresa en el mercado y un adecuado uso y aprovechamiento del capital que se le haya entregado.

Crear empresa es mucho más que simplemente tener una buena idea, o tener conocimiento suficiente del bien o servicio y del proyecto, o incluso tener experiencia y recursos financieros complementarios que respalden la idea de negocio.

Crear empresa con responsabilidad implica, además de lo anterior, conocer toda la normatividad legal, tributaria, laboral y de producción, que rigen el quehacer empresarial y dimensionarlo previamente para saber si se está en capacidad de cumplirla, hacer empresa implica tener al menos, conocimiento básico de administración financiera, y de interpretación de los estados financieros para la toma adecuada

de decisiones y es aquí de manera especial donde la gran mayoría de los emprendedores y empresarios se rajan, como si lo que administraran fuese entidades sin ánimo de lucro, que incluso pese a su condición también requieren de este conocimiento, perdiendo el foco de que cada una de ellas fue construida para generar riqueza y capital de trabajo.

La falta de construcción preliminar de un plan de negocios

Es sorprendente ver como producto de la escasa formación empresarial de los emprendedores y del alto grado de informalidad con el que culturalmente están acostumbrados a hacer las cosas en Colombia, se van emprendiendo negocios, haciendo inversiones y constituyendo empresas sin un estudio previo soportado en un plan de negocios, y aun, antes de ello sin haber hecho previamente un estudio de mercado y una investigación que además de permitir conocer información valiosa del nicho de mercado al que se quiere focalizar, permita identificar algo fundamental que se debe constituir en el punto de partida "Cuál es el problema que aún no tiene resuelto el cliente o mercado objetivo", cuál es esa necesidad insatisfecha o no cubierta adecuadamente por otros proveedores que dan la oportunidad de impactar ese nicho de mercado, o cual es esa promesa de valor ofrecida que no se ha cumplido satisfactoriamente y que dan la oportunidad de generar una con mayor valor agregado con la que pueda ganar la aceptación de ese mercado objetivo. En resumen, se aventuran a incursionar en el mercado empresarial, sin conocer al cliente objetivo, sin haber tomado el cliente para escucharlo y conocerlo. De ahí la importancia que tiene en la labor comercial y de ventas ese aspecto fundamental denominado "El Arte de Prospectar". Pero ello es tan solo el primer paso de muchos que se tienen que dar si se quiere hacer un ejercicio empresarial adecuado y responsable.

Apoyados en el concepto de Innovación que expresa:

"Innovar no es otra cosa que aprender a desarrollar la habilidad para identificar problemas no resueltos en un nicho de mercado, y a través del uso de un razonamiento creativo de este; generar una propuesta de valor, que no es otra cosa que el antónimo del problema no resuelto

que se detecta, de tal forma que el producto a ofrecer se convierta en el medio a través del cual se haga efectiva la propuesta de valor ofrecida"

Es importante monitorear constantemente si el producto o servicio está cumpliendo con dicha promesa de manera satisfactoria, o requiere procesos de mejora e innovación; en otras palabras, debiéndolo acompañar de mucha medición y seguimiento de la gestión y su desempeño, cosa en la que de manera especial las MyPes colombianas son muy débiles. Es por ello que este artículo busca dejar un enfatizado mensaje en este aspecto fundamental "La Medición y el Seguimiento" permanentes para asegurar en todo momento que si se ha hecho bien la tarea de escuchar y conocer al cliente objetivo y establecer un acuerdo previo con el llamado "Propuesta de valor", comprometer a toda la organización a cuidar su cumplimiento, respaldados en un principio que debe ser inseparable en esta labor y que es el de "la Confiabilidad" que no es otra cosa, como lo enseña la organización internacional de Liderazgo "Misión Carácter". "Que tu Sí, sea Sí y que tu No, sea No", que sea costumbre y compromiso como empresarios a velar por cumplir la promesa de valor que la organización ofreció a sus clientes, y que no sea simplemente decirles lo que ellos quieren escuchar, mas no a lo que realmente se está comprometidos a hacer, como suele pasar culturalmente en Colombia.

