

Factores de éxito en la PYMES

Success factors in SMEs

César Adrián Garza De La Cruz

Resumen. Este artículo aborda los factores de éxito en las PYMEs como estrategia clave para el desarrollo sostenido de la ventaja competitiva en las empresas. Mediante un análisis teórico y práctico, se examinan los factores que contribuyen a obtener éxito y permanencia en el mercado, como la administración del capital de trabajo, análisis y evaluación financiera, administración de la calidad, control interno, administración de riesgos y la mejora continua. Además, Se analizan los obstáculos en la implementación de estrategias y la importancia de contar con un modelo de negocio cohesivo que combine recursos y habilidades distintivas. Las reflexiones finales destacan la importancia de los factores de éxito en la sostenibilidad en un ambiente empresarial con dinamismo.

Palabras Clave. Factores de éxito, PYMES, capital de trabajo, análisis financiero, calidad, control interno, administración de riesgos, mejora continua.

Abstract. This article addresses the success factors in SMEs as a key strategy for the sustained development of competitive advantage. Through theoretical and practical analysis, it examines the factors that contribute to success and market permanence, such as working capital management, financial analysis and evaluation, quality management, internal control, risk management, and continuous improvement. Furthermore, it analyzes the obstacles to strategy implementation and the importance of having a cohesive business model that combines distinctive resources and skills. The concluding remarks highlight the importance of success factors for sustainability in a dynamic business environment.

Keywords. Success factors, SMEs, working capital, financial analysis, quality, internal control, risk management, continuous improvement.

Introducción

Para que las empresas logren un desarrollo sostenible, es fundamental contar con una gestión financiera sólida que sirva como base. Esto implica invertir en activos financiados adecuadamente. Uno de los objetivos de los directores generales es

asegurar que la empresa mantenga altos estándares de calidad en todas sus operaciones, lo cual incrementa la riqueza de los accionistas y potencia la producción, ventas y utilidades, elevando el valor de las acciones y de la empresa en el mercado.

El análisis y seguimiento de la calidad en todas las áreas de la empresa son cruciales para asegurar su viabilidad a largo plazo. Cumplir con las expectativas internas y externas resulta en buena liquidez, permitiendo el cumplimiento de compromisos y deudas a corto plazo.

Asimismo, es importante financiarse con capital interno y externo a un costo razonable para invertir en los activos necesarios. Esto garantiza una productividad saludable y la rentabilidad requerida para satisfacer a los dueños y accionistas, mediante la utilización de la tecnología adecuada para una toma de decisiones oportuna. De este modo, la empresa puede superar y sostenerse en el mercado por más tiempo en comparación con aquellas que no.

También se analizan los elementos que dificultan la implementación efectiva de la planificación estratégica, incluyendo la gestión del desempeño, la ejecución operativa y el uso del capital humano. Cuando estas áreas se manejan correctamente, pueden aportar significativamente a la creación de una ventaja competitiva duradera, como lo evidencian ejemplos de empresas.

Además, este artículo sugiere un marco conceptual que fusiona teoría y práctica, brindando orientaciones para que las empresas no solo puedan competir, sino también liderar en sus mercados. Con este enfoque integral, se pretende ofrecer factores de éxito como herramientas que permitan enfrentar los retos actuales y anticipar los futuros, colocando a las organizaciones en un camino.

Discusión

Factores de éxito en las PYMES

Para tener éxito, las empresas deben contar con estructuras y planes empresariales que estén alineados con su estrategia. Además, a su vez, en el entorno competitivo actual que cambia rápidamente, deben entender que sus fronteras (internas y externas) sean más accesibles y permeables; las empresas casi siempre generan alianzas estratégicas para aprovechar las capacidades de otras empresas. (Dess, Lumpkin y Eisner, 2011).

Dess, Lumpkin y Eisner (2011), agregan que las demandas del entorno empresarial actual exigen que los gerentes realicen una variedad de tareas; el éxito de su empresa a menudo depende de cómo enfrentan los desafíos y cumplen sus promesas. ¿Qué prácticas y habilidades se necesitan para realizar este trabajo de manera efectiva? Esta sección se centra en tres habilidades que son características distintivas de un liderazgo exitoso: pensamiento integrado, superación de barreras al cambio y uso eficaz del poder.

Organizaciones

Las organizaciones son sistemas de personas que, a través de su estructura funcional y métodos de trabajo y servicio claramente definidos, se orientan al cumplimiento de su misión, que incluye la creación de valor para sus grupos de interés e influencia (accionistas, clientes, empleados, sociedad, etc. Cada organización, ya sean escuelas, hospitales, tiendas de conveniencia, empresas industriales, etc., tiene su propia cultura que ha ido evolucionando con el tiempo. (Cantú, 2011).

