

# Análisis del contexto de una pyme colombiana orientado a la implementación de un sistema de gestión de la calidad

## Context analysis of a Colombian SME oriented to the implementation of a quality management system

Págs. 97 - 108

Grupo de investigación 1: Gestión y Competitividad de las Organizaciones  
Línea de investigación 1: Estrategias de Calidad y Competitividad  
Grupo de investigación 2: Prospectiva Urbano Territorial  
José Carlos García Rueda\*, Angélica María Alzate Ibañez\*\*, John Fredy Ramírez Ríos\*\*\*

Recibido: julio 19 de 2016    Aceptado: noviembre 15 de 2016

### RESUMEN

Este artículo explora las cuestiones internas y externas que conforman el contexto de una pyme colombiana prestadora de servicios. El estudio parte de una breve descripción de los retos que las pymes de países emergentes como Colombia deben enfrentar, y el papel que cumple la implementación de un modelo de gestión de la calidad como decisión estratégica para la mejora de la competitividad. Posteriormente, se realiza el análisis FODA y sus matrices derivadas con el propósito de asegurar el conocimiento de la empresa y su entorno con fines de implementación de un SGC. Finaliza con una discusión de las potencialidades que tiene este tipo de estudios y los resultados de orden cualitativo obtenidos del caso de estudio.

**Palabras clave:** análisis FODA, PYME, sistemas de gestión de calidad, decisión estratégica

### ABSTRACT

This paper explores the internal and external context issues of a Colombian SMEs services provider. The analysis starts from a brief description of the challenges that SMEs is facing in an emerging countries such as Colombia, and the role of the quality management models as a strategic decision to create competitive advantages. Subsequently, SWOT analysis is performed in order to ensure knowledge of the organization and its environment for the planning of a QMS. Finally, the analysis concludes with a discussion made from the potential of this type of diagnostics and the qualitative results obtained by the study case.

**Keywords:** SME, SWOT analysis, quality management systems, strategic decision

- 
- \* Ingeniero de Petróleos. Estudiante Especialización en Gerencia de la Calidad. Fundación Universidad de América. josecarlosgarcia92@gmail.com
  - \*\* Ingeniera Química. Docente investigador. Facultad de Educación Permanente y Avanzada. angelica.alzate@investigadores.uamerica.edu.co
  - \*\*\* Sociólogo. Docente investigador. Facultad de Educación Permanente y Avanzada. john.ramirez@investigadores.uamerica.edu.co

## INTRODUCCIÓN

Las micro, pequeñas y medianas empresas (pymes) son parte fundamental del desarrollo económico de países emergentes. En Colombia, las pymes se han constituido como unidades claves dentro de la economía, debido a que representan alrededor del 90% de las empresas a nivel nacional (Dueñas y Peñalosa, 2014) y contribuyen con alrededor del 70% de empleos (Montoya, 2010). Sin embargo, los cambios del entorno, especialmente los tecnológicos y de innovación, la falta de regulación y la firma y puesta en marcha de tratados de libre comercio, entre otros factores, han afectado los niveles de competitividad y sostenibilidad de estas empresas.

Ante este panorama retador, las pymes se han visto en la necesidad de adoptar estrategias que les permitan adaptarse a las exigencias del mercado y superar los retos del nuevo entorno. Dentro del proceso de diseño estratégico, la implementación y certificación en sistemas de gestión basados en las normas ISO se ha posicionado como una de las herramientas más valiosas para el logro del éxito empresarial. Algunos autores han asociado el éxito de los sistemas de gestión en pymes, a la capacidad que tienen estas empresas para adaptarse rápidamente a las nuevas circunstancias, como fundamento de la continuación de la competitividad en el entorno dinámico (Vickery, 1999), y a la flexibilidad natural que ofrece su estructura en el momento de adoptar sistemas de gestión (Yadak, 2013).

El objetivo de este artículo es, en primer lugar, dar una visión general sobre la importancia de las pymes en países emergentes, los retos que deben enfrentar en un mercado actualmente globalizado y la importancia de la implementación de sistemas de gestión como estrategia competitiva. En segundo lugar, realizar un análisis del contexto de una pyme prestadora de servicios ubicada en la ciudad Bogotá, orientado a la planificación e implementación de un sistema de gestión de calidad. Según ISO 9001:2015, “la organización debe determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica, y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos”.