El autor de este artículo es un convencido de que el emprendedor o empresario que se decida con determinación a prepararse de manera responsable, empresarialmente, a conocer muy bien a sus clientes u sus necesidades reales y se comprometa a resolverlas apoyado en una cultura de Medición y Seguimiento constantes y un respeto por los compromisos adquiridos con su mercado objetivo, basado en la Confiabilidad, fácilmente verá como su empresa en muy corto tiempo no solo empezará a visualizar la luz al final del túnel, sino que pasará a otro nivel que le permitirá alcanzar la sostenibilidad comercial tan anhelada y pasar el valle de la muerte que está acabando con la mayoría de las MyPes colombianas.

Comprendido este aspecto estratégico, un emprendedor debe tener claro que dentro de ese ejercicio responsable de crear empresa, como lo recomien-



dan, producto de su gran experiencia, las principales aceleradoras de negocios a nivel mundial, se debe hacer un ejercicio de Modelación y Validación previa, tal como lo enseña Ries (2012), por dos razones: una, porque le da oportunidad al emprendedor no solo de validar si su producto o servicio se ajusta al requerimiento que espera satisfacer el cliente objetivo o le resuelve el problema identificado mejor que los demás competidores y despierta en él su intención de compra por el producto o, por el contrario, es válida que se requiere de ajustes previos y pruebas adicionales que cumplan perfectamente con la expectativa del mercado objetivo antes de lanzarse al mercado en forma masiva.

Si se han quemado todas estas etapas con responsabilidad, los empresarios están listos para armar el Plan de Negocios, que es otro tema del que adolecen los emprendedores, el cual por lo general optan por esquivar, apoyados en su arraigado hábito de hacer las cosas informales y sin lo que ellos llaman 'tanto protocolo', olvidándose de que, como pasa en la resolución de los diferentes casos de factorización matemática, el obviar un paso en la resolución de un ejercicio conduce a un resultado erróneo que solo es posible corregirlo volviendo a comenzar, persistencia de la que muchos empresarios carecen, prefiriendo cerrar la empresa, o continuar bajo prácticas comerciales desleales y en muchos casos irresponsables para poder sostenerse en el mercado.

La falta de cultura de Medición y Seguimiento a su gestión empresarial

Se parte de enunciar una muy acertada frase que define lo que Muñoz (2011) denomina en su libro "El Arte de Medir" y que enseña que "Lo que no se mide no se puede mejorar" empleada y atribuida con frecuencia a Drucker (2011), en donde se pone de manifiesto la importancia de Medición y el Seguimiento como elemento fundamental para la sobrevivencia de las empresas colombianas.

Es de aclarar que esta expresión en su contexto completo que el físico y matemático Británico Thomson (2006) establece que: "Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide no se puede mejorar, y lo que no se mejora se degrada siempre". Ratifica que la medición es imprescindible en la ges-

ción, tal como lo enseñó Fayol en sus postulados y que es herramienta fundamental en ciclos como el PDCA o de mejora continua, o más conocido como "Ciclo Deming", desarrollado por Eduard Deming, el cual posteriormente fue modificado por PDSA, para reconocer en el que más que un proceso de control o verificación es una necesidad de estudiar o evaluar los resultados obtenidos y analizar las causas que los originaron para poder aplicar los correctivos necesarios en pro de mantener coherencia con la promesa de valor ofrecida a los clientes, aspecto este que en la práctica infortunadamente pocas de las MyPes aplican y controlan, razón por la cual acuden a medidas facilistas como la rebaja en los precios para mantenerse en el mercado, impactando negativamente las utilidades de la empresa y afectando la calidad de los productos y servicios ofrecidos conduciéndolos a la improductividad y a la incompetencia empresarial, desencadenando en el tan común en este medio, el cierre definitivo de operaciones y despido masivo de empleados.

