

Recomendaciones de excelencia operacional para mantener el negocio a flote dirigido a pymes del sector comercio en la Gran Área Metropolitana durante el 2021.

Vanessa Navarro Rosello¹, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología.

Resumen

La presente investigación se realiza con el fin de ayudar a las pymes a implementar herramientas de excelencia operacional que les permitan mantener su negocio. Este sector cuenta con menos probabilidades de desarrollo, no tienen las herramientas ni los procesos para mantener una ventaja competitiva; además, sus fallas tienen que ver con falta de documentación y estandarización de procesos, falta de innovación y poca automatización de procesos. El problema planteado busca saber cuáles son las recomendaciones idóneas de excelencia operacional para mantener el negocio a flote dirigido a fines del sector comercio en la Gran Área Metropolitana durante el 2021.

Se utilizó un método de investigación descriptivo, con enfoque cuantitativo. El instrumento de recolección de datos fue una encuesta conformada por un total de 17 preguntas y aplicadas a trabajadores que laboran o laboraron en una empresa pyme del sector comercio, ubicada en la GAM. El tipo de muestreo utilizado fue no probabilístico a conveniencia.

Con los resultados de la investigación se identifica que las pymes enfrentan amenazas debido a la situación actual de la COVID 19, nuevas tendencias en el mercado y retos como lo son las capacidades digitales, sin embargo, se mantienen optimistas en cuanto a mantener su negocio. A pesar, de que las pymes sí aplican algunas herramientas de excelencia operacional, el porcentaje de implementación total de algunos aspectos analizados es bajo.

Se concluye que existe oportunidad de mejora en cuanto a la aplicación de herramientas de excelencia operacional y actualización digital para afrontar la realidad actual. Debido a esto, las empresas buscan mejoras en su servicio al cliente y en los sistemas de información.

Se recomienda buscar una ventaja competitiva sostenible a través de la diferenciación y el valor agregado. Asimismo, iniciar un proceso de excelencia operacional donde los miembros de la organización conozcan el concepto y cómo se aplica, establecer una estrategia enfocada en la calidad, crear equipos altamente efectivos, emplear herramientas que permitan la mejora continua de la organización y establecer métricas para tener control de las operaciones.

¹ Licenciada en Administración de Empresas con Énfasis en Finanzas, del Tecnológico de Costa Rica. Opta por el grado de Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Operaciones de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología. Actualmente labora en Oracle. Correo electrónico: vnrosello@gmail.com 1

Palabras Clave: calidad, excelencia operacional, mejora continua, estrategia, ventaja competitiva.

Abstract

This research is carried out in order to help SMEs to implement operational excellence tools that allow them to maintain their business. This sector is less likely to develop, they do not have the tools or the processes to maintain a competitive advantage, in addition, its failures have to do with a lack of documentation and standardization of processes, lack of innovation, and little automation of processes. The problem posed to find the ideal recommendations for operational excellence to keep the business afloat aimed at the end of the commerce sector in the Greater Metropolitan Area during 2021.

A descriptive research method was used, with a quantitative approach. The data collection instrument was a survey made up of a total of 17 questions and applied to workers who work or worked in a SME company in the commercial sector, located in the GAM. The type of sampling used was convenience non-probabilistic.

With the results of the research, it is identified that SMEs face threats due to the current situation of COVID 19, new trends in the market and challenges such as digital capabilities, however, they remain optimistic about maintaining their business. Despite the fact that SMEs do apply some operational excellence tools, the percentage of total implementation of some aspects analyzed is low.

It is concluded that there is an opportunity for improvement in the application of operational excellence tools and digital updating to face the current situation. Because of this, companies seek improvement in their customer service and information systems.

It is recommended to seek a sustainable competitive advantage through differentiation and added value. Start a process of operational excellence where the members of the organization know the concept and how it is applied, establish a strategy focused on quality, create highly effective teams, use tools that allow continuous improvement of the organization and establish metrics to have control of the operations.

Key Words: quality, operational excellence, continuous improvement, strategy, competitive advantage.

Introducción

Actualmente se vive en un entorno cada vez más competitivo y complejo, lo cual representa una amenaza para las empresas en el mercado. La pandemia COVID-19 así como la cuarta revolución industrial ponen a prueba la capacidad de los negocios para cambiar el “status quo”, reinventarse y buscar formas innovadoras de hacer negocios. Esta situación trajo consigo el surgimiento de nuevas empresas, cambios en las operaciones de empresas existentes y un cierre temporal o definitivo de numerosas empresas en el mercado costarricense. Ahora, todas las empresas buscan tener una ventaja competitiva que las diferencie de sus competidores, y buscan una mejora continua en todos sus procesos operativos como forma de evolución ante este mundo cambiante.

La justificación del presente proyecto se da porque las pymes desde antes de la pandemia, son particularmente un sector que cuenta con menos probabilidades de desarrollo. Muchas de ellas no poseen las herramientas ni los procesos para conservar una ventaja competitiva que los ayude a mantener sus negocios en marcha.

Según un estudio realizado por el MEIC para el año 2017, en Costa Rica las pymes representan un 35.7 % del Producto Interno Bruto (PIB) y aportan la creación de 35.7 % de empleo. Este sector es considerado un motor económico para el país, según el estudio realizado por el MEIC en el 2020, si la pandemia se extiende, el número de empresas que estaría desapareciendo en el corto plazo es de casi 80%. Muchos problemas y fallas de las pymes tienen que ver con falta de documentación y estandarización de procesos, falta de innovación, poca automatización de los procesos operativos; lo que los aleja de tener facilidad de adaptación, el diferenciarse de su competencia y crecimiento del negocio. Por esta razón, es de interés nacional buscar alternativas y asesorar a las pymes para poder mantener sus negocios. Con lo expuesto anteriormente, el enfoque de este proyecto está dirigido a las pymes costarricenses, ya que es importante que estas empresas puedan mantener sus operaciones para ayudar con la crisis y el desarrollo económico, por medio de la generación de empleos.

Como parte de los beneficios que se buscan tener por medio de la investigación es el acogimiento de herramientas de excelencia operacional. Según estudios realizados, se ha

llegado a la conclusión de que una manera de lograr una ventaja competitiva, es por medio de los procesos de negocio los cuales sirven para entregar más valor al cliente que la competencia. Idealmente, las empresas deben diseñar e implementar un modelo de mejora continua, de acuerdo con su nivel de madurez, tamaño y expectativa de crecimiento. La mejora continua tiene como resultado que las empresas entren en una dinámica de innovación permanente, mejora en la rentabilidad, en reducción de costos, en el servicio al cliente y mejora en la calidad del producto ofrecido, entre otros.

Con el aporte de este estudio se espera brindar recomendaciones de herramientas de mejora continua que pueden utilizar las pymes costarricenses para aplicar en sus procesos operativos y emprender, asimismo, un camino hacia la excelencia operacional. Esto con el fin de que las pymes costarricenses puedan mantenerse en el mercado y seguir creciendo, lo cual contribuye, a la vez, al crecimiento económico del país.

El problema planteado para este estudio es: ¿Cuáles son las recomendaciones idóneas de excelencia operacional para mantener el negocio a flote dirigido a fines del sector comercio en la Gran Área Metropolitana durante el 2021?

Para la resolución del problema planteado, se establece un objetivo general y tres objetivos específicos. El objetivo general es analizar las recomendaciones pertinentes que, desde la excelencia operacional, puedan mantener el negocio a flote de las pymes del sector comercio en la Gran Área Metropolitana durante 2021. Los tres objetivos específicos establecidos son: identificar las expectativas de las pymes del sector comercio para mantener el negocio a flote en el corto plazo; determinar los criterios de excelencia operacional que las pymes en estudio pueden utilizar para mantener el negocio a flote, y como último objetivo, sugerir las recomendaciones de excelencia operacional que las pymes del sector comercio pueden aplicar durante 2021. A continuación, se expone información y conceptos primordiales de la investigación acorde con los objetivos planteados a través de la revisión bibliográfica.

Revisión bibliográfica

Para esta investigación es necesario entender cuál es el concepto de excelencia operacional, el cual es esencial para el crecimiento de cualquier empresa, debido a que busca la calidad, eficiencia y eficacia de las empresas. Es un tema que abarca el uso de diferentes herramientas operativas, marcos de referencias y metodologías que las empresas pueden utilizar

para obtener muchos beneficios y conseguir una ventaja competitiva en el mercado en el que se desarrollan. Según Aguilera, Jacobo (2019):

“La Excelencia Operacional es el desarrollo de habilitadores para generar beneficios competitivos en un entorno dinámico basado en los recursos organizacionales (adaptabilidad). La composición y expansión de los habilitadores en la base de la mejora continua, el cambio y la optimización de los procesos comerciales. Por lo tanto, “OE es la capacidad dinámica para realizar procesos centrales efectivos y eficientes en la cadena de creación de valor utilizando factores tecnológicos, culturales y organizacionales de manera integradora y basada en la estrategia respectiva. La única ruta de una organización hacia la excelencia es utilizar las necesidades de las partes interesadas como insumo para el desarrollo y evaluación de una estrategia y sus respectivas directrices” (p.678).

Para implementar un plan de excelencia operacional es necesario trabajar en la aplicación de políticas de formación, aplicación de metodologías, herramientas enfocadas en la misión, objetivos y estrategia de la empresa. A continuación, se desarrollan algunos conceptos relacionados con la excelencia operacional.

Mejora continua: El proceso de mejora continua es la ejecución constante de acciones que mejoran los procesos en una organización, minimizando al máximo el margen de error y de pérdidas. Orellana, Pablo (2020)

Calidad total (TQM): un sistema eficaz para integrar el desarrollo de la calidad, el mantenimiento de la calidad y los esfuerzos de mejora de la calidad de los diversos grupos en una organización para permitir la producción y el servicio en los niveles más económicos que permiten la plena satisfacción del cliente. Slack, N. & Lewis, M. 2017 (p.94).

Se basa en tres principios fundamentales, los cuales son:

1. Un enfoque en los clientes y accionistas
2. La participación y el trabajo en equipo de todos en la organización
3. Un enfoque de proceso apoyado por el mejoramiento y aprendizaje continuos

Procesos Esbeltos (Lean): Una organización esbelta comprende el valor del cliente y enfoca sus procesos clave para mejorarlo continuamente. El objetivo final es proporcionar un valor perfecto al cliente a través de un proceso de creación de valor que no tiene desperdicio. Para lograr esto, el pensamiento *lean* cambia el enfoque de la administración de optimizar tecnologías, activos y departamentos verticales separados a optimizar el flujo de productos y servicios a través de flujos de valor completos que fluyen horizontalmente a través de tecnologías, activos y departamentos hacia los clientes (Lean Enterprise Institute, 2021).