La empresa objeto de estudio pertenece al sector de salud y bienestar, un sector que en Colombia se encuentra en rápida expansión y crecimiento. Por lo tanto, el conocimiento de la empresa a partir del estudio de los factores internos y externos, permite la identificación de ambientes favorables y oportunidades, así como también de los riesgos que deben ser mitigados o eliminados, factores determinantes que influyen en el éxito del negocio y que deben ser tenidos en cuenta para la formulación de planes estratégicos.

La metodología empleada involucra la revisión de literatura, recopilación de información en la empresa objeto de estudio y su diagnóstico mediante el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). Una vez elaborado el análisis, se valoró la matriz de evaluación factores internos (EFI) y la matriz de evaluación factores externos (EFE) siguiendo la metodología propuesta por David (2003).

## DISEÑO METODOLÓGICO

Esta investigación se realiza bajo un enfoque cualitativo cuyo objetivo es “evaluar el desarrollo natural de los sucesos, es decir, no hay manipulación ni estimulación con respecto a la realidad” (Hernández, 2003, p. 9). El estudio es no experimental de tipo transversal, se recolectan datos en un

solo momento y en un tiempo único, con el propósito de describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Tamayo, 1999, p. 49).

Se realiza la recolección de datos cualitativos no estandarizados que describen la situación e interacciones observadas y sus manifestaciones, haciendo uso de las siguientes técnicas: observación no estructurada, revisión de documentos internos, entrevistas abiertas a los empresarios fundadores de la empresa, y discusión en grupo. A partir de la información obtenida, se realizó el análisis FODA y se construyeron las matrices de evaluación de factores internos y externos (EFI y EFE) para la determinación de los ambientes más y menos favorables de la empresa, siguiendo la metodología propuesta por David (2003).

## RESULTADOS

### Una visión general de la naturaleza, problemáticas y gestión de la calidad de las pymes colombianas

“La definición del término pyme suele variar de un país a otro y, a menudo se encuentra asociado al número de trabajadores, el volumen de negocios anual o el valor de los activos de la empresa” (OIT, 2015, p. 2). Nieto (2015) afirma que el tamaño de la empresa se debe asociar, de acuerdo a la teoría económica, con el volumen de producción, es decir, que a mayor nivel de producto mayor tamaño.

En Colombia, las pequeñas y micro empresas se encuentran definidas en el artículo 2º de la Ley 905 de 2004<sup>1</sup> como “toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana”, y se clasifican de acuerdo al número de empleados y activos totales según los criterios establecidos en el artículo anteriormente mencionado.

Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipyme) en Colombia equivalen al 90% del parque empresarial nacional. Los estimativos de la ANIF estiman que las pymes generan casi el 73% del empleo y participan con el 53% de la producción bruta de la industria, el comercio y los servicios, a su vez el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo revela que las pymes generan el 63% del empleo y el 37% de la producción (Dueñas y Peñalosa, 2014, p. 42-43).

Según Dueñas y Peñalosa (2014), en Colombia el mayor problema al que se enfrentan las pymes se asocia con la falta de información real y actualizada que sirva para la formulación de políticas y programas gubernamentales que fomenten el desarrollo de este tipo de empresas. La información oficial se maneja por actividad económica y no coincide con la definición de la Ley Mipyme, siendo el sector servicios el más difícil de estimación, debido a que los criterios establecidos no permiten realizar una comparación admisible. De acuerdo al informe de la OIT (2015) “las dos grandes justificaciones para adoptar políticas de apoyo a las pyme son: la necesidad de abordar los disfuncionamientos del mercado que afectan particularmente a las empresas de ese tamaño, y la importancia de promover a las pyme por su contribución especial al desarrollo económico, sobre todo en lo que se refiere a la creación de empleo” (p. vii). Es decir que la calidad del empleo se asocia con el sector económico en el que desarrollan su actividad, más que por el tamaño de la empresa.