De acuerdo a Chiavenato (2001), en un enfoque con amplitud, las empresas son unidades sociales (o grupos de personas) construidas y reconstruidas intencionalmente para lograr objetivos específicos. Esto representa que las empresas se diseñan y construyen de acuerdo con un plan y se desarrollan para

lograr los objetivos determinados. Asimismo, se reestructuran, es decir, se reconstruyen y hace repensar cuando se alcanzan las metas o se encuentran mejores maneras de alcanzarlas con un menor costo y sacrificio. Una organización no es una entidad inmutable, sino un organismo social con vida que puede cambiar.

Las empresas generan bienes o servicios, además de emplear a personas, también usan la tecnología, necesitan recursos y, lo más importante, requieren de la gestión administrativa. (Chiavenato, 2001).

Chiavenato (2011), define que las empresas están enfocadas a las ganancias: aunque el objetivo principal de una empresa es producir bienes o prestar servicios, su finalidad inmediata es obtener ganancias, es decir, obtener un rendimiento financiero superior a los costos.

Las empresas admiten riesgos: Los riesgos implican el tiempo, el dinero, los recursos y el sacrificio. Las empresas no laboran bajo ciertas condiciones. El riesgo surge cuando una empresa conoce ciertas consecuencias de su empresa y puede utilizar este aprendizaje para predecir la probabilidad de ocurrencia. Es ampliamente reconocido que los riesgos operativos empresariales son una parte inherente de hacer negocios y pueden conducir a la pérdida total de la inversión. (Chiavenato, 2001)

Chiavenato (2001), describe la filosofía operativa de la empresa: los directores ejecutivos de la empresa quienes toman decisiones sobre mercados, costos, precios, competencia, regulaciones gubernamentales, legislaciones, condiciones económicas, condiciones sociales y asuntos internos de las operaciones y la estructura empresarial. Las empresas generan bienes o servicios para satisfacer los requerimientos de la sociedad y, por lo tanto, no sólo deben demostrar viabilidad económica, sino también cumplir con sus respectivas responsabilidades ante los consumidores, empleados, accionistas y la sociedad de manera integral.

Para comprender plenamente una empresa es necesario comprender el contexto en el que opera, el entorno incluye todo el universo externo que rodea a la empresa,

todo lo que está fuera de la empresa. El entorno mismo y la sociedad en general están formados por otras empresas, organizaciones, otros grupos sociales, etc. Las empresas no viven en el vacío, aisladas o autosuficientes, sino que operan en un entorno en el que necesitan sobrevivir y prosperar. Las empresas obtienen del medio ambiente los recursos y la información necesarios para la supervivencia y el funcionamiento, y los resultados de su trabajo también se reflejan en el medio ambiente. En cuanto a los cambios en las experiencias ambientales, también afectarán el marco de negocios habitual de la empresa, ya que las condiciones ambientales fuera de la empresa impactan lo que sucede dentro de la empresa. (Chiavenato, 2001).

Cultura organizacional

Cantú (2011), explica que la cultura organizacional incluye todo lo que expresa los sentimientos de la comunidad de la empresa, por ejemplo: estilos de trabajo, estructuras organizacionales, relaciones sociales internas, decisiones de gestión fundamentales, la forma en que reaccionamos ante eventos o problemas inesperados, los supuestos sobre los cuales actuamos en una relación, cuál es la forma correcta o incorrecta de hacer las cosas, qué criterio o comportamiento incorrecto se utiliza para evaluar la dirección, la organización, las relaciones, etc. Estos aspectos forman la cultura interior de la empresa.

La cultura organizacional, según Abravanel (1992), es un sistema de símbolos comunes e importantes que proviene de la historia y la administración de la empresa, su contexto sociocultural y sus detonantes de condicionamiento tanto en tecnología, industria, etc. (Cantú, 2011).

Cantú (2011), menciona que para Tagiuri y Litwin (1968), la cultura organizacional es el clima emocional experimentado en una organización que resulta del entorno físico y la forma en que sus miembros interactúan entre sí y con los externos.

Edgar Schein (1992) define la cultura organizacional como un patrón de supuestos básicos compartidos que la organización ha aprendido mientras resuelve sus

problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerada válida y, por lo tanto, enseñada a los miembros nuevos como la forma correcta de percibir, pensar y sentir esos problemas. (Cantú, 2011).

Cantú (2011), expresa que la cultura organizacional se realiza a través de la definición de normas y políticas consistentes con los valores que sus líderes han identificado como factores de crecimiento y sostenibilidad. Una vez definida la cultura deseada, se crea y regula mediante diversos mecanismos de refuerzo positivos o negativos.