Gráfico 1. Proceso de control y verificación



Fuente: Elaborado por el autor: Fabio Iván Gaviria Rincón (2016)

Existe un concepto fundamental que enseña Serna (2013), catedrático de la Universidad de Los Andes, donde describe a

“Un sistema integrado de medición de gestión, SIMEG, como un conjunto de indicadores, medibles, derivados del plan estratégico que permite evaluar mediante índices, el alineamiento entre las estrategias, los objetivos, las acciones y los

resultados y, por tanto, determinar el desempeño de la organización frente a su direccionamiento estratégico. El índice es una expresión cuantitativa que permite medir el comportamiento o desempeño de una determinada variable del negocio y que al ser comparado con una referencia, identifica desviaciones sobre las cuales tomar decisiones correctivas. Los Índices de gestión resaltan la importancia de la medición del proceso de implementación estratégica en una empresa porque genera información que permite ajustar o complementar el rumbo estratégico de la organización. Su esencia radica en medir el alineamiento entre estrategia y el desempeño empresarial. Seguimiento – seguimiento – seguimiento es el soporte del modelo”.

Resulta preocupante ver entonces, como en el medio actual es muy generalizado el hecho de que los gerentes y jefes de área de dirección en sus empresas no se apoyan en herramientas administrativas tan valiosas como los objetivos y metas, sin el manejo de indicadores clave de desempeño, en donde no se evidencia ningún tipo de control y menos seguimiento a la gestión empresarial. Son muy pocos los emprendedores y empresarios que conocen y aplican herramientas tan valiosas para direccionar sus empresas como lo son: Balance Score Card, o CMI, Cuadros de mando integral y los PME o Planes de Mejoramiento Empresarial. Se evidencia un pobre manejo de cifras, datos y hechos para la toma acertada de decisiones y menos cuadros y gráficos del comportamiento tendencial de los indicadores del cual se deriven análisis periódicos para direccionar los planes de acción. Es más, se maneja en las MyPes tal grado de informalidad, que no es común que se tengan bien establecidos planes de acción y de mejoramiento, poco se conoce y se maneja acerca de planes comerciales y de ventas, planes de producción y de mercadeo, o planes de recaudos y, mucho menos, se tengan establecidos indicadores clave de desempeño a los cuales se les realice un monitoreo y seguimiento.

Adicional a lo anterior, se encuentra que existe una muy vaga interpretación del significado y la aplicabilidad real que deberían tener los lineamientos estratégicos de la empresa, en donde en muchos casos no se tiene establecida ni la Misión ni la visión y en otros

teniéndola por simple protocolo pero sin reconocer ni dimensionar la gran importancia que tienen para su direccionamiento estratégico. Se evidencia así, en un altísimo porcentaje, la ausencia de un mapa estratégico que sirva de brújula o carta de navegación a la empresa el cual puedan utilizar como puente de articulación entre la Misión y la Visión.

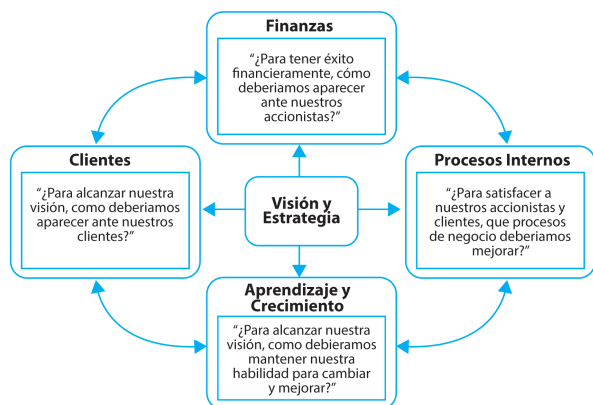
La Misión debe ser utilizada como aquel elemento que brinde claridad y orientación a clientes, proveedores y empleados, sobre en qué clase de negocio está la empresa, cuál es su actividad y su propósito u orientación fundamental y cuál su compromiso con los diferentes grupos de interés. Todo ello debe ser una herramienta que permita focalizar esfuerzos en la organización y brindar un direccionamiento claro del quehacer de la empresa, el por qué y para qué fue concebida de forma que cada persona dentro de la organización, sea pequeña o micro, tenga claro cuál es su papel protagónico dentro de ella y cómo desde sus funciones debe aportar dimensión a la empresa y contribuya al objetivo macro que debe ser el logro de la visión, ese objetivo estratégico que se pretende alcanzar con el apoyo de todos los miembros. Sin embargo, sorprende ver como en la mayoría de las empresas se tiene un gran vacío entre la Misión y la Visión, y es el de no tener claro qué se debe hacer estratégicamente para poder apuntarle al logro de la Visión y aún más crítico, no se tiene establecidos objetivos, indicadores ni metas para monitorear los avances y tomar las medidas pertinentes en caso de estar desviándose del objetivo.