<sup>1</sup> Mientras que el artículo 43 de la Ley 1450 de 2011 sea reglamentado por el Gobierno

Por otra parte, Ospina y Rivera (2013) afirman que las pequeñas y micro empresas se enfrentan principalmente a tres problemáticas: (a) el índice de mortalidad, (b) la informalidad y (c) la ineficacia de los procesos. La primera se relaciona con la carencia de estudios de mercado, poca proyección económica y direccionamiento empírico, en el momento de establecer la empresa, lo cual afecta directa e indirectamente a un número considerable de personas, teniendo en cuenta que la representatividad de empleo es del 57% del empleo industrial, y un 70% del empleo total (Montoya, 2010), generando un impacto no solo económico sino social. El segundo aspecto se encuentra relacionado con el empleo y los derechos de los trabajadores. Las cargas prestacionales en ocasiones resultan ser muy altas para ser asumidas por este tipo de empresas, propiciando el incumplimiento con las responsabilidades y requisitos legales, y la conformación de un mercado laboral de alta informalidad. Finalmente, el lento crecimiento de las PYMES se asocia a procesos ineficaces para alcanzar los efectos deseados en relación a la calidad de los productos o servicios prestados; este problema es ahondado por las trabas burocráticas para su constitución y funcionamiento.

A pesar de que las pymes al no estar atadas a ninguna inercia burocrática, responden fácilmente al posicionamiento de mercado, y son capaces de trabajar de una manera muy informal con sus consumidores y clientes (Thicker, 2010), las pymes de mercados emergentes latinoamericanos debido a las deficiencias institucionales sufren con mayor intensidad los efectos adversos derivados de los procesos de globalización económica y su capacidad de respuesta resulta ser menor. Una de las alternativas que han optado las empresas para mitigar estas desventajas y aumentar la competitividad de estas empresas en un mercado actualmente globalizado, es la implementación de herramientas estratégicas de administración de negocio como los Sistemas de Gestión de Calidad (SGC).

Según Demuner Flores (2009), la principal ventaja de adoptar un SGC consiste en que le da una solidez estructural a las empresas, permitiendo forjar medidas de progreso. Por su parte, Ospina y Rivera (2013) afirman que la implementación del SGC en pymes conduce a una disminución en los niveles de informalidad, “la reducción de la informalidad estimula el surgimiento de nuevas fuerzas productivas, aumenta la diversificación y refuerza la capacidad de participar en la economía mundial” (Bustamante, 2011, p.28). Finalmente, Cuatrecasas, (2012, p. 590) afirma que las empresas al adoptar el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) logran de forma sistemática y estructurada la resolución de problemas. Es así como la adopción de SGC se ha proyectado como una herramienta adecuada para optimizar el uso de los recursos, mejorar el desempeño y aumentar la competitividad y sostenibilidad de las pymes.

En la actualidad existen diferentes modelos para la implementación de un SGC, siendo la ISO 9001 uno de los más adoptados a nivel mundial, con más de un millón de certificaciones en el mundo basado en la Encuesta ISO (2015). La ISO 9001:2015 establece los requisitos para la implementación de un sistema de gestión de calidad bajo el enfoque de procesos y el pensamiento basado en riesgo.

En Colombia, ICONTEC ha desarrollado un modelo de gestión para micro empresas y pequeñas empresas (MYPES), denominado NTC 6001. La norma establece los requisitos fundamentales para la implementación de un sistema de gestión de la calidad, sin importar el sector económico, y ha sido elaborada por el Comité de Normalización 200 con el fin de brindar una herramienta que le permita a estas empresas desarrollar una estructura interna sólida que garantice gerenciar negocios con altos estándares de calidad y lograr mayor competitividad frente a nuevos mercados (Chaparro, 2014, p. 15). La norma cuenta actualmente con 173 empresas certificadas a nivel nacional (Icontec, 2016). Según Chaparro (2014) la característica más relevante de la norma NTC

6001 es su estructura, y recomienda a los empresarios de pyme adoptar la NTC 6001 como base para implementar en una segunda instancia la norma ISO 9001.

### *1.01 Análisis del contexto*

Gravedad Cero<sup>2</sup> es una pyme creada en el 2015 por un grupo de jóvenes emprendedores. Es una empresa prestadora de servicios de spa, meditación y salud mediante tanques de privación sensorial, tecnología que permite potencializar el trabajo realizado por la mente. El análisis del contexto de la empresa se realiza a partir de la identificación y valoración de las cuestiones internas y externas que “son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica, y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos” (ISO 9001:2015).