Cambiar la cultura organizacional requiere individuos cuya cultura personal coincida con lo que se pretende implementar en la organización. Una persona que ha desarrollado una cultura de calidad conoce e implementa el decálogo de desarrollo; tiene la capacidad de trabajar en grupo; sabe planificar, dirigir y mejorar procesos relacionados utilizando métodos de calidad y hábitos y valores relacionados; Además, tiene una actitud de servicio hacia los clientes tanto internos como externos de su proceso, los cuales siempre busca satisfacer. (Cantú, 2011).

Cantú (2011), expresa que las culturas no se pueden evaluar ni comparar objetivamente. La cultura tiene éxito en la medida en que ayuda a la sociedad a enfrentar los desafíos que enfrenta. Por lo tanto, a medida que los desafíos cambian, el modelo cultural también debe cambiar según hábitos, costumbres y ciertos valores; pero tanto los valores como los principios éticos y morales son relativamente estables.

Parte de la implementación exitosa de una estrategia es gestionar la cultura organizacional, o el conjunto de valores y normas compartidos por las personas y grupos que conforman la organización. Los valores organizacionales son creencias y percepciones sobre qué objetivos deben establecer los miembros de la organización para lograr sus objetivos y qué comportamientos o normas

organizacionales deben seguirse para lograr esos objetivos. (Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones, 2009).

Administración financiera

Administración del capital de trabajo

Gitman y Zutter (2012) plantean que la importancia de una gestión eficaz del capital es indiscutible, ya que la rentabilidad de las operaciones de una empresa depende de la capacidad del director financiero para gestionar eficazmente las cuentas por cobrar, el inventario y las cuentas por pagar. El propósito de la gestión del capital de trabajo (o gestión financiera a corto plazo) es gestionar todos los activos corrientes (inventarios, cuentas por cobrar, valor negociable y efectivo) y pasivos corrientes (cuentas por pagar) de una empresa, deudas y cuentas acumuladas por pagar), logra un equilibrio entre rentabilidad y riesgo, lo que contribuye al incremento del valor de la empresa.

Las empresas pueden reducir los costos de financiamiento o aumentar los fondos disponibles para la expansión reduciendo la cantidad inmovilizada en capital de trabajo. Por lo tanto, no debería sorprender que la gestión del capital de trabajo sea una de las operaciones financieras más importantes y que consumen más tiempo para los directivos. (Gitman y Zutter, 2012).

Análisis de la información financiera

El punto de partida para analizar la situación financiera de la empresa es el cálculo y análisis de cinco tipos de indicadores financieros: Solvencia o liquidez a corto plazo, Cálculo de solvencia a largo plazo, Gestión activa (o rotación), Rentabilidad y Valor de mercado. (Dess, Lumpkin y Eisner, 2011).

Dess, Lumpkin y Eisner (2011), mencionan que para que el análisis de los índices sea significativo requiere ir más allá de los cálculos e interpretaciones económicas, debe incluir los cambios registrados en los mismos a lo largo del tiempo y sus

relaciones; Por ejemplo, una empresa que contrae demasiada deuda a largo plazo para financiar sus operaciones afectará inmediatamente sus medidas de deuda a largo plazo; la deuda adicional afecta negativamente su liquidez a corto plazo (es decir, la relación flujo-liquidez) o prueba del ácido, porque la empresa debe pagar el capital y los intereses de la deuda adicional cada año hasta su pago; además, los intereses deducidos de los ingresos debilitan la rentabilidad de la empresa.

La situación financiera de la empresa no debe analizarse por separado, pero sí son necesarios puntos de comparación muy importantes; aquí analizamos algunos de los puntos que deben considerarse para que el análisis financiero sea más significativo: comparaciones históricas, comparaciones con estándares de la industria y comparaciones con los principales competidores. (Dess, Lumpkin y Eisner, 2011).

Evaluar el desempeño financiero

Dess, Lumpkin y Eisner (2011), plantean dos enfoques para evaluar el desempeño de una empresa: el primero es el análisis de índices financieros, que generalmente determina el desempeño de una empresa en función de su balance, estado de resultados y valor de mercado. Como puede ver, realizar este análisis requiere observar el desempeño de una empresa desde una perspectiva histórica (no solo un momento determinado), así como su posición en relación con los estándares de la industria y los principales competidores.

El segundo enfoque implica una visión más amplia de las partes interesadas: una empresa debe satisfacer las necesidades de varias partes interesadas, como empleados, clientes y propietarios, para garantizar su viabilidad a largo plazo. (Dess, Lumpkin y Eisner, 2011).