Business Process Management (BPM): La Gestión de Procesos de Negocio (BPM) es una disciplina que implica cualquier combinación de modelado, automatización, ejecución, control, medición y optimización de los flujos de actividad empresarial, en apoyo de los objetivos empresariales, sistemas de expansión, empleados, clientes y socios. (Palmer Nathaniel, 2020). BPM no es una herramienta que se aplica una vez, los líderes organizacionales deben gestionar los procesos de negocio de un extremo a otro de forma continua, se centra en encontrar nuevas formas de optimizar los procesos de negocio.

Reingeniería: La reingeniería de procesos es, por definición, el método mediante el cual una organización puede lograr un cambio radical de rendimiento medido por el costo, tiempo de ciclo, servicio y calidad, por medio de la aplicación de varias herramientas y técnicas enfocadas en el negocio, orientadas hacia el cliente, en lugar de una serie de funciones organizacionales. Slack, N. & Lewis, M. (2017).

APQC (American Productivity & Quality Center): es la principal autoridad mundial en evaluación comparativa, mejores prácticas, mejora de procesos y rendimiento y gestión del conocimiento. Realiza investigaciones para descubrir y documentar prácticas comerciales de clase mundial, compartir metodologías y procesos comprobados, y ayudar a las organizaciones de todo el mundo a adaptarlos (APQC,2020).

Change Management: La gestión del cambio organizacional (OCM) asegura que los nuevos procesos resultantes de un proyecto sean realmente adoptados por las personas afectadas. Por medio de la gestión del cambio se reduce el riesgo de que la empresa rechace un nuevo sistema u otro cambio. Perkins, Bart (2018)

En Costa Rica la aplicación herramientas de mejora continua, se hace cada vez más popular y no solamente para las empresas internacionales, sino también en pymes. Para esto, la Cámara de Industrias de Costa Rica ha impulsado organizaciones y premios a nivel nacional, con el fin de estimular a que se utilicen herramientas de mejora continua. La organización espera un beneficio por medio del *benchmarking* de las empresas que ganan estos premios y también para dar asesoría de cómo ejecutar las herramientas según la necesidad y estructura organizacional. Enrique Engloff (2019) dijo en la XXII de los Premios a la Excelencia 2019 que “para el próximo año apoyarán al Gobierno de Costa Rica en todas aquellas acciones que promuevan una aceleración de la economía y que permitan desarrollarse al sector empresarial. No descansaremos en demandar acciones que mejoren la competitividad del país, la gestión efectiva de las instituciones públicas, que mejoren la gobernanza y respondan a las necesidades de un sector privado”.

Este estudio se enfoca en las pymes, según la PYME Costa Rica (2021):

“Se entiende por pequeñas y medianas empresas (PYMES) toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de los recursos humanos los maneje y opere, bajo las figuras de persona física o de persona jurídica, en actividades industriales, comerciales, de servicios o agropecuarias que desarrollen actividades de agricultura orgánica. El tamaño se determina mediante la ponderación matemática de una fórmula que las clasifica según actividad empresarial, y que contempla el personal promedio contratado en un período fiscal, el valor de los activos, el valor de ventas anuales netas y el valor de los activos totales netos. Dependiendo del resultado de dicha fórmula, la empresa se clasifica como:

Microempresa si el resultado es igual o menor a 10.

Pequeña Empresa si el resultado es mayor que 10 pero menor o igual a 35.

Mediana Empresa si el resultado es mayor que 35 pero menor o igual a 100.”

Las pymes representan un sector muy importante para la economía de Costa Rica, según datos del estudio realizado por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC): “El estudio señala que para el 2017 las pymes representaron el 97,5% del parque empresarial a nivel nacional, al registrarse un incremento del 6,8%. Según un estudio realizado por el MEIC para el año 2017, en Costa Rica las Pymes representan un 35.7% del Producto Interno Bruto (PIB) y aportan la creación de 35.7% de empleo. Respecto a la distribución del empleo por sectores se visualiza que, en el 2017, el área de servicios generó un 56%, comercio un 19,5%,

e industria 14,5% de un total de un total de 1.042.955. Este sector es considerado un motor económico para el país, según el estudio realizado por el MEIC en el 2020, si la pandemia se extiende el número de empresas que estaría desapareciendo en el corto plazo (seis meses) es de casi 80%”.

Cuando se habla de excelencia operacional no se puede dejar de lado la innovación y las tendencias del mercado. Algunas de las tendencias relacionadas con la excelencia de procesos según PEX Networks (2020) son: El crecimiento de automatización de procesos por medio de Inteligencia artificial y “Machine Learning”. Además, RPA y BPM continuarán evolucionando, utilizando menos código y lenguaje natural, volviéndose cada vez más intuitivos de usar. RPAaaS será una opción para las empresas que actualmente se resisten al cambio (...). RPAaaS permitirá a las empresas más pequeñas desafiar a las empresas más grandes que no han digitalizado sus procesos.”

Para atender a las nuevas tendencias de mercado globales en Costa Rica y la transformación digital se han desarrollado distintas iniciativas de apoyo. Una de ellas es la capacitación “Transformación Digital Pymes” en HP LIFE, por este medio brindaron a pequeños emprendedores y a estudiantes colegiales conocimientos tecnológicos y empresariales. (MICITT, 2021)

En Costa Rica existe el programa de PROPYME el cual fue creado mediante la Ley 8262, con el objetivo de financiar las acciones y actividades dirigidas a promover y mejorar la capacidad de gestión y competitividad de las PYME’s costarricenses, mediante el desarrollo tecnológico como instrumento para contribuir al desarrollo económico y social del país. Por medio de este programa se quiere apoyar proyectos de desarrollo tecnológico (investigación, desarrollo de productos y procesos), proyectos de patentes de invención, proyectos de transferencia tecnológica, proyectos de desarrollo humano y proyectos de servicios tecnológicos.

Según Traccsolution (2021) “En el mundo digital actual, los ejecutivos con visión de futuro consideran cada vez más la excelencia operativa (OpEx) como un impulsor clave del crecimiento de las líneas de negocio, y no sólo como una herramienta para la mejora de los procesos incrementales a nivel operativo.”

A continuación, se presentan los detalles relacionados con la metodología de la investigación.

Metodología de la Investigación

La presente investigación tiene un alcance descriptivo. Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden o recolectan datos y reportan información sobre diversos conceptos, variables, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o problema a investigar. (Hernández, Roberto 2018, p. 109). Con el alcance elegido se busca identificar cuáles son las herramientas de excelencia operacional idóneas para las pymes del Gran Área Metropolitana.

El enfoque utilizado para cumplir con los objetivos planteados es cuantitativo, el cual es un proceso secuencial y probatorio. Según Hernández, Roberto (2018), algunas características del enfoque cuantitativo son:

1. Reflejar la necesidad de medir y estimar magnitudes de los fenómenos o problemas de investigación.
2. La recolección de los datos se fundamenta en la medición. Esta recolección se lleva a cabo al utilizar procedimientos estandarizados y aceptados por una comunidad científica.
3. Los análisis cuantitativos se interpretan a la luz de las predicciones iniciales (hipótesis) y de estudios previos (teoría). La interpretación constituye una explicación de cómo los resultados encajan en el conocimiento existente.
4. La investigación cuantitativa debe ser lo más “objetiva” posible.

La población que se eligió para la presente investigación es finita. Para este estudio la población son todas las empresas PYME registradas en Costa Rica. Según el último reporte realizado por el MEIC para el periodo del 2012 al 2017, el total de empresas PYMES de Costa Rica, es de 130.388. El número de personas laborando en Costa Rica para estas empresas es de 344.390.

La técnica de muestreo utilizada es la no probabilística de conveniencia. El muestreo por conveniencia se define, según la Enciclopedia Económica (2021), como “tipo de muestreo no probabilístico que se aplica cuando la muestra estadística a formar es seleccionada en el entorno próximo al investigador, sin que medien requisitos específicos. El objetivo es facilitar el trabajo

de quien desarrolla el estudio. Debido a que no se espera que esta muestra sea representativa de la población, no se aplica ningún proceso de selección para conformarla.” La unidad de muestreo se centra en “qué o quiénes”, es decir, en los participantes, objetos, sucesos o colectividades de estudio. También se le denomina casos o elementos y depende del planteamiento y el alcance de la investigación. La unidad de muestreo seleccionada fue conformada por 50 personas, entre los 18 y 65 años, de todos los géneros, que laboran o laboraron recientemente en una PYME del sector comercio ubicada en la GAM.

La técnica de recolección de datos seleccionada es la encuesta, la cual se aplicó de manera digital por medio de un cuestionario que contiene 17 preguntas de selección única y múltiple. Las preguntas del cuestionario permiten dar respuesta a la pregunta de investigación y objetivos establecidos.

En cuanto se obtuvieron las respuestas del cuestionario, se procedió al análisis de los datos obtenidos. En el siguiente apartado se mostrarán los resultados de la investigación.

Análisis de Resultados

Para la presente investigación se aplicó la encuesta a 50 personas. Esta fue diseñada para responder los tres objetivos específicos y está conformada por un total de 17 preguntas. Estas encuestas fueron aplicadas a trabajadores entre los 18 y 65 años, de todos los géneros que laboran o laboraron en una empresa PYME del sector comercio, ubicada en la GAM; esto con el fin de poder identificar cuál es la situación actual de las PYMES y hacer recomendaciones que sean de utilidad para afrontar los retos del mercado actual.

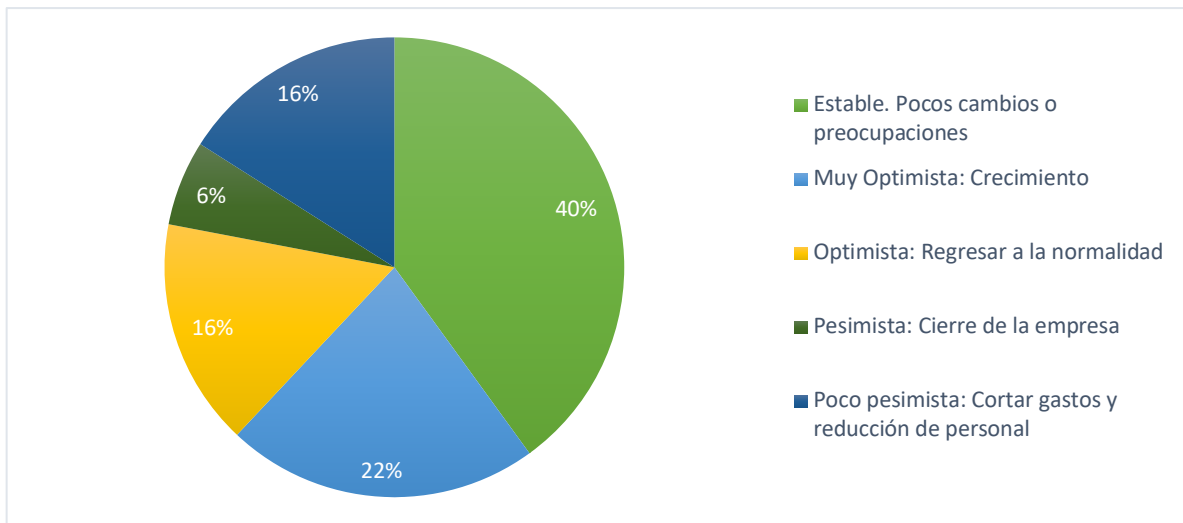
Con respecto al perfil de los encuestados, el 55 % corresponde a mujeres y el 45 % hombres; los rangos de edad más representativos, 44 % de los encuestados están en una edad entre 26 y 34 años, 24 % entre los 35 y 49 años y un 22 % entre los 18 y 25 años. En cuanto al perfil de las Pymes para las que los encuestados trabajan, el 66 % tiene 10 o menos empleados, un 20 % más de 35 pero menor o igual a 100 y un 14 % más de 10 pero menor o igual a 35 empleados.