Las cuestiones externas se refieren a aquellas que surgen de los entornos legales, tecnológico, mercado, culturales sociales y económicos a nivel nacional, regional o local (Bernroider, 2002). En relación a las cuestiones internas se consideran los factores que influyen en el éxito del negocio, según Bernroider (2002) estos factores se encuentran asociados con recursos, capacidades, calidad, eficiencia, respuesta al cliente e innovación, y según la ISO 9001:2015 con la cultura, conocimientos y desempeño de la empresa.

Se hizo uso de la metodología de análisis FODA, en la cual los factores internos y externos que afectan la empresa se categorizan en debilidades, oportunidades, fortalezas o amenazas. Para el análisis de las cuestiones internas de la empresa caso de estudio, se consideraron los factores asociados a recursos físicos (infraestructura, activos financieros, tecnología, etc.), recurso humano (colaboradores y equipo directivo), imagen, ambiente laboral, satisfacción del cliente y oportunidad de respuesta. A continuación se especifican las cuestiones internas discriminadas en fortalezas y debilidades.

#### *Fortalezas*

- Relación óptima con la clientela.
- Ubicación estratégica
- Tecnología innovadora.
- Buen posicionamiento y experiencia ante las futuras competencias.
- Óptimos canales de comunicación.
- Personal idóneo.
- Alta creatividad de la gerencia.
- Compromiso y motivación por parte de los integrantes.
- Entusiasmo y visualización.

#### *Debilidades*

- Apertura de mercado.

---

<sup>2</sup> [www.gravedadcerocero.com.co](http://www.gravedadcerocero.com.co)

- Activos financieros
- Recursos informativos en español.
- Conocimiento servicio.
- Marketing
- Conocimientos de contabilidad.
- Sistema de fidelización de clientes.
- Planificación estratégica.
- Disponibilidad de espacio de trabajo área administrativa.
- Disponibilidad de espacio para la prestación del servicio y para mantenimiento.
- Capacidad de respuesta a un volumen grande.
- Mejora y gestión de calidad del servicio.

Para el análisis de las cuestiones externas se identificaron los aspectos relacionados con mercado, cultura, regulaciones y legislación, tecnología, madurez del sector en Colombia, tamaño del mercado, costos de operación e infraestructura. Los aspectos se categorizaron en amenazas (barreras potenciales) y oportunidades (constituyentes de crecimiento).

#### *Amenazas*

- Marco legal y normativa nacional.
- Tipo de cambio (peso colombiano-dólar).
- Competencia emergente.
- Mantenimiento y servicio técnico.
- Escepticismo cultural.
- Oferta del  $MgSO_4$ .
- Movilidad en Bogotá.

#### *Oportunidades*

- Mercado nuevo.
- Uso de redes sociales.
- Contexto de salud y bienestar creciente.
- Diversidad en tipos de clientes. Segmentación variada.
- Introducción de planes de implementación de sistemas de calidad.

## LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ESTRATEGIAS DE CALIDAD Y COMPETITIVIDAD

- Posibilidad de expansión a nivel nacional.
- Disminución costos para clientes.
- Alianzas estratégicas.

Los factores identificados en el análisis FODA se desagregaron en dos matrices de evaluación: matriz de evaluación del factor interno (EFI) y matriz de evaluación del factor externo (EFE). Con el propósito de realizar la comparación respectiva, a cada factor le fueron asignados valores y calificaciones siguiendo la metodología descrita por David (2003). En la matriz de evaluación de factores externos se analiza el valor del peso ponderado total obtenido de la valoración de las oportunidades y amenazas, mientras que en la matriz de evaluación de factores internos se analiza el peso ponderado total calculado a partir de la valoración de las fortalezas y debilidades.

En la tabla 1 y tabla 2 se presentan los resultados obtenidos a partir de la valoración de las matrices EFI y EFE en la empresa Gravedad Cero. Los valores asignados expresan la importancia relativa del factor y se determinan de acuerdo a la importancia relativa del factor con valores entre cero (0,0) y uno (1,0), donde cero es “no importante” y uno es “muy importante”; la sumatoria de todos los valores deber ser igual a uno (1,0). Las calificaciones se encuentran en un rango de valores entre uno (1,0) y cuatro (4,0) en orden de representatividad, donde uno (1) es “irrelevante” y cuatro (4) se considera como “muy relevante”.