Los indicadores de desempeño financiero muestran si la estrategia de la empresa y su implementación y ejecución realmente están ayudando a mejorar el beneficio neto; La rentabilidad, el crecimiento y el valor para los accionistas son objetivos financieros compartidos, y los informes financieros periódicos recuerdan a los

gerentes la importancia de la calidad, el tiempo de respuesta, la productividad y las mejoras innovadoras. Las mejoras sólo pueden aumentar las ganancias, las ventas y las cuotas de mercado, los costos operativos o la rotación de activos. (Dess, Lumpkin y Eisner, 2011).

Administración de la calidad

Para Bateman y Snell (2009), la Gestión de la Calidad Total (TQM) es un tipo de gestión en la que toda la organización se esfuerza por mejorar continuamente las operaciones a su manera. En los negocios, el éxito depende de un producto de alta calidad. Este factor representa una perspectiva comprensible para mejorar la calidad del producto y, en última instancia, la satisfacción del cliente. Se caracteriza por un fuerte enfoque en el cliente (externo e interno) y se ha convertido en un tema central en el trabajo de la organización. El objetivo de la gestión de la calidad total es nuevamente involucrar a gerentes y personas de diferentes departamentos para mejorar todos los aspectos del negocio. La mejora continua requiere mecanismos integrados que faciliten la resolución de problemas en equipo, la interacción de la información y la colaboración entre las funciones empresariales. Como resultado, los muros que separan las etapas y funciones del trabajo tienden a romperse y las organizaciones pueden operar de una manera más orientada al equipo.

El impacto de la TQM en el proceso organizacional se destaca con el nacimiento de la norma ISO 9000. ISO 9001 es un conjunto de normas de calidad voluntarias desarrolladas por un comité que trabaja bajo la Organización Internacional de Normalización (ISO), una red de instituciones nacionales que operan en más de 150 países. En comparación con muchas normas ISO que describen un material, producto o proceso específico, la ISO 9001 generalmente se aplica a los sistemas de gestión de cualquier organización. Estos estándares tienen como objetivo mejorar la calidad general de todas las empresas en beneficio de productores y consumidores. (Bateman y Snell, 2009).

Bateman y Snell (2009), mencionan que la certificación no es el objetivo final de las iniciativas de calidad, sino más bien el primer paso. En lugar de definir una forma perfecta de hacer las cosas, las normas ISO 9001 crean prácticas que permiten a una organización mejorar continuamente siguiendo esas prácticas.

El desarrollo de una cultura de la calidad está muy influenciado por el grado en que el líder de la organización consigue que sus subordinados cooperen. Depende no sólo de las características del personal, sino también de las características del gerente, el tipo de supervisión utilizada y la compatibilidad de la cultura organizacional y los individuos. El liderazgo requiere habilidades interpersonales tanto conceptuales como técnicas, no sólo para dirigir y controlar los esfuerzos de los subordinados, sino también para comunicar información relevante de manera clara, oportuna y confiable. (Cantú, 2011).

Cantú (2011), expone un método utilizado a menudo en la implementación de sistemas de calidad total para reforzar una cultura de calidad personal. Las Cinco S (Centro de Calidad, 1999) es una metodología japonesa, cuyo objetivo es diseñar un entorno de trabajo agradable y eficiente que permita realizar correctamente las actividades diarias y con ello alcanzar un nivel de calidad de producto o servicio, precio y plazos de entrega solicitados por el cliente.

El cual está orientado a las condiciones de trabajo y al ambiente físico en general, el cual es el siguiente: (Cantú, 2011).

Cantú (2011), define la primera que es la clasificación (Seiri). Consiste en retirar del lugar de trabajo objetos y herramientas innecesarias, dejando solo aquellos que necesiten un trabajo productivo y de alta calidad. Elimina desperdicios, optimiza áreas y en general con un trabajo de mayor productividad.

2. Organización (Seito). Se basa en el principio de poner todo en el lugar correcto, para que sea más fácil y rápido encontrarlo cuando lo necesitas. Se reduce el tiempo de búsqueda de las herramientas de trabajo, el área está limpia y se promueve el orden como cultura. (Cantú, 2011).

3. Limpieza (Stand). Mantenga limpia el área de trabajo, se crea un ambiente que promueve la producción de bienes o servicios de alta calidad y se mantiene una atmósfera agradable. Esto mejora la moral de los empleados, las máquinas duran más y se puede trabajar en un entorno más saludable (Cantú, 2011).

Conceptos centrados en la persona: (Cantú, 2011).

Cantú (2011), expone la 4 que es Bienestar personal (Seiketsu). Todo lo relacionado con la salud física y mental es necesario para que una persona se encuentre en óptimas condiciones y así desempeñar sus funciones con alta calidad. Implica la aplicación de las tres primeras eses a una persona y recomienda hábitos como higiene personal, vestimenta adecuada, uso de equipos de protección, reconocimiento médico, descanso adecuado, actitud positiva hacia el trabajo, nutrición adecuada, cumplimiento de normas de seguridad, etc.