Empezando con el objetivo uno, identificar las expectativas de las pymes del sector comercio para mantener el negocio a flote en el corto plazo, se consultó cómo se espera que sea la situación financiera a corto plazo con el fin de saber cuáles son las expectativas de los

trabajadores en cuanto al futuro. Como se muestra en el gráfico 1, un 40 % de los encuestados menciona que espera una situación estable, pocos cambios o preocupaciones, un 22 % se encuentra optimista y espera crecimiento y un 16 % está optimista esperando que las cosas vuelvan a la normalidad. Esta información muestra que las compañías esperan una reactivación de la economía y mantener su negocio en marcha.

Gráfico 1.

Situación financiera esperada por las Pymes.

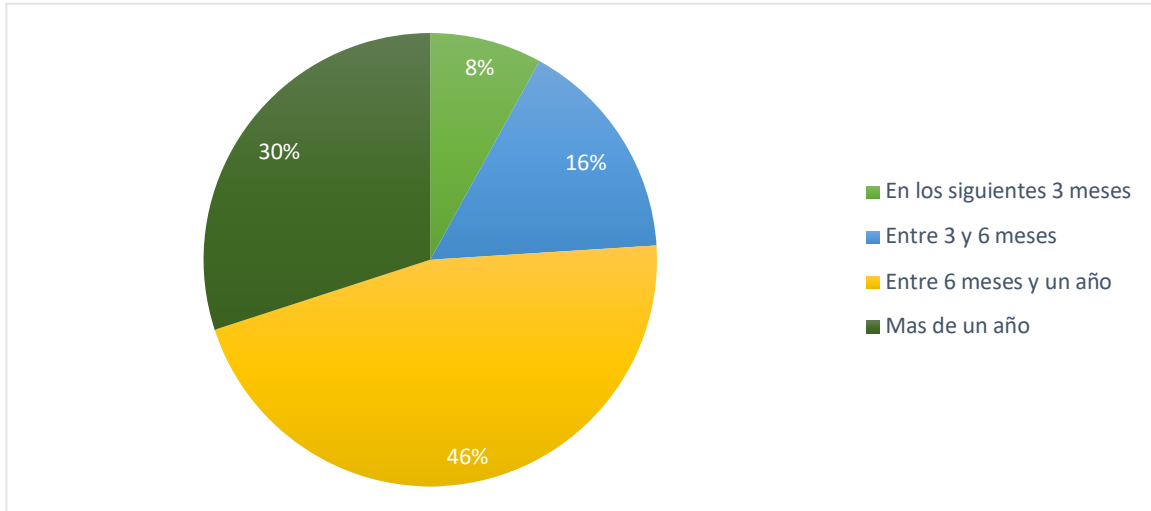


Fuente: Elaboración Propia, 2021.

Aunado a lo anterior, se consultó en cuanto tiempo esperaban una reactivación económica, como se identifica en el gráfico 2, el 46 % de los encuestados espera una reactivación en un período de 6 meses a un año, mientras que un 30 % espera que sea en más de un año. Esto puede representar una oportunidad para que las empresas empiecen un proceso de planeación para estar preparadas para atender las necesidades actuales y futuras de sus clientes, establecer objetivos y planes de acción.

Gráfico 2.

Expectativa de tiempo para reactivación económica.

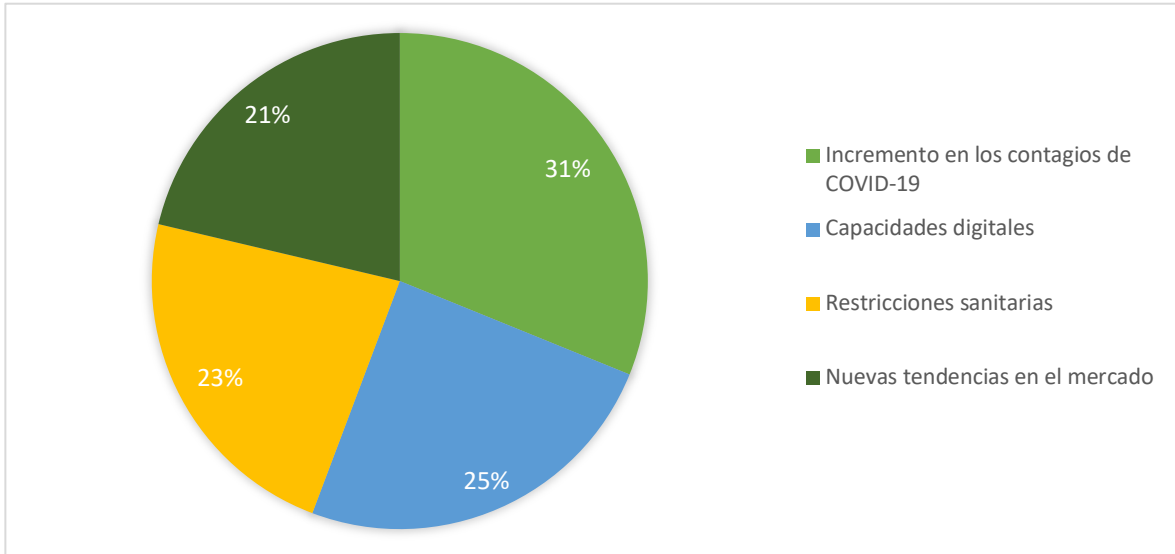


Fuente: Elaboración Propia, 2021.

Con la información del gráfico 3, se busca identificar cuáles son las áreas que las empresas ven como amenazas para mantener su negocio. En esta pregunta se le dio cuatro opciones de situaciones actuales que pueden hacer que un negocio pierda competitividad. Los resultados de esta pregunta ponen al COVID 19 como situación número uno de afectación a los negocios, seguido de las capacidades digitales. En la actualidad se está viviendo la cuarta revolución industrial, la cual va dirigida a la era digital y esta ha evolucionado de manera exponencial por la situacional actual del COVID 19. Las pymes reconocen que, para seguir en el mercado, es importante tener una plataforma digital; con esto puede seguir en el mercado y reducir la afectación de situaciones fuera de su control. Según Federica Saliola (2020) “Los nuevos modelos de negocio (empresas de plataformas digitales) han podido evolucionar rápidamente desde nuevas empresas locales hasta gigantes globales, a menudo con pocos empleados o activos tangibles. Las plataformas digitales han permitido la formación de grupos de empresas en zonas rurales subdesarrolladas.”

Gráfico 3.

Situaciones por las que las PYMES se ven afectadas.

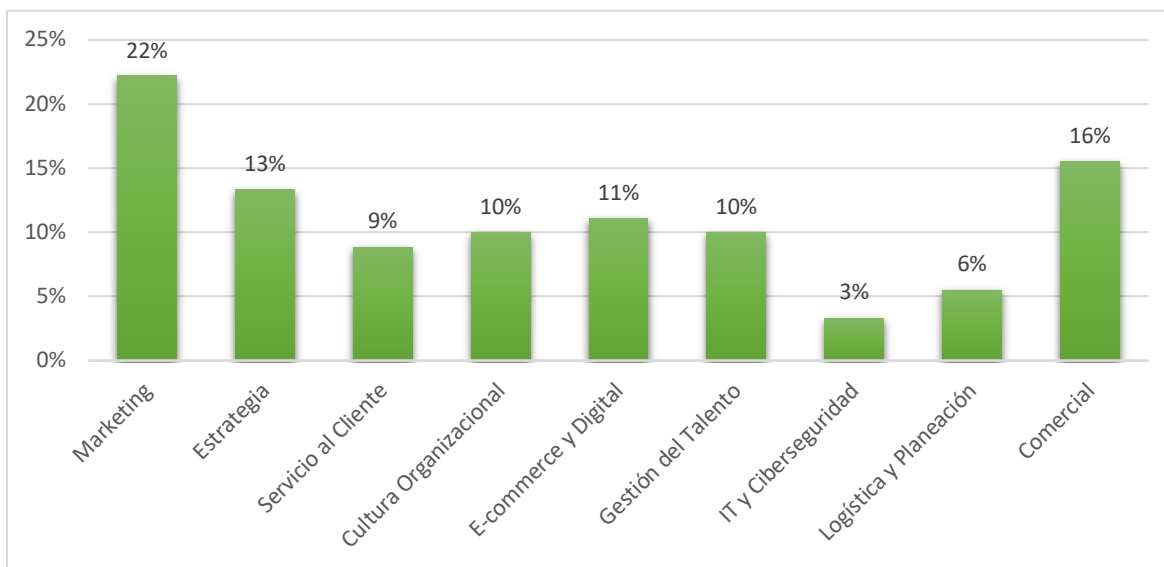


Fuente: Elaboración Propia, 2021.

Para identificar cuáles son las debilidades de las PYMES se les preguntó a los encuestados cuáles son los temas que representan mayores retos para las empresas. Como se observa en el gráfico 4, los mayores retos con los temas de marketing, comercial, estrategia, e-commerce y digital, cultura organizacional y gestión del talento. Con los resultados, se indica que existen oportunidades de mejora a nivel interno. Como se menciona anteriormente, la transformación digital ha evolucionado y las empresas deben realizar los cambios necesarios para seguir siendo competitivas, además los cambios en la forma de hacer negocios traen consigo cambios a nivel de gestión de talento porque se deben evaluar los puestos existentes y si es necesario un cambio o una capacitación para que sus colaboradores puedan realizar sus labores de una forma eficaz y eficiente.

Gráfico 4.

Temas que representan mayores retos para las pymes.