La matriz de evaluación del factor interno (EFI) da como resultado un valor total de 2,82 (ver tabla 1), lo cual indica que la empresa tiene un ambiente interno favorable con una posición interna sólida. Se resalta la innovación de la propuesta de negocio y el compromiso de los fundadores de la empresa para mejorar la calidad del servicio, la eficiencia y la capacidad de respuesta al cliente; aspectos claves para la generación de ventajas competitivas en empresas de este sector. En la actualidad, la empresa cuenta con flexibilidad de horarios, personal calificado, tecnología innovadora y un excelente ambiente laboral, sin embargo, presenta limitada capacidad de respuesta para atender grandes volúmenes de usuarios y no tiene diversidad de productos. A su vez, la falta de planeación estratégica a largo plazo y el manejo de los recursos financieros también se constituyen en debilidades fuertes.

Tabla 1.

Matriz de evaluación del factor interno: Fortalezas y Debilidades

Factores internos clave	Valor	Calificación	Valor Ponderado
Fortalezas			
Relación óptima con la clientela	0,07	4	0,30
Tecnología innovadora	0,12	3	0,37
Ubicación estratégica	0,05	1	0,05
Buen posicionamiento y experiencia ante las futuras competencias	0,05	2	0,10
Óptimos canales de comunicación	0,02	3	0,07
Personal idóneo	0,05	4	0,20

Factores internos clave	Valor	Calificación	Valor Ponderado
Alta creatividad de la gerencia	0,02	3	0,07
Compromiso y motivación por parte de los integrantes	0,05	3	0,15
Entusiasmo y visualización	0,05	4	0,20
Debilidades			
Apertura de mercado	0,10	3	0,30
Recursos financieros	0,07	3	0,22
Recursos informativos en español	0,02	2	0,05
Conocimiento servicio	0,05	2	0,10
Marketing	0,05	3	0,15
Conocimientos de contabilidad	0,02	2	0,05
Sistema de fidelización de clientes	0,02	3	0,07
Planificación estratégica	0,02	2	0,05
Disponibilidad de espacio de trabajo área administrativa.	0,02	1	0,02
Disponibilidad de espacio para la prestación del servicio y para mantenimiento	0,05	3	0,15
Capacidad de respuesta a un volumen grande	0,04	3	0,12
Mejora y gestión de calidad del servicio	0,01	1	0,01
TOTAL	1,00	--	2,82

*Nota:* Evaluación de factores internos clave identificados en la empresa caso de estudio. Los factores se valoran en un rango entre 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante), y se asignan calificaciones entre 1.0 (menor representatividad) y 4.0 (mayor representatividad). Finalmente, se calcula el peso ponderado multiplicando el valor de cada factor por su clasificación. La suma total indica el valor ponderado de la empresa.

Basado en David (2003).

La matriz de evaluación del factor externo (EFE) se presenta en la tabla 2. La valoración da como resultado un valor ponderado total de 3,14, lo cual indica que el ambiente externo es favorable. La empresa aprovecha de manera eficaz las oportunidades del sector y responde a las amenazas potenciales externas. A partir del análisis se identificaron como principales oportunidades a ser consideradas y aprovechadas por la empresa, la alta segmentación de la clientela que puede abordar en su mercado y la tendencia de crecimiento de las empresas prestadoras de servicios de salud y bienestar en centros de relajación y de spa. Según Porter (2011) la presencia de fuertes rivales locales es un poderoso estímulo para la creación y el sustento de ventajas competitivas.

Dentro de las principales barreras a considerar para su control y mitigación, se relacionan con la difícil situación de movilidad que enfrenta la ciudad de Bogotá particularmente en el sector donde se encuentra ubicada la empresa, y la constante variación en el tipo de cambio para la compra de insumos. La alta densidad de tráfico vehicular dificulta el acceso, siendo una queja constante por parte de los clientes. Por otra parte, el tipo de cambio de pesos colombianos a dólares es un factor que impacta directamente a la empresa, debido a que se utiliza tecnología nueva que requiere insumos importados para su operación y mantenimiento.

## LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ESTRATEGIAS DE CALIDAD Y COMPETITIVIDAD

Tabla 2.  
Matriz de evaluación del factor externo: Oportunidades y Amenazas

Factores externos clave	Valor	Calificación	Valor Ponderado
Oportunidades externas			
Mercado nuevo	0,10	4	0,40
Uso de redes sociales	0,03	4	0,10
Contexto del sector de servicios de salud y bienestar creciente	0,10	4	0,40
Diversidad en tipos de clientes. Segmentación variada	0,10	4	0,40
Introducción de planes de implementación de sistemas de calidad	0,04	3	0,12
Posibilidad de expansión a nivel nacional	0,03	3	0,08
Disminución de costos para clientes	0,05	2	0,10
Alianzas estratégicas	0,06	4	0,24
Amenazas externas			
Marco legal y normativa nacional	0,07	2	0,13
Tipo de cambio (peso colombiano-dólar)	0,10	3	0,30
Competencia emergente	0,03	1	0,03
Mantenimiento y servicio técnico	0,03	2	0,05
Escepticismo cultural	0,08	3	0,23
Baja oferta de MgSO <sub>4</sub>	0,06	2	0,12
Movilidad en Bogotá	0,15	3	0,45
<b>TOTAL</b>	<b>1,0</b>	<b>--</b>	<b>3,14</b>

*Nota:* Evaluación de factores externos clave identificados en la empresa caso de estudio. Los factores se valoran en un rango entre 0,0 (sin importancia) y 1,0 (muy importante), y se asignan calificaciones entre 1,0 (menor representatividad) y 4,0 (mayor representatividad). Finalmente, se calcula el peso ponderado multiplicando el valor de cada factor por su clasificación. La suma total indica el valor ponderado de la empresa.

Basado en David, F. R. (2003)

## DISCUSIÓN

En la actualidad, las pymes se constituyen en un componente fundamental para el desarrollo de la economía y la sociedad en países emergentes como Colombia. Sin embargo, debido a la falta de políticas que las regulen y la presión que genera la globalización de los mercados, se han visto afectados sus niveles de competitividad y sostenibilidad.

La gestión de la calidad bajo el enfoque de procesos, el ciclo PHVA y el pensamiento basado en riesgos, se ha posicionado como una fuerte herramienta estratégica para aumentar la competitividad de las pymes y garantizar su sostenibilidad en el mercado actual. La gestión basada en normas

internacionales como la ISO 9001 y nacionales como la NTC 6001, ha promovido la mejora en el desempeño, la disminución de esfuerzos y la optimización de los recursos, aportando al crecimiento de las empresas.

Este estudio presentó los resultados de una investigación cualitativa orientada a determinar las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades (FODA) en una empresa prestadora de servicios con fines de formulación e implementación de un sistema de gestión de calidad. El análisis FODA permite estudiar los factores que deben ser considerados en todo proceso de planificación estratégica antes de proceder a la formulación de una estrategia corporativa exitosa.

Por lo tanto, la evaluación del diagnóstico sobre la situación actual de la empresa caso de estudio, se constituye en una base de información adecuada para la propuesta de estrategias, políticas y objetivos, y la proyección de los beneficios esperados a corto y largo plazo. Las matrices de evaluación de factores internos y externos ayudan a la propia identificación de los riesgos y oportunidades que la empresa debe mitigar y aprovechar respectivamente para asegurar su éxito. Los resultados evidenciaron que la empresa cuenta con un ambiente interno y externo favorable. La calidad del servicio, la innovación tecnología y la atención al cliente se identificaron como factores claves y diferenciadores para el éxito o el fracaso de la empresa. El crecimiento del sector y el aumento en los competidores locales también se traducen en una fuente promotora para la competitividad.

Se resalta el compromiso de la alta dirección, aspecto clave para el direccionamiento y la generación de una cultura de calidad en todos los niveles. Martínez (2011) afirma que hay dos premisas esenciales para lograr que la implantación de la gestión de la calidad total tenga éxito en pymes, “la primera es contar con el compromiso activo de la dirección, y la segunda es desarrollar la gestión adecuada de los recursos humanos, mediante educación y motivación” (p. 80).