5. Disciplina (Shitsuke). El impacto de las cuatro primeras eses desaparecerá si no tienes la disciplina pertinente para incorporarlas a tus hábitos diarios. Se trata de promover el cumplimiento de las normas fijadas como parte de la aplicación de las otras cuatro eses. Esto permite una mayor autonomía en la gestión de las operaciones diarias, así como beneficios de garantía de calidad mediante el estricto cumplimiento de los procedimientos operativos estándar. Por tanto, la disciplina se considera el elemento unificador de las otras cuatro eses. (Cantú, 2011).

Cantú (2011), expone que la implementación de las 5s requiere el compromiso de la dirección, ya que implica un cambio cultural. El ejemplo y el apoyo del programa 5s es esencial para inculcar esta filosofía entre los empleados. Por otra instancia, para que las 5s sobrevivan como cultura, todo lo que se desarrolle en materia de clasificación, orden, limpieza y bienestar personal debe estar estandarizado para que sus efectos sean permanentes y transferibles a otras áreas y nuevos empleados.

El personal altamente calificado debe reconocer la necesidad de cambiar y adaptar continuamente su cultura a medida que los desafíos de la sociedad a la que sirven

evolucionan de manera similar; sin embargo, estos cambios se centran en hábitos, prácticas y ciertos valores más que en la ética o los valores morales. Personas altamente cualificadas se comprometen y respetan sus principios éticos y morales. (Cantú, 2011).

Control interno

Las políticas suelen definir el comportamiento que se espera en una organización, mientras que las normas definen qué comportamiento está permitido y cuál está prohibido. El propósito de las reglas y políticas es promover el orden a través del control y asegurar el uso eficiente de los recursos financieros y humanos en la ejecución de cualquier actividad, proceso o proyecto con el fin de lograr el funcionamiento óptimo de la organización. Por otro lado, el propósito de las reglas y políticas es regular el comportamiento, el desarrollo y el desempeño de las personas para que todo suceda de acuerdo con direcciones y valores estratégicos. Cada política se adhiere a controles holísticos para lograr objetivos de tiempo, costos y calidad. Las reglas y políticas establecen las reglas y así logran uniformidad y estandarización de estándares. A través de políticas, las organizaciones comunican a los empleados las creencias y valores que respaldan la cultura deseada. (Cantú, 2011).

Cantú (2011), expresa que las políticas deben basarse en el comportamiento esperado de los empleados; es algo que no se puede conseguir de otras organizaciones, nada más. Las políticas surgen de un proceso de pensamiento profundo y no deben desarrollarse a la ligera porque una vez que se comunican, permanecen en la organización por mucho tiempo porque los cambios culturales que promoverán tardan en desarrollarse. La forma en que se desarrolla la política no puede ser democrática ni delegar a personas que no tienen una visión global y de futuro de la organización; provienen de altos directivos que están alineados con los sistemas y planes de gestión que crean la cultura necesaria. La política debe ser lo suficientemente amplia como para dar cabida a la amplia gama de comportamientos que se encuentran en las operaciones diarias, pero siempre

respetará los principios y valores que sustentan la cultura deseada. Normalmente, la política de conducta se define en el llamado código de conducta o código de ética.

Los controles internos son procesos seguidos por la junta directiva, la administración y otros de una organización para brindar una seguridad razonable de que se están cumpliendo diversas categorías de objetivos. Algunas de estas categorías incluyen 1) eficiencia y eficacia operativa, 2) confiabilidad de los estados financieros y 3) cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. El control interno tiene cinco componentes y niveles interrelacionados que se basan en cómo la administración hace negocios y están integrados en el proceso de gestión. Aunque los componentes se aplican a todas las organizaciones, las pequeñas y medianas empresas pueden aplicarlos de manera diferente que las grandes. Los controles de las pequeñas empresas pueden ser menos formales y menos estructurados, pero aun así garantizarían un control interno eficaz. (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2009).

Hellriegel, Jackson y Slocum (2009), describen el entorno del control. El entorno de control marca el tono de la organización e influye en la conciencia de control del personal. Apoya todos los demás elementos del control interno y proporciona disciplina y estructura. Los factores en el ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de los trabajadores comunitarios; filosofía de gestión y estilo operativo; la forma en que la gerencia asigna autoridad y responsabilidad, cómo organiza y desarrolla el enfoque y la dirección de su personal y su junta directiva.

Evaluación del riesgo. Toda organización enfrenta múltiples riesgos y debe evaluar las fuentes externas e internas de donde provienen. Una condición necesaria para la evaluación de riesgos es el establecimiento de objetivos relacionados con diferentes niveles, que sean internamente consistentes. El análisis de riesgos es la identificación y análisis de riesgos significativos que pueden afectar el logro de los objetivos. Esta evaluación es la base para la mitigación de riesgos. A medida que las condiciones económicas, industriales, regulatorias y operativas continúan

cambiando, deben existir mecanismos para identificar y abordar los riesgos específicos asociados con el cambio. (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2009).