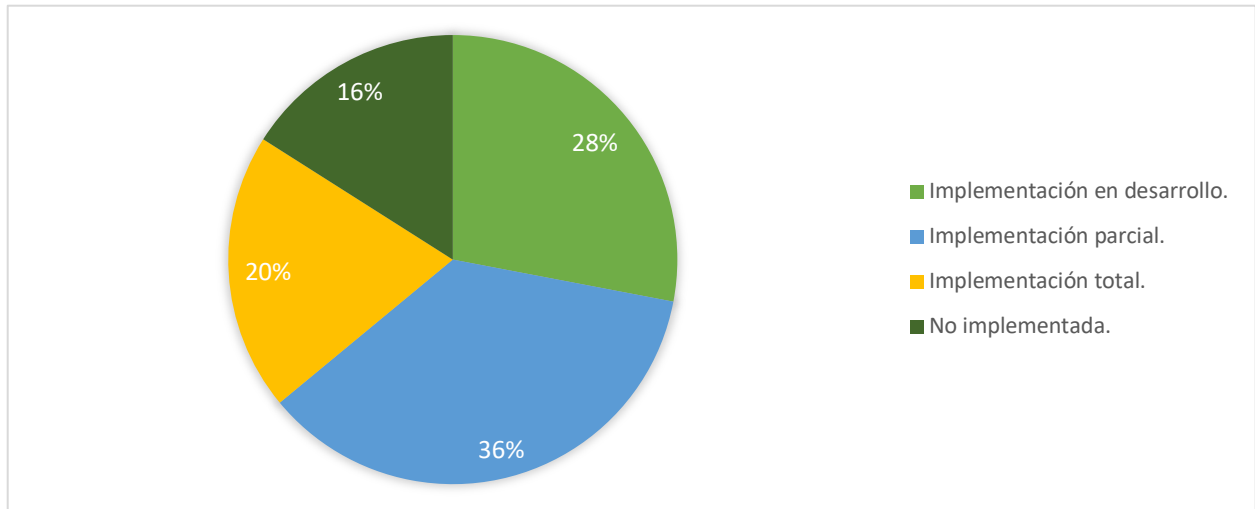
Fuente: Elaboración Propia, 2021.

Para el objetivo dos de esta investigación, se busca determinar los criterios de excelencia operacional que las pymes en estudio pueden utilizar para mantener el negocio flote. Por medio de las preguntas se evalúa el nivel de madurez las pymes para aplicar criterios de excelencia operacional.

Se preguntó a los encuestados si las pymes cuentan una visión, la misión, los valores y los objetivos a corto y largo plazo implementada, según el gráfico 5 el 84 % comenta que existe una implementación ya sea total, parcial o en desarrollo, mientras que un 16 % no cuenta con una implementación. El porcentaje de implementación total es bajo, por lo que se identifica que hay una necesidad de mejorar en este aspecto. CEDEC (2018) destaca que “La misión, la visión y los valores presentan una doble función de vital relevancia para las organizaciones, que son el carácter comunicador y el estratégico. Estos tres sostenes de la identidad corporativa no pueden entenderse sin ser compartidos. Deben presentarse y comunicarse de forma pública tanto entre los empleados, como entre los clientes, los proveedores y demás entorno de la empresa, es decir, también de manera interna y externa.”

Gráfico 5.

Nivel de implementación de la visión, la misión, los valores y los objetivos a corto y largo plazo.

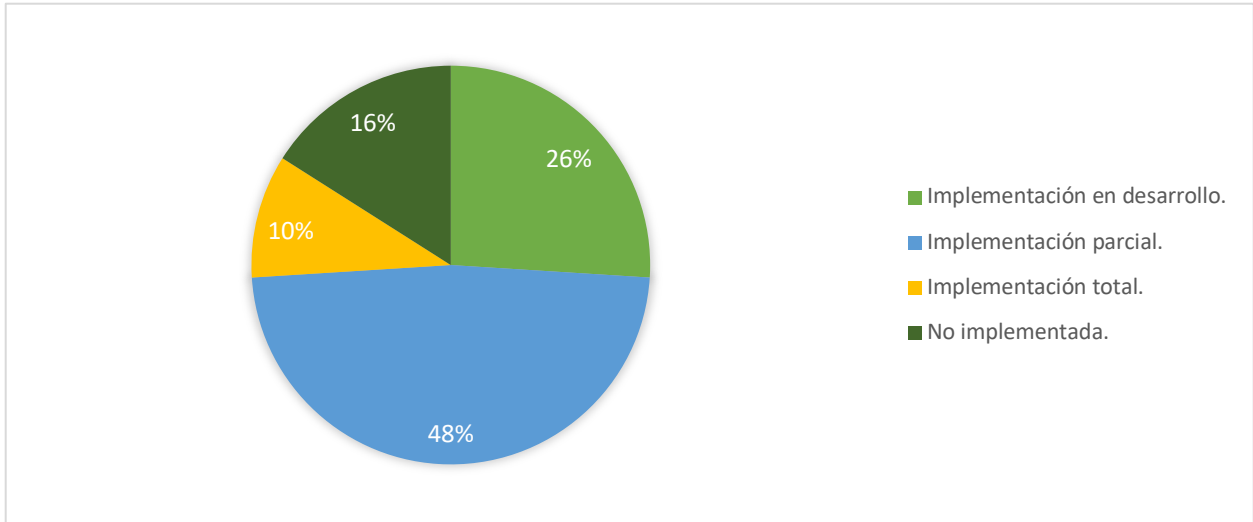


Fuente: Elaboración Propia, 2021.

En el caso de la implementación de un proceso de planeación, los resultados obtenidos según el gráfico 6, el 84 % comenta que existe una implementación ya sea total, parcial o en desarrollo, mientras que un 16 % no cuenta con una implementación. En cuanto a la planeación, solamente un 10 % responde que hay una implementación total. Por medio de la planeación estratégica se fijan objetivos, estrategias, metas y políticas. Para poder mantener un negocio a lo largo del tiempo las empresas deben tener un plan de acción para operar, dirigir y tomar decisiones acertadas. A pesar de que los resultados muestran que, si se trabaja en una planeación, aún existe oportunidad de mejora para que haya una implementación total y que esta sea comunicada a sus colaboradores.

Gráfico 6.

Nivel de implementación de un proceso de planeamiento que se cumple integralmente.

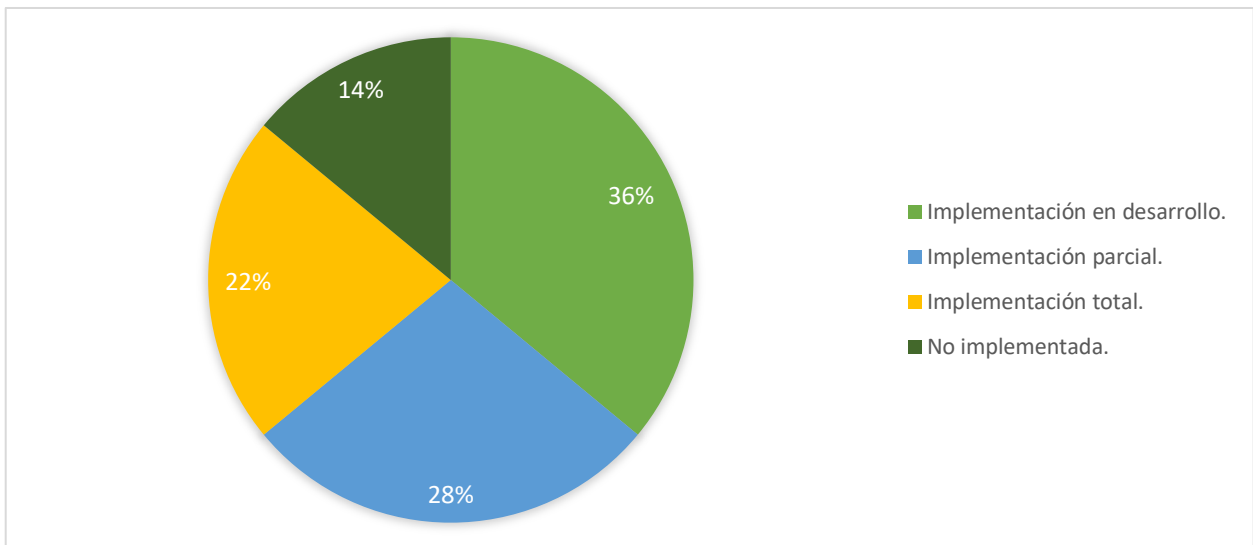


Fuente: Elaboración Propia, 2021.

Entender el mercado y las necesidades de los clientes da una ventaja competitiva a las empresas. Por esta razón, se consultó a los encuestados si las empresas implementan investigaciones para entender los requerimientos de sus clientes, como se puede observar en el gráfico 7, el 36 % tiene una implementación en desarrollo y solo el 22 % una implementación total. Hacer estas investigaciones ayuda a las empresas a tomar decisiones empresariales informadas, desarrollo de nuevos productos y servicios y una mejor comprensión del mercado.

Gráfico 7.

Nivel de implementación de investigaciones de cuáles son los requisitos de los clientes.

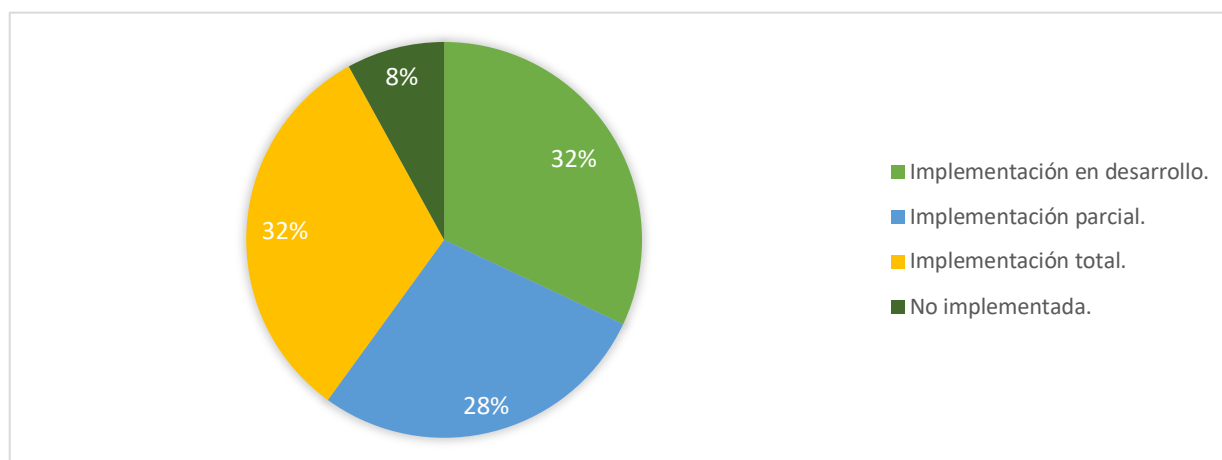


Fuente: Elaboración Propia, 2021.