Las principales debilidades o barreras que debe enfrentar la empresa es (i) el factor de movilidad de la ciudad de Bogotá y (ii) los recursos financieros, para este último se deben centrar esfuerzos en atraer capital, especialmente el capital riesgo. Con el propósito de demostrar la capacidad de cumplir las exigencias del mercado y fortalecer la competitividad de la empresa, estos resultados podrían entonces ser empleados por los emprendedores fundadores para la formulación de la estrategia. La empresa debe continuar realizando el seguimiento y la revisión de la información sobre las cuestiones externas e internas que pueden llegar a afectar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y los resultados proyectados.

La metodología empleada en este estudio se puede extender a otras empresas y otros sectores.

## REFERENCIAS

- Bello, A., Díaz, J. (2013). Determinants of the use of quality management practices in latinamerica: The case of Argentina and Uruguay. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(1), 31-47. doi:10.1080/14783363.2012.669544
- Bernroider, E. (2002). Factors in SWOT Analysis Applied to Micro, Small-to-Medium, and Large Software Enterprises: an Austrian Study. *European management journal*, 20(5), 562-573.

## LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ESTRATEGIAS DE CALIDAD Y COMPETITIVIDAD

- Bustamante, J. (2011). Los retos de la economía informal en Colombia. *Notas fiscales*, 9.
- Chaparro Figueredo, R. y Villalba, J. (2014). Ventajas para las mipymes colombianas de emplear el sistema de gestión de calidad, según la NTC ISO 9001: 2008 y NTC 6001. (U. M. Granada, Ed.) Obtenido de <http://hdl.handle.net/10654/12217>
- Cuatrecasas Arbós, L. (2012). *Gestión de la calidad total: Organización de la producción y dirección de operaciones*. Ediciones Díaz de Santos.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Demuner Flores, M. d. (2011). Resultados ISO en PYMES de la cadena de proveeduría de la industria automotriz: Estudio cualitativo. *Gestión y estrategia*, 37-51. Obtenido de Dueñas Guarnizo, J. A., & Peñalosa Otero, M. E. (2014). Desarrollo de las relaciones de negocios internacionales de pymes del subsector confección de ropa en Bogotá, Colombia. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, X(19), 35-50.
- Hax, A. C., & Majluf, N. S. (1996). *The strategy concept and process: a pragmatic approach* (Vol. 2, pp. 360-375). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hernández, R. S., Fernández, C. C., & Baptista, P. L. (2003). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- ICONTEC. (2008). *Modelo de gestión para micro empresas y pequeñas empresas (MYPES): Objeto y campo de aplicación. NTC 6001*. Bogotá D.C.: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y certificación.
- International Organization for Standardization. (2015). *ISO Survey 2015*. Obtenido de Tamayo, M. (1999). *La investigación* (3a. ed). Santafé de Bogotá: Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (ICFES).
- Martínez, (2011). Modelos para la implementación de la gestión de la calidad total en las pymes latinoamericanas. *Gestión y Gerencia*, 5 (1), 68-86.
- Montoya, A., Montoya, I., & Castellanos, O. (2010). Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos. *Agronomía colombiana*, 28(1), 107.
- Nieto, V. M., Timoté, J. A., Sánchez, A. F., & Villareal, S. (2015). *La clasificación por tamaño empresarial en Colombia: Historia y limitaciones para una propuesta* (No. 013649). Departamento Nacional de Planeación, Dirección de Estudios Económicos, Bogotá.
- OIT. (2015). *Pequeñas y medianas empresas y creación de empleo decente y productivo*. Informe IV., Conferencia Internacional del Trabajo. 104a Reunión., Ginebra. Obtenido de Ospina Palacio, S. N., & Rivera Quiguanás, V. (2013). Documentación del modelo de gestión para micro y pequeñas empresas NTC-6001 en la empresa Bienes y Finanzas Servicios Integrales SAS en Armenia, Quindío. (U. T. Pereira, Ed.) Obtenido de Ponce Talancón, H. (2007). *La matriz*

FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e investigación en psicología*, 12(1), 113-130.

Porter, M. E. (2011). *Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance*. Simon and Schuster.

Thicker, R. (2014). *ISO 9001: 2008 for Small Businesses*. Routledge. (5ª Edition ed.)

Yadav, R. (2013). A Roadmap for Implementing Total Quality Management Practices in Medium Enterprises. *UP Journal of Operations Management*, 14(4), 7-23.