Actividades de control. Las actividades de control son políticas y procedimientos que aseguran el cumplimiento de las directrices de gestión. Aseguran que se toman las medidas necesarias para contrarrestar los riesgos para lograr los objetivos de la entidad. Las actividades de control se llevan a cabo en toda la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Estos incluyen una amplia gama de actividades como aprobaciones, autorizaciones, inspecciones, conciliaciones, revisiones de desempeño operativo,

Hellriegel, Jackson y Slocum (2009), describen la información y comunicación. La información importante debe identificarse, recopilarse y comunicarse de tal manera y en el momento en que las personas puedan cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas de información producen informes que contienen información operativa, financiera y de cumplimiento que permiten la gestión y el control empresarial. Se refieren no sólo a la información generada internamente, sino también a la información necesaria sobre eventos, actividades y condiciones externas para tomar decisiones informadas y proporcionar informes externos. La comunicación efectiva también debe ocurrir a mayor escala y fluir hacia abajo, lateralmente y hacia arriba a través de la organización. Todos los empleados deben recibir un mensaje claro de la alta dirección de que las responsabilidades de supervisión deben tomarse muy en serio. Todos deben comprender su papel en el sistema de control interno y cómo se relacionan las actividades individuales con el trabajo de los demás. Deben tener una forma de comunicar información importante en sentido ascendente. También debe haber una comunicación efectiva con partes externas como clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

Monitoreo. Los sistemas de control interno deben monitorearse a través de un proceso que evalúe la calidad del desempeño del sistema a lo largo del tiempo. Esto se logra mediante un seguimiento continuo, evaluaciones individuales o una combinación de ambas. Durante las operaciones se lleva a cabo un seguimiento

continuo, que incluye medidas periódicas de gestión y control, así como otras medidas mediante las cuales los empleados cumplen con sus responsabilidades. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones separadas dependen principalmente de la evaluación de riesgos y de la eficacia de los procedimientos de seguimiento continuo. Las deficiencias de control interno deben informarse en una etapa temprana y los problemas graves deben informarse a la alta dirección y al consejo directivo. (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2009).

Sinergia. Para formar un sistema completo que se adapte a las condiciones cambiantes, debe haber cierta coordinación entre estos componentes. Un sistema de control interno es una parte importante de las actividades operativas de una organización y existe por buenas razones comerciales. Los controles internos son más eficaces cuando son parte integral de la organización. El control integral respalda la calidad y la influencia de atribuir facultades, evita gastos innecesarios y permite una respuesta rápida a las circunstancias cambiantes. El control interno ayuda a la organización a alcanzar sus objetivos de desempeño y rentabilidad y no desperdicia recursos. Ayuda a garantizar informes financieros confiables. Además, asegura que la empresa cumpla con las leyes y regulaciones, evitando así daños reputacionales y otras consecuencias. En resumen, ayuda a la organización a llegar a donde quiere estar y evitar obstáculos y sorpresas. (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2009).

Administración de riesgos

Hellriegel, Jackson y Slocum (2009), explican el proceso de gestión de riesgos comienza con la identificación y análisis de los riesgos corporativos y continúa con la reducción, aceptación, transferencia o retención y financiación de los riesgos económicos y sociales. Este método permite identificar, analizar y evaluar riesgos y minimizarlos, gestionarlos y afrontarlos económicamente.

Los fundamentos técnicos utilizados para identificar y cuantificar los riesgos se basan en las relaciones entre los principios de gestión de riesgos, la estructura organizacional y los procesos. (Casares y Lizarzaburu, 2016).

Casares y Lizarzaburu (2016) comentan que la estadística es fundamental en la gestión y seguimiento de procesos, la mejora de la calidad y la innovación, porque consiste en un conjunto de técnicas y conceptos destinados a recopilar y analizar datos, teniendo en cuenta las diferencias entre los datos. Las técnicas estadísticas son muy importantes en todo tipo de negocios y en muchas situaciones.

Mejora continua

Mejora constante a largo plazo. Este principio se caracteriza por actividades de mejora del grupo, planificación a largo plazo y la implementación de una política de calidad en toda la empresa. (Cantú, 2011).