Con respecto a la implementación de estándares de calidad en cuanto al servicio al cliente, es donde se nota un mayor enfoque por parte de las pymes. El gráfico 8 muestra que solamente el 8 % no tiene implementados estándares de calidad. Por medio de estos, se puede medir la satisfacción al cliente. Debido a los resultados obtenidos se puede decir que es una fortaleza de las pymes ya que denota un enfoque en este tema.

Gráfico 8.

Nivel de implementación de estándares de la calidad para las operaciones de contacto con los clientes.

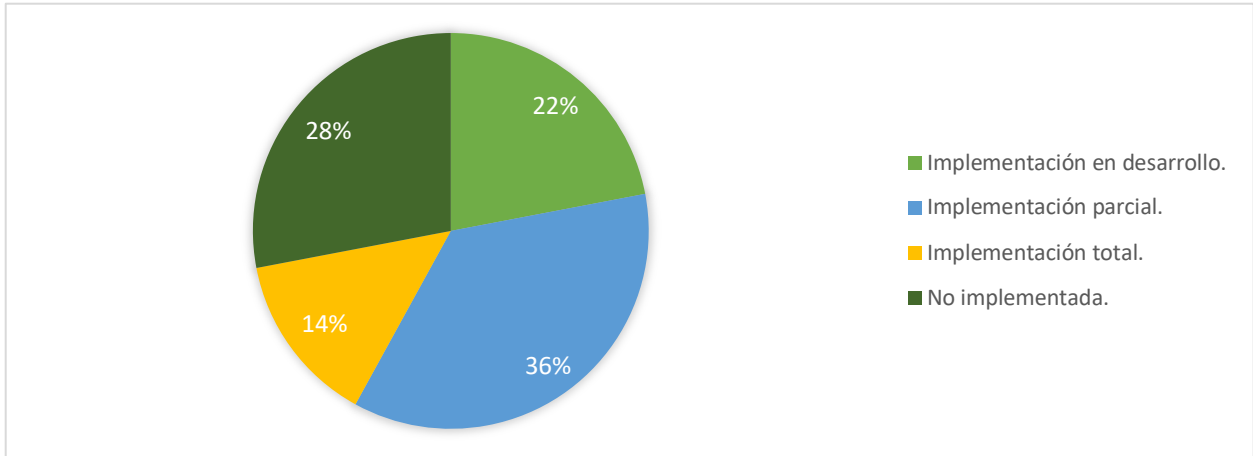


Fuente: Elaboración Propia, 2021.

También, para el estudio se les preguntó a los encuestados si existe documentación y definición de procesos clave. Este tema es en el que se obtuvo menores resultados en cuanto al nivel de implementación. Como se muestra en el gráfico 9, el 72 % comenta que existe una implementación ya sea total, parcial o en desarrollo y un 28 % no cuenta con documentación de procesos. Debido a los resultados obtenidos se identifica una oportunidad de mejora para las pymes, ya que la documentación de procesos tiene una utilidad evidente, es una herramienta dinámica que busca la mejora continua.

Gráfico 9.

Nivel de implementación de documentación y definición de los procesos clave.

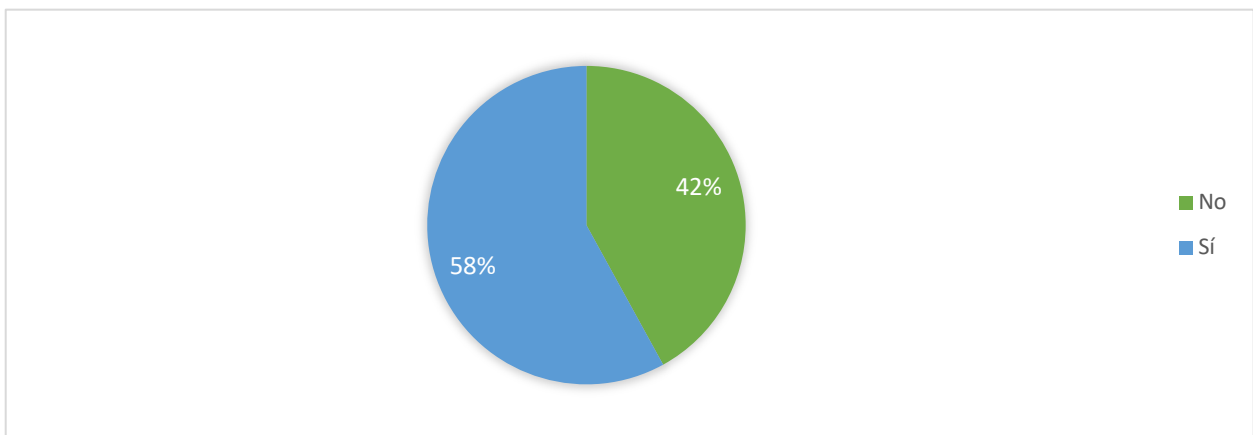


Fuente: Elaboración Propia, 2021.

Como último objetivo está sugerir las recomendaciones de excelencia operacional que las pymes del sector comercio pueden aplicar durante 2021. Se pretende conocer si las empresas saben lo que es excelencia operacional, debido a que muchas de ellas lo aplican sin tener conocimiento de que lo están haciendo y, a partir de los resultados, hacer recomendaciones. Como se muestra en el gráfico 10 el 58 % de las compañías sí aplican el concepto de excelencia operacional.

Gráfico 10

Conocimiento del concepto de excelencia operacional.



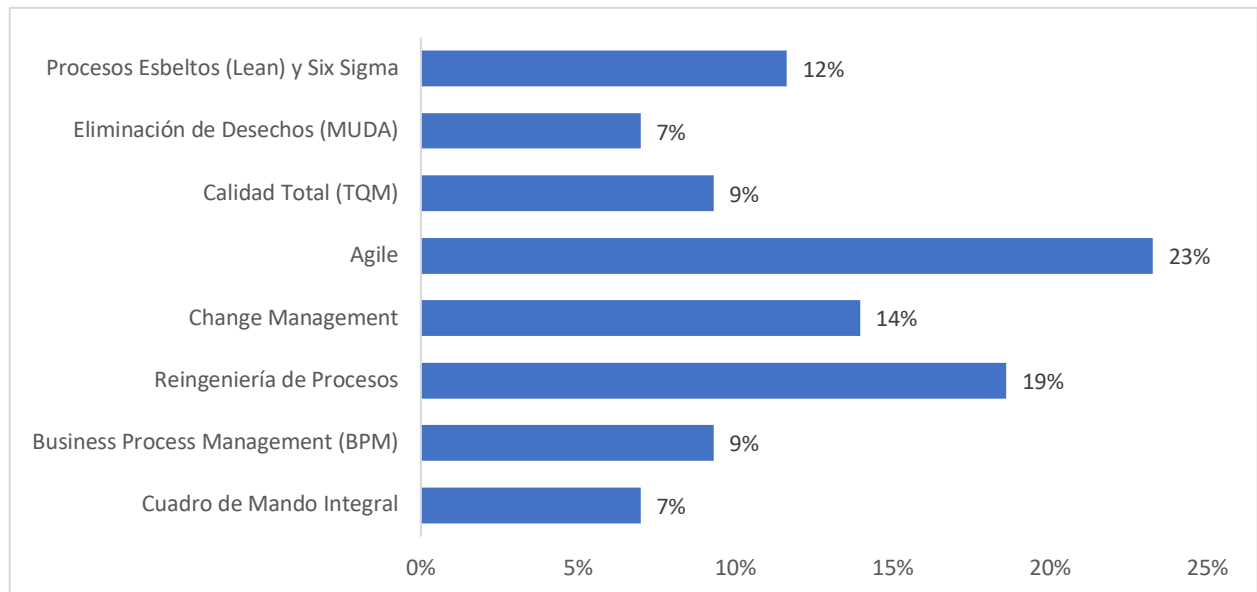
Fuente: Elaboración Propia, 2021.

En cuanto a empresas que emplean modelos de excelencia operacional se puede destacar, según el gráfico 11, que los modelos más utilizados son Agile, Reingeniería de procesos, Change Management y Procesos Esbeltos. A pesar de que solamente cerca del 50 %

de las empresas conoce el concepto de excelencia operativa, las compañías que sí lo conocen emplean una gran variedad de las herramientas disponibles. La incorporación de estas herramientas en sus operaciones permite la eficiencia, rápida identificación de problemas, posibilidad de crecimiento y disminución de los desechos, si están bien implementadas.

Gráfico 11.

Modelos de excelencia operacional empleados.

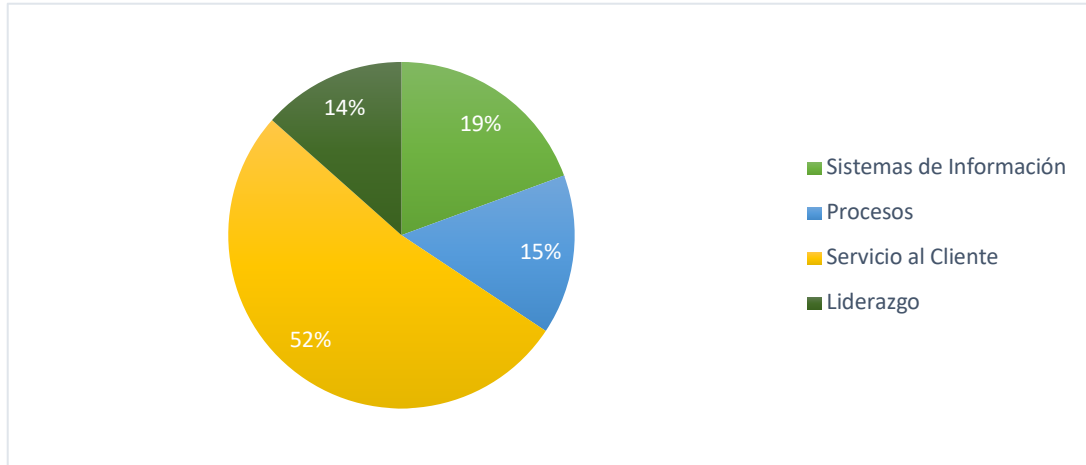


Fuente: Elaboración Propia, 2021.

Para realizar las recomendaciones se les consultó a los encuestados qué áreas de la empresa son de importancia para realizar acciones de mejora. Como se muestra en el gráfico 12, el área de más interés es servicio al cliente, seguido de sistemas de información, procesos y liderazgo. Estos datos indican que hay interés en una mejora continua; sin embargo, existen áreas de importancia que se están dejando de lado como es el liderazgo y procesos. Para lograr excelencia operacional se necesita que exista una cultura de mejora, y esta debe iniciar por los líderes de las empresas. “Los líderes deben estar dispuestos a aprender, ser capaces de implementar prácticas que incorporen el aprendizaje y ser capaces de apoyar el aprendizaje de todos los empleados. Cuando eso sucede, la excelencia ya no es una fantasía; es un resultado predecible” (Millard Maggie, 2019).