La construcción de un Mapa Estratégico será el modelo a seguir mediante el cual a través de la definición de unas áreas clave a intervenir, se definirán las estrategias a trabajar para cada una, las cuales deberán estar acompañadas de máximo tres objetivos, cada una con uno o dos indicadores máximo por objetivo y su respectiva meta, de forma que apoyada por el Balance Score Card que se construya para la organización asegure el control de todas las áreas a través del seguimiento y monitoreo permanente.

De esa manera se verá cómo los creadores de este concepto de Gestión Estratégica, Kaplan y Norton (2010) plantean en varios artículos de la Harvard Business Review, que el éxito de una compañía es el resultado del encadenamiento equilibrado de las va-

riables en cuatro perspectivas básicas: 1) Finanzas, 2) Clientes, 3) Procesos Internos, y 4) Aprendizaje y Crecimiento.

Gráfico 2. Cuadro de Mando integral



Fuente: Elaborado por el autor Fabio Iván Gaviria Rincón (2016)

De esta forma el Cuadro de Mando Integral viene a constituirse en el resumen de cada una de las etapas, permitiendo compartir la información de gestión con toda la compañía y los avances logrados para que de la mano de los PME se implementen acciones de mejora y planes de acción requeridos.

CONCLUSIÓN

Todo lo mencionado es posible si el empresario cuenta con la apertura mental desde la alta dirección para desaprender y aprender; el compromiso no solo es de la dirección central, sino de todos los miembros de la empresa en cumplir con todos los lineamientos y hacer seguimiento continuo al proceso y a los indicadores identificando cuellos de botella en la operación e implementando acciones de mejora oportunas en pro de cuidar que en todo momento la empresa cumpla con la promesa de valor ofrecida a sus clientes.

De lo contrario, bajo el esquema manejado hasta ahora por las Mypes colombianas, la tendencia será incrementar el indicador de cierre empresarial dados los altos niveles de competitividad que exigen los mercados actuales.

Referencias

- Drucker, P. (2011). "Necesitamos medir, no contar". (Tercera y última parte). Plan UBA. Publicado en The Wall Stree Journal. Consultado de: <https://goo.gl/nVSWLe>
- Kaplan, R. y Norton, D. (2010). No se puede aislar el valor de un activo intangible. Cuadro de mando integral. Mercado. Vida y Estilo. Consultado de: <https://goo.gl/8dUjqP>
- Muñoz Vera, G. y Elósegui Figueroa, T. (2011). El arte de Medir. (Verión Kindle). Manual de analítica web. Profit Editorial, 192 p. Consultado de: <https://goo.gl/f1jGtR>
- Ries, E. (2012). El método de Lean Startup. Editorial Deusto S.A. Ediciones. 320 p. Consultado de: <https://goo.gl/w9XruA>
- Serna Gómez, H. (2013). Indices de Gestión: Cómo diseñar un sistema integral de medición de gestión, 3R Editores, 2001. Consultado de: [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-SISTEMAINTEGRALDEMEDICIONDELAGESTIONPARAELEMEJORAMI-4847316%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-SISTEMAINTEGRALDEMEDICIONDELAGESTIONPARAELEMEJORAMI-4847316%20(1).pdf)