Como medida adicional, Yamith (2018) menciona que es importante incluir aspectos relacionados con el ciclo PHVA, que es una herramienta de mejora continua utilizada principalmente en temas relacionados con los sistemas de gestión de calidad, pero el módulo recomienda su uso como parte del proceso administrativo en cada etapa, según sea posible para controlar y determinar gradualmente lo que se está haciendo. Edward Deming desarrolló esta herramienta a partir de 1950, que se basa en realizar acciones secuenciales identificadas por palabras en el verbo en infinitivo que indican lo que se debe hacer: Planificar (Plan), Hacer (Do), Verificar (Check) y Actuar (Do). La información de este ciclo permite a la organización identificar aspectos importantes en el corto plazo sin esperar a que las actividades demoren demasiado para realizar cambios oportunos. De esta manera se mejora la calidad respecto a la competencia, el portafolio de productos y servicios a nivel mundial y los costos, logrando así los objetivos planteados.

Desarrollar una estrategia de mejora es un análisis de los asuntos internos de la empresa, teniendo en cuenta su misión y visión, con el fin de identificar sus mayores fortalezas y debilidades. Incluye forma organizacional y de gestión, cultura

organizacional, desempeño de procesos, tecnología, capacidades, recursos, etc. y, en general, las condiciones internas que facilitan o dificultan, promueven o dificultan la realización de la misión y visión de la empresa. (Gutiérrez, 2010).

Gutiérrez (2010), también agrega que es importante evaluar el entorno para identificar posibles amenazas y oportunidades. Un análisis de situaciones externas previsibles que, por sus efectos directos o futuros, ayudarán o dificultarán, promoverán o dificultarán el éxito de la organización. De esta manera revisar lo que está sucediendo en el mundo y en el país que puede ser importante para la organización, como situaciones económicas, políticas y sociales, tendencias globales, legislación, etc. Considere también aspectos más cercanos al negocio, como las condiciones y tendencias de la industria, los mercados y la competencia. Para la evaluación ambiental se recomienda estudiar los elementos del Premio Nacional a la Calidad (México) y su modelo de competitividad (ver Capítulo 1), ya que permite identificar las competencias clave que la organización debe desarrollar para incrementar su competitividad. Ser competitivos en un mundo globalizado y cambiante.

El análisis FODA identifica el FO de la empresa (oportunidades que ofrece el entorno como resultado de las fortalezas de la organización) y el DA, o las amenazas y peligros que el entorno representa o contiene como resultado de las debilidades de la organización. La premisa del análisis es que cuanto mayores sean las capacidades o fortalezas de la organización (F), mayores serán las oportunidades (O) para alcanzar exitosamente sus objetivos; mientras que cuanto mayores son las vulnerabilidades o debilidades (D) que tiene una organización, mayores son las amenazas y amenazas (A) que impiden o dificultan la realización de la visión y misión. (Gutiérrez, 2010).

De acuerdo a Gutiérrez (2010), un análisis FODA identifica las áreas y aspectos en los que una organización es fuerte, así como dónde y cuáles son sus mayores debilidades. De igual forma, se identifican las áreas o aspectos de mayor oportunidad y qué situaciones externas presentan mayores riesgos para el éxito de

la organización. Las condiciones externas se clasifican en oportunidades y amenazas, pero no en general ni con referencia a objetivos organizacionales o criterios de evaluación, sino solo en relación con lo que indica la misión y el futuro previsto por la visión. Así, oportunidades y amenazas significan sólo aquellas situaciones fuera de la organización que merecen atención porque son relevantes e importantes para la realización de la visión, ya sea obstaculizándola o facilitándola, obstaculizándola o facilitándola, haciéndola muy costosa o accesible. Se pueden utilizar técnicas de grupos focales y de lluvia de ideas para realizar un análisis FODA que involucre a supervisores y gerentes clave, cada uno de los cuales representa por separado entre 5 y 10 debilidades clave de la organización. Es posible utilizar determinados instrumentos que ayuden a profundizar en los aspectos críticos de cada elemento FODA, como estudios de desempeño de las empresas, análisis externos, evaluaciones fácticas, etc. Una vez que se generan las ideas FODA, el grupo más pequeño puede comenzar a agruparse y organizarse. Información obtenida (aspectos más mencionados, etc.). Este análisis se presenta a la gerencia para su posterior desarrollo y discusión.

Six Sigma (6s) es una estrategia de desarrollo empresarial continuo destinada a mejorar el desempeño de los procesos organizacionales y reducir su variabilidad; Esto lleva a encontrar y eliminar las causas de errores, defectos y retrasos en los procesos de negocio, tomando siempre como punto de partida al cliente y sus necesidades. Esta estrategia se basa en una metodología muy sistemática y cuantitativa dirigida a mejorar la calidad de un producto o proceso. Tiene tres áreas de enfoque: satisfacción del cliente, reducción del tiempo de ciclo y reducción de defectos. La meta de 6s del mismo nombre tiene como objetivo lograr procesos de calidad Six Sigma, es decir, procesos que generan un máximo de 3.4 defectos por millón de oportunidades de error. Este objetivo se logra a través de un sólido programa de mejora desarrollado y gestionado por la alta dirección de la organización. Lo más importante es desarrollar proyectos 6s que tengan como objetivo lograr mejoras y eliminar defectos y retrasos en productos, procesos y

transacciones. La metodología de Six Sigma está definida y basada en herramientas y pensamiento estadístico. (Gutiérrez, 2010).