Gráfico 12.

Áreas de más importancia para la orientación de acciones de mejora.



Fuente: Elaboración Propia, 2021.

A continuación, se presentan las conclusiones y recomendaciones al problema planteado para esta investigación.

Conclusiones y recomendaciones

Para el primer objetivo se concluye que las pymes tienen una expectativa optimista en cuanto a mantener sus negocios a flote, conocen cuáles son las amenazas del mercado y los retos a los que se afrontan para poder mantener su negocio durante este 2021. Entre las amenazas destacadas está el COVID-19 y las restricciones sanitarias que como consecuencia han acelerado la evolución de la era digital, lo que también representa un reto para las pymes.

Para este punto, se recomienda a las empresas iniciar el proceso de transformación digital para sus procesos internos y externos. Esto porque las expectativas en tecnología y el uso de internet son cada vez mayores. La transformación digital cambia fundamentalmente la forma en que las empresas operan y entregan valor a los clientes, al integrar la tecnología digital en todas las áreas del negocio. Para realizar esta transformación se deben considerar distintos aspectos como tiempo y presupuesto, cultura organizacional y también se recomienda hacer uso de empresas consultoras.

Seguidamente, con el segundo objetivo el cual busca determinar los criterios de excelencia operacional que se pueden utilizar para mantener el negocio, se examinó el nivel de madurez en algunos aspectos, para lo cual se concluye que el nivel de implementación total de aspectos como misión, visión, objetivos, planeación y mejora de procesos es bajo. Debido a los

resultados se identifica que existe oportunidad de mejora, ya que estos aspectos son la base para una empresa y que se mantenga en el mercado a largo plazo.

Se recomienda a las empresas utilizar la herramienta de Cuadro de Mando Integral, el cual permite a la organización convertir la misión, la visión y la estrategia en metas específicas y medibles, con planes de acción para lograr metas. En cuanto a la mejora de procesos, existen distintas herramientas como los diagramas de flujo, SIPOC, y de causa-raíz; esto con el fin de identificar qué procesos del negocio requieren mejoras.

Como conclusión para el tercer objetivo, que consiste en sugerir las recomendaciones de excelencia operacional, se llega a determinar que las empresas conocen del tema de excelencia operacional; sin embargo, existe oportunidad para que el concepto y su aplicación se logren en una mayor población de las pymes. Las empresas que sí conocen de excelencia operacional, tienen un amplio conocimiento de las empresas que aplican las metodologías. Además, existe la necesidad de las empresas de mejorar su servicio al cliente y los sistemas de información.

La recomendación final, para que las pymes puedan mantener su negocio, es buscar tener una ventaja competitiva sostenible a través de la diferenciación y el valor agregado. Para iniciar este proceso de excelencia operacional se recomienda hacer que todos los miembros de la organización conozcan el concepto y cómo se aplica, además de establecer una estrategia enfocada en la calidad, crear equipos altamente efectivos, uso de los datos, emplear herramientas de procesos lean, six sigma, reingeniería de procesos, calidad total, entre otras; que permitan la mejora continua de la organización así como establecer métricas para tener control de las operaciones.

Referencias.

APQC (2020) What We Do. Recuperado de: <https://www.apqc.org/what-we-do>

Enciclopedia Económica (2021). Muestreo por conveniencia. Recuperado de <https://enciclopediaeconomica.com/muestreo-por-conveniencia/>

CEDEC (2020) La importancia estratégica de la misión, visión y valores en las empresas. Recuperado de: <https://cedec-group.com/es/blog/importancia-estrategica-mision-vision-y-valores-empresas>

Cornell SC Johnson College of Business (2020) Global Innovation Index. Recuperado de https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2020.pdf

Federica Saliola, Asif M. Islam (2020). How to Harness the Digital Transformation of the Covid Era. Recuperado de: <https://hbr.org/2020/09/how-to-harness-the-digital-transformation-of-the-covid-era>

Jacobo Tijerina Aguilera & Nancy Lucero Tapia Ruíz (2019). Operational Excellence: Concept Review and Meaning Restructuration. Universidad de Monterrey. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=8f9d87fc-12c1-46c3-ab7b-673748e6a8fe%40sdc-v-sessmgr02>

Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Ciudad de México, México. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.

La República (2019). Cámara de Industrias de Costa Rica premia a 21 empresas por su excelencia. Recuperado de <https://www.larepublica.net/noticia/camara-de-industrias-de-costa-rica-premia-a-21-empresas-por-su-excelencia>

Lean Production (2019). TPM (Total Productive Maintenance). Recuperado de: <https://www.leanproduction.com/tpm.html>

Lean Enterprise Institute (2021). What is Lean? Recuperado de <https://www.lean.org/WhatsLean/>

Ministerio de Economía, Industria y Comercio MEIC (2017) Aumento La Cantidad De Microempresas en el País. Recuperado de

<https://www.meic.go.cr/meic/comunicado/940/aumento-la-cantidad-de-microempresas-en-el-pais.php>

Ministerio de Economía, Industria y Comercio MEIC (2020). Impacto sobre las Pymes Costarricenses. Recuperado de <http://reventazon.meic.go.cr/informacion/estudios/2020/pyme/covid19.pdf>

MICITT (2021) Programas de formación de HP prepararon a emprendedores para impulsar sus negocios. Recuperado de: <https://www.micit.go.cr/noticias/programas-formacion-hp-prepararon-emprendedores-impulsar-sus-negocios>

Orellana Nirian, Pablo (2020). Proceso de mejora continua. Economipedia.com

PEX Network (2020). Trends in Process Excellence, 2020). Recuperado de <https://www.processexcellencenetwork.com/tools-technologies/reports/pex-trends-in-2020>

Perkins, Bart (2018). What is change management? A guide to organizational transformation. Recuperado de: <https://www.cio.com/article/2439314/change-management-change-management-definition-and-solutions.html>

PYMES Costa Rica (2021), Conozca el Tamaño de su Empresa. Recuperado de: <https://www.pyme.go.cr/cuadro5.php?id=1>

PYMES Costa Rica (2021), Fondo de innovación: PROPYME. Recuperado de: <https://www.pyme.go.cr/cuadro5.php?id=1>

Slack, N. & Lewis, M. (2017). Operations Strategy. (5a ed.). Great Britain: Pearson

Anexos

Anexo 1. Cuestionario con la técnica de encuesta.

Encuesta dirigida a los trabajadores de las PyMEs del sector comercio ubicadas en la Gran Área Metropolitana.

Objetivo general del estudio: Analizar las recomendaciones pertinentes que desde la excelencia operacional puedan mantener el negocio a flote de las pymes del sector comercio en la Gran Área Metropolitana durante 2021.

Tema de Investigación: Recomendaciones de excelencia operacional para mantener el negocio a flote dirigido a pymes del sector comercio en la Gran Área Metropolitana durante el 2021.

Encabezado de la encuesta: La siguiente encuesta busca recolectar información para proveer recomendaciones de excelencia operacional para mantener el negocio a flote dirigido a pymes del sector comercio en la Gran Área Metropolitana (San José, Alajuela, Cartago y Heredia) durante el 2021. La misma es parte de la investigación realizada para optar por el grado de Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Operaciones de la ULACIT, favor devolverla a través de Google Forms. Gracias por su colaboración.

Objetivo específico 1: Identificar las expectativas de las pymes del sector comercio para mantener el negocio a flote en el corto plazo.

1. ¿Cómo espera que sea la situación financiera de la empresa para la cual labora(ó) en los siguientes meses?
 - () Pesimista: Cierre de la empresa
 - () Poco pesimista: Cortar gastos y reducción de personal
 - () Estable. Pocos cambios o preocupaciones
 - () Optimista: Regresar a la normalidad
 - () Muy Optimista: Crecimiento
2. Considera que la situación de la empresa para la cual labora(ó) se verá afectada por (Elija en orden de prioridad):

Escenarios	Criterios			
	1	2	3	4
Incremento en los contagios de COVID-19				
Capacidades digitales				
Restricciones sanitarias				
Nuevas tendencias en el mercado				

3. ¿Cuándo espera una reactivación económica?

- En los siguientes 3 meses
- Entre 3 y 6 meses
- Entre 6 meses y un año
- Mas de un año

4. ¿Qué temas representarán los mayores retos para la empresa para la cual labora(ó) para mantener su negocio a flote?
- Comercial
 - Logística y Planeación
 - Servicio al Cliente
 - E-commerce y Digital
 - Estrategia
 - Cultura Organizacional
 - IT y Ciberseguridad
 - Gestión del Talento
 - Marketing

Objetivo específico 2: Determinar los criterios de excelencia operacional que las pymes en estudio pueden utilizar para mantener el negocio flote.

5. ¿Considera que la empresa para la cual labora(ó) implementa la visión, la misión, los valores y los objetivos a corto y largo plazo?
- No implementada.
 - Implementación en desarrollo.
 - Implementación parcial.
 - Implementación total.
6. ¿Considera que la empresa para la cual labora(ó) implementa un proceso de planeamiento que se cumple integralmente?
- No implementada.
 - Implementación en desarrollo.
 - Implementación parcial.
 - Implementación total.
7. ¿Considera que la empresa para la cual labora(ó) implementa investigaciones de cuáles son los requisitos de los clientes (actuales, potenciales y de la competencia) con relación a sus productos y/o servicios?
- No implementada.
 - Implementación en desarrollo.
 - Implementación parcial.
 - Implementación total.
8. ¿Considera que la empresa para la cual labora(ó) implementa estándares de la calidad para las operaciones de contacto con los clientes?
- No implementada.
 - Implementación en desarrollo.
 - Implementación parcial.

Implementación total.

9. ¿Considera que la empresa para la cual labora(ó) define y documenta los procesos clave?

- No implementada.
- Implementación en desarrollo.
- Implementación parcial.
- Implementación total.

Objetivo específico 3: Sugerir las recomendaciones de excelencia operacional que las pymes del sector comercio pueden aplicar durante 2021.

10. El significado de Excelencia Operativa es “La capacidad dinámica de las empresas para realizar procesos centrales efectivos y eficientes en la cadena de creación de valor utilizando factores tecnológicos, culturales y organizacionales de manera integradora y basada en la estrategia respectiva.”

¿Considera que la empresa para la cual labora(ó) empresa lo aplica?

- Sí
- No

11. ¿La empresa para la cual labora(ó) emplea algún modelo orientado a la excelencia operativa?

- No
- Sí (Indique cuales)
 - Procesos Esbeltos (Lean) y Six Sigma
 - Agile
 - Change Management
 - Reingeniería de Procesos
 - Business Process Management (BPM)
 - Calidad Total (TQM)
 - Eliminación de Desechos (MUDA)
 - Cuadro de Mando Integral

12. ¿Qué áreas de la empresa para la cual labora(ó) se les da más importancia la orientación de acciones de mejora?

Áreas	Criterios				
	Muy Importante 5	Importante 4	Neutral 3	Poco Importante 2	Nada Importante 1
a. Negocio					
b. Procesos					
c. Personas					
d. Servicio al Cliente					

13. ¿En qué áreas considera que la capacitación de los colaboradores puede dar una ventaja competitiva a su empresa? Elija en orden de prioridad siendo 1 el más relevante.

Áreas	Criterios			
	1	2	3	4
a. Sistemas de Información				
b. Procesos				
c. Servicio al Cliente				
d. Liderazgo				

Perfil del encuestado

14. Cuántos trabajadores hay en la empresa para la cual labora(ó):

- 10 o menos
- mas de 10 pero menor o igual a 35.
- mas de 35 pero menor o igual a 100.

15. Seleccione la provincia en la que se ubica la empresa para la cual labora(ó):

- San José
- Cartago
- Alajuela
- Heredia

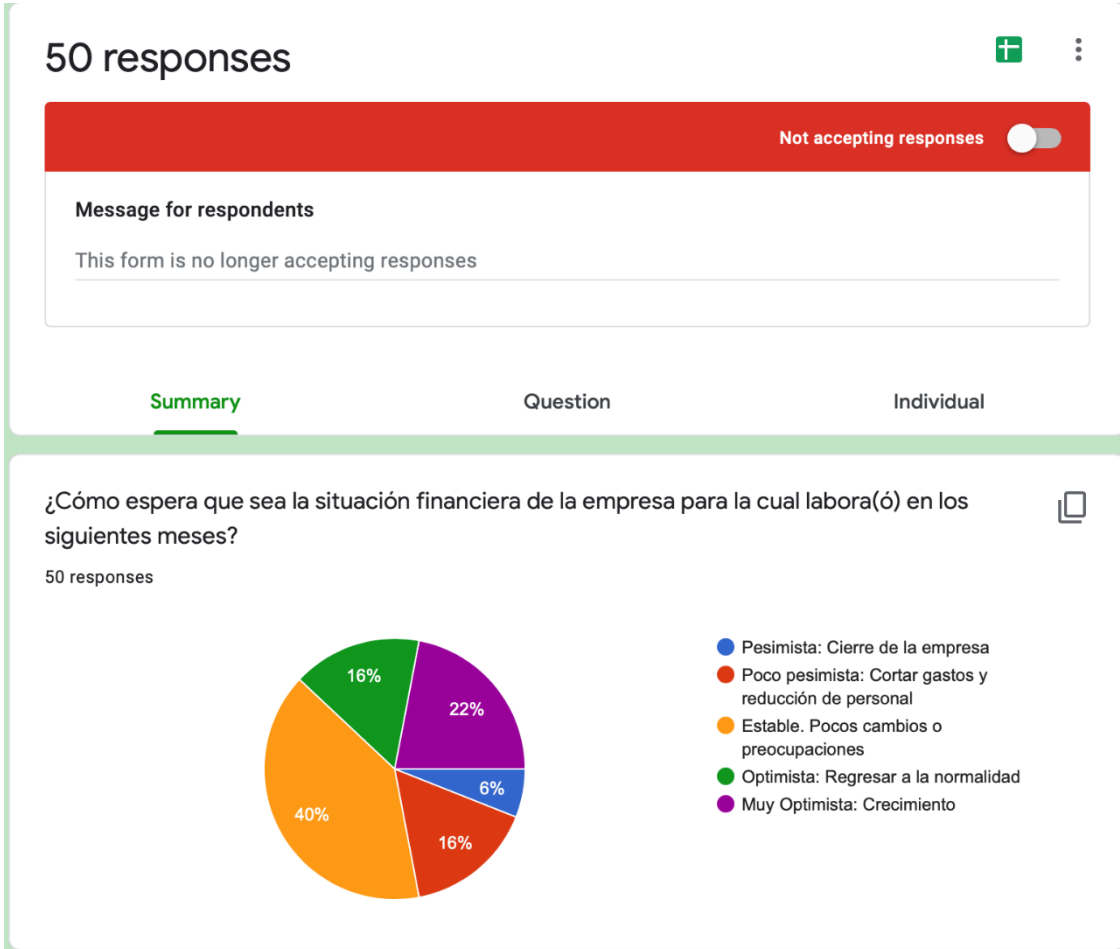
16. Género

- Femenino
- Masculino

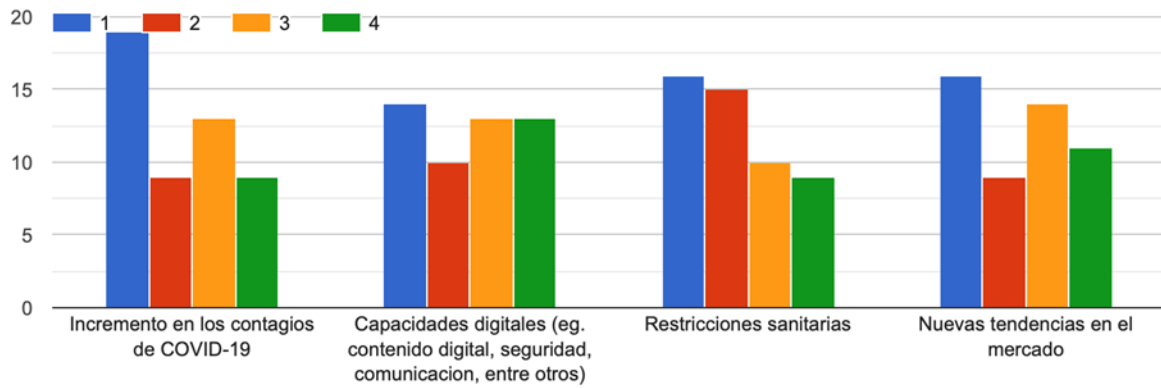
17. Seleccione el rango de edad en el que se encuentra

- 18 a 25 años
- 26 a 34 años
- 35 a 49 años
- 50 a 59 años
- 60 años en adelante

Anexo 2. Datos recolectados en las encuestas

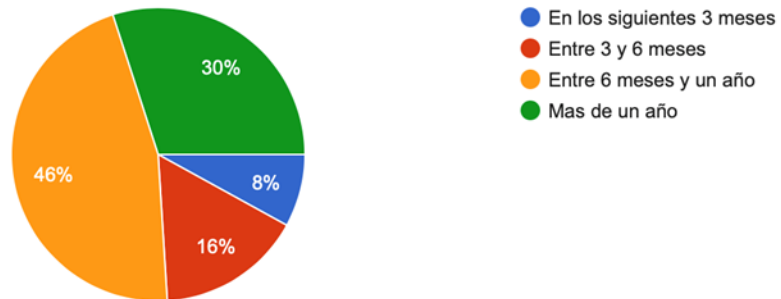


Considera que la situación de la empresa para la cual labora(ó) se verá afectada por (Elija en orden de prioridad siendo 1 el mas relevante):



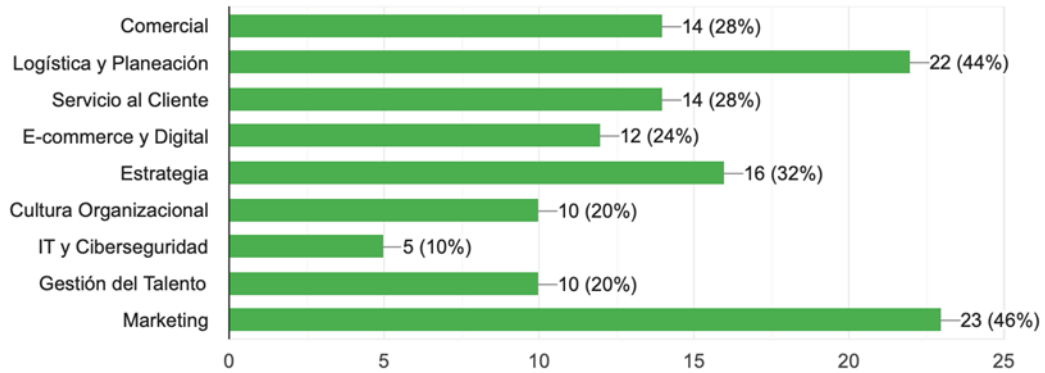
¿Cuándo espera una reactivación económica?

50 respuestas



¿Qué temas representarán los mayores retos para la empresa para la cual labora(ó) para mantener su negocio a flote?

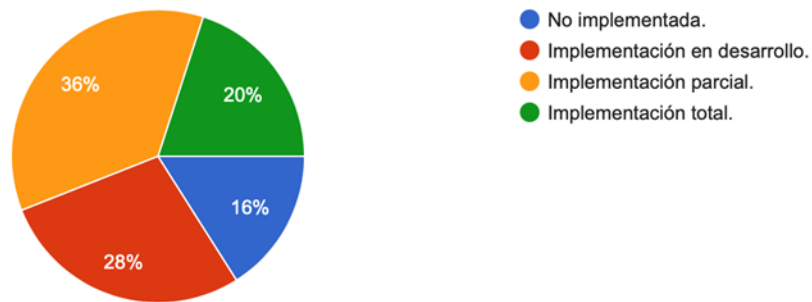
50 respuestas



¿Considera que la empresa para la cual labora(ó) implementa la visión, la misión, los valores y los objetivos a corto y largo plazo?

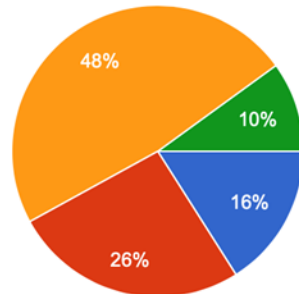


50 respuestas



¿Considera que la empresa para la cual labora(ó) implementa un proceso de planeamiento que se cumple integralmente?

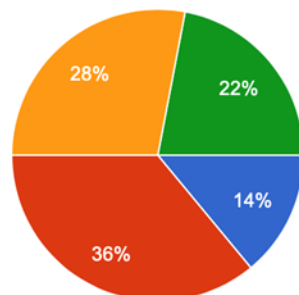
50 responses



- No implementada.
- Implementación en desarrollo.
- Implementación parcial.
- Implementación total.

¿Considera que la empresa para la cual labora(ó) implementa investigaciones de cuáles son los requisitos de los clientes (actuales, potenciales y de la competencia) con relación a sus productos y/o servicios?

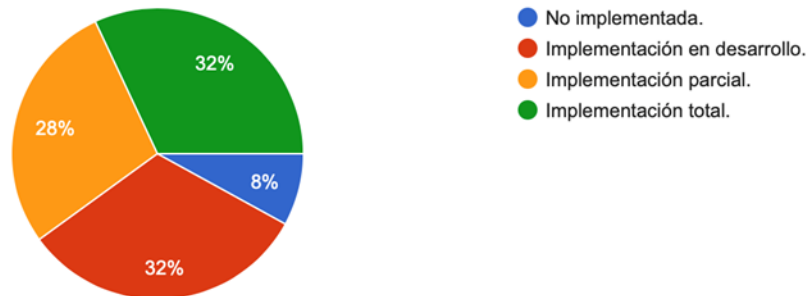
50 responses



- No implementada.
- Implementación en desarrollo.
- Implementación parcial.
- Implementación total.