Conclusiones

Los factores de éxito son un pilar fundamental en el desarrollo sostenido como ventaja competitiva en el ámbito empresarial. A lo largo del presente trabajo, se ha explorado cómo las empresas pueden diferenciarse en un mercado altamente competitivo mediante los factores como la administración del capital de trabajo, análisis y evaluación financiera, administración de la calidad, control interno, administración de riesgos y la mejora continua. Este enfoque no solo garantiza la supervivencia en contextos cambiantes, sino que también promueve un crecimiento sostenible.

En este marco, las conclusiones reúnen los principales planteamientos desarrollados, resaltando el papel fundamental de la innovación, las competencias esenciales y la correcta ejecución de la estrategia como factores determinantes para afrontar los retos y fortalecer una posición competitiva en el mercado. De igual forma, se enfatiza la necesidad de análisis y evaluación financiera, de un control interno eficiente y una administración de la calidad y de riesgos adecuada, acompañada de la mejora continua y proporcionen una respuesta oportuna ante las oportunidades y riesgos del entorno.

Las reflexiones que se presentan a continuación aportan una visión integral sobre la relevancia de estas prácticas, al proponer un marco conceptual que guía a las organizaciones hacia la mejora continua y la permanencia en el mercado.

Las PYMES en México que cuentan con una dirección estratégica sólida logran un desempeño más estable en el mercado; por ello, es recomendable que las empresas fortalezcan los factores de éxito con una planificación estratégica y continúen analizando su impacto en este sector. Asimismo, la evaluación y

fortalecimiento de la cultura organizacional favorece el crecimiento empresarial, por lo que resulta fundamental promover prácticas que perduren en el tiempo.

De igual manera, la adopción de programas de mejora continua contribuye a la permanencia de las PYMES en el largo plazo, haciendo necesario que las empresas integren estos esquemas en todos sus procesos. La correcta implementación de estrategias para la obtención de recursos financieros también genera estabilidad sostenida, por lo que se recomienda acceder a mecanismos

El análisis financiero y su adecuada interpretación para la toma de decisiones oportunas fortalecen la estabilidad empresarial, al igual que la implementación de programas anuales de capacitación, los cuales impulsan el equilibrio organizacional y el desarrollo del capital humano. A su vez, un sistema de control interno integral y programa de calidad aplicado que favorecen a la supervivencia en el mercado.

Finalmente, la gestión de riesgos, el uso estratégico de tecnología para optimizar procesos y el desarrollo de ventajas competitivas como elementos diferenciadores permiten a las PYMES consolidar su posición en el mercado.

Estas conclusiones destacan la relevancia de los factores de éxito en la PYMES como estratégica para alcanzar y mantener un negocio en marcha con ventajas competitivas, para obtener un posicionamiento de las empresas con éxito en un medio ambiente con más exigencia.

Referencias

Bateman, T & Snell, S. (2009). *Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México: Octava Edición. Editorial McGraw-Hill.

Cantú, H. (2011). *Desarrollo de una cultura de calidad*. México: Cuarta Edición. Editorial: McGraw-Hill.

Casares, I. y Lizarzaburu, B. (2016). *Introducción a la Gestión Integral de Riesgos Empresariales: Enfoque ISO 31000*. Perú: Primera Edición. Editorial Platinum.

Chiavenato, I. (2001). *Administración: Proceso Administrativo*. Colombia: Tercera Edición. Editorial McGraw-Hill.

Dess, G., Lumpkin G. Tom., & Eisner, A. (2011). *Administración estratégica: Textos y casos*. México: Editorial McGraw-Hill.

Gitman, L. y Zutter, C. (2012). *Principios de administración financiera*. México: Decimosegunda edición. Editorial Pearson Educación.

Gutiérrez, H. (2010). *Calidad Total y Productividad*. México: Tercera Edición. Editorial McGraw-Hill.

Hellriegel, Don; Jackson, Susan & Slocum, John. (2009). *ADMINISTRACIÓN: Un enfoque basado en competencias*. México: Onceava Edición. Editorial CENGAGE Learning.

Hill, C. & Jones, G. (2011). *Administración estratégica: un enfoque integral*. México: Novena Edición. Editorial: CENGAGE Learning.

Yamith, O. (2018). *Procesos Administrativos*. Colombia: Editorial Fundación Universitaria del Área Andina.