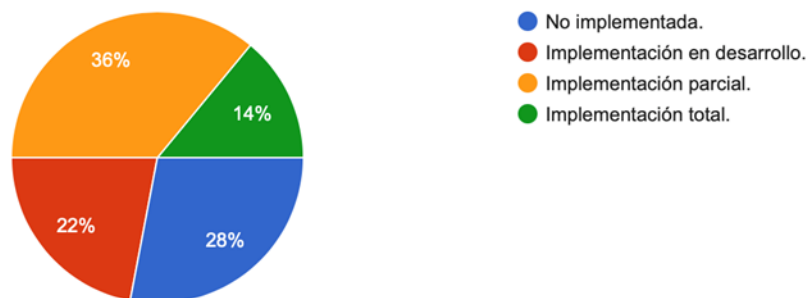
¿Considera que la empresa para la cual labora(ó) implementa estándares de la calidad para las operaciones de contacto con los clientes?

50 responses



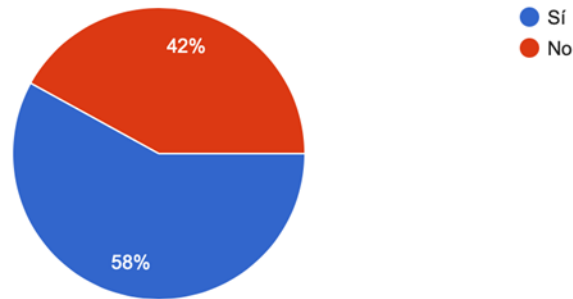
¿Considera que la empresa para la cual labora(ó) define y documenta los procesos clave?

50 responses

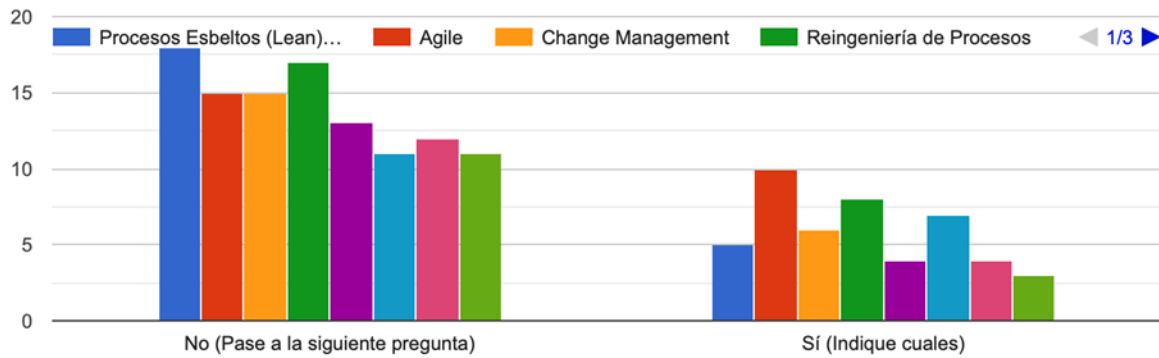


El significado de Excelencia Operativa es “La capacidad dinámica de las empresas para realizar procesos centrales efectivos y eficientes en la cadena de creación de valor utilizando factores tecnológicos, culturales y organizacionales de manera integradora y basada en la estrategia respectiva.” ¿Considera que la empresa para la cual labora(ó) empresa lo aplica?

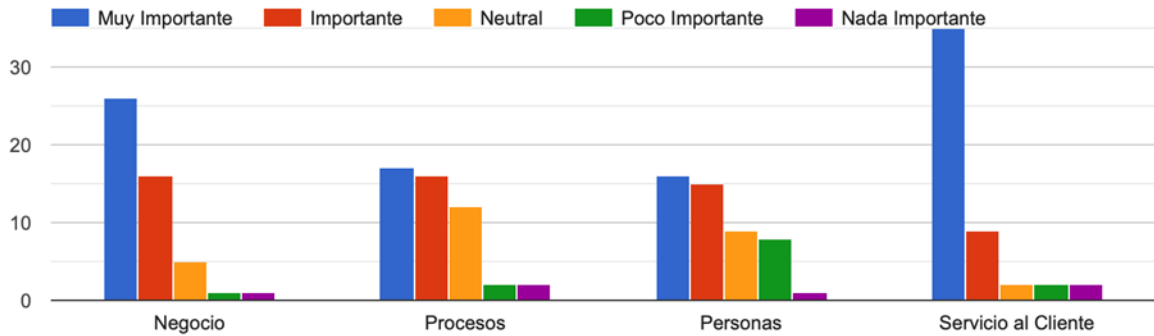
50 responses



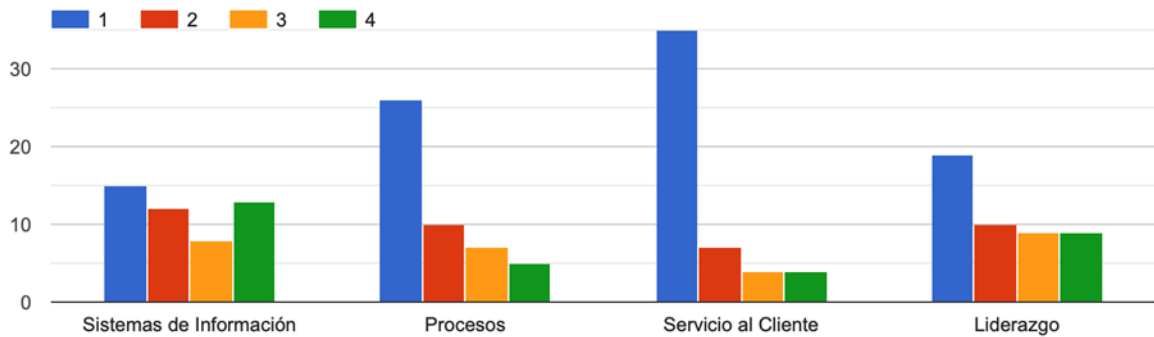
¿La empresa para la cual labora(ó) emplea algún modelo orientado a la excelencia operativa? 



¿Qué áreas de la empresa para la cual labora(ó) se les da mas importancia la orientación de acciones de mejora?

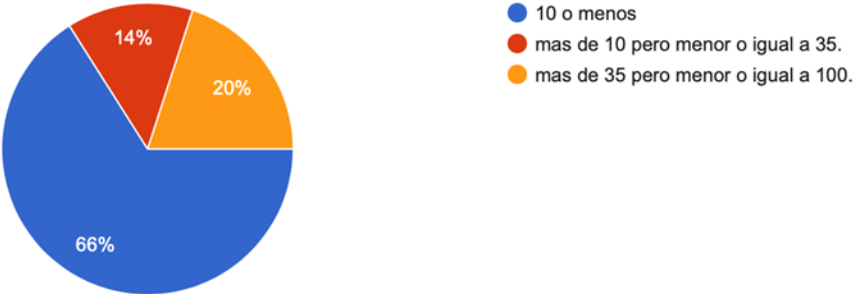


¿En qué áreas considera que la capacitación de los colaboradores puede dar una ventaja competitiva a su empresa? Elija en orden de prioridad, siendo 1 el mas relevante



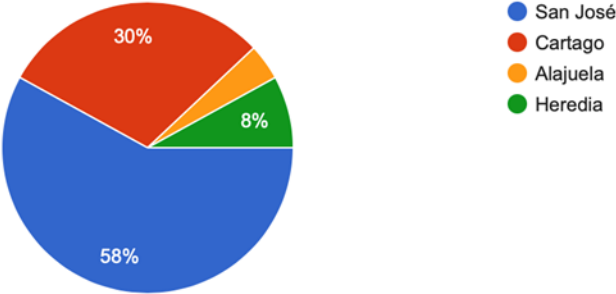
Cuántos trabajadores hay en la empresa para la cual labora(ó):

50 responses



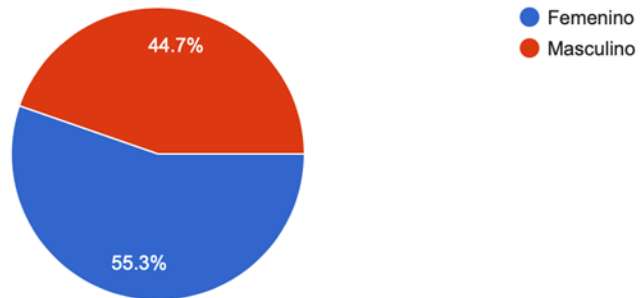
Seleccione la provincia en la que se ubica la empresa para la cual labora(ó):

50 responses



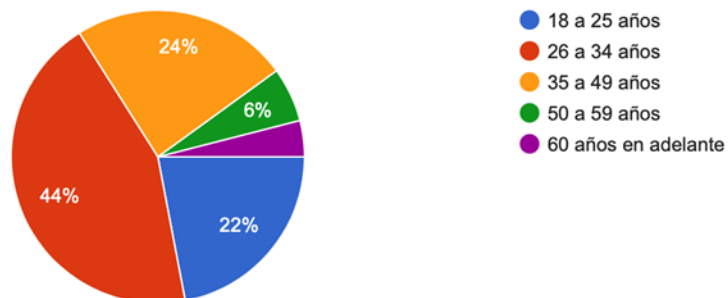
Género

47 responses



Seleccione el rango de edad en el que se encuentra

50 responses



Anexo 3. Carta de Filóloga

Licda. Ana Cecilia Alvarado Picado

Filóloga- UCR

Teléfono 72993724

Cartago, 22 de junio del 2021.

Señores

Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología ULACIT

Escuela de Ciencias de la Administración

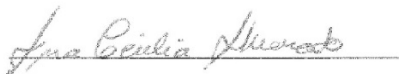
Estimados señores:

La proponente Vanessa Navarro Roselló, me ha presentado, para revisión de estilo, el Trabajo Final de Graduación denominado **Recomendaciones de excelencia operacional para mantener el negocio a flote dirigido a pymes del sector comercio en la Gran Área Metropolitana durante el 2021** para optar por el Grado de Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Operaciones.

He revisado este trabajo y he corregido los aspectos referentes a estructura gramatical, acentuación, ortografía, puntuación, vicios de dicción que se trasladan al escrito y he comprobado que se han incorporado las correcciones al presente documento.

Por lo tanto, hago constar que este se encuentra listo para ser presentado a la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología como trabajo de graduación.

Atentamente,



Ana Cecilia Alvarado Picado

Licenciada

Carné: 019403

Filóloga