

# Toma de decisiones para el mejoramiento continuo de las mipymes en Colombia

## Decision making for the continuous improvement of mipymes in Colombia

*Autores: Bresly Daniela Lozano Benitez<sup>1</sup>, Luiyi Santiago Meza Mena<sup>2</sup>, Miguel Anderson Chocue Cabrera<sup>3</sup>*

*Asesor: Carlos Eduardo García Mahecha<sup>4</sup>*

### Resumen

El objetivo principal de este artículo se centró en realizar un análisis pertinente al proceso de toma de decisiones que se llevan a cabo por parte de la dirección dentro de las mipymes en Colombia, con el propósito de implementar y ejecutar las estrategias propuestas en el mejoramiento continuo que permitirá a las organizaciones un incremento en su productividad y disminución de fallas dentro de sus procesos. La metodología aplicada en el presente documento fue de tipo descriptivo, con un enfoque cualitativo, ya que, se basó en abordar los factores decisivos para la toma de decisiones permitiendo ampliar la visión de los emprendedores debido al liderazgo que ejercen como unidad productiva y de generación de empleos formales, igualmente, de cómo se están ejecutando actualmente los procesos y como estos podrían mejorar. La información y datos fueron recopilados a través de diferentes fuentes secundarias como tesis, libros, revistas, entre otros; los cuales brindaron un respaldo científico a este trabajo. Durante el artículo se podrá observar cómo la toma de decisiones es una habilidad indispensable para el éxito de las organizaciones y como su aplicación asertiva permite la generación de beneficios.

**Palabras claves:** Toma de decisiones, mejoramiento continuo, mipymes, organizaciones, procesos.

---

<sup>1</sup> *Administradora de empresas. Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium. Cali. Colombia. bresly.lozano01@unicatolica.edu.co*

<sup>2</sup> *Administrador de empresas. Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium. Cali. Colombia. luiyi.meza01@unicatolica.edu.co*

<sup>3</sup> *Administrador de empresas. Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium. Cali. Colombia. miguel.chocue01@unicatolica.edu.co*

<sup>4</sup> *Ingeniero industrial y Magister en administración. Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium. Cali. Colombia. cgarciam@unicatolica.edu.co*

## **Abstract**

The main objective of this article focused on making a relevant analysis of the decision-making process carried out by managers within mipymes in order to implement and execute the strategies proposed in the continuous improvement that will allow organizations to increase their productivity and reduce failures in their processes. The methodology applied in this document was descriptive with a qualitative approach, since it was based on addressing the decisive factors for decision making, allowing to broaden the vision of the entrepreneurs of how the processes are currently being executed and how they could be improved; the information and data were collected through different secondary sources such as theses, books, magazines, among others; which provided scientific support to this work. During the article it will be observed how decision making is an indispensable skill for the success of organizations and how its assertive application allows the generation of benefits.

**Key words:** Decision making, continuous improvement, mipymes, organizations, processes.

## **Introducción**

Las micro, pequeñas y medianas empresas, mejor conocidas como mipymes en el argot latinoamericano, han sido consideradas en los últimos años como centros fundamentales de desarrollo económico y social, debido a su contribución en el crecimiento económico, el empleo y el bienestar social, entre otros. En la última década, de acuerdo a las estadísticas del DANE, las mipymes representan aproximadamente el 96,4% de los establecimientos empresariales en Colombia, generando el 80,8% de los empleos en el país, teniendo en cuenta que su presencia se concentra mayormente en el sector comercial, agrícola y de servicios (Reina.D, 2018)

Por lo tanto, la Ley Colombiana 590 del 2000, fue creada con el fin de reconocer y promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas, a través de planes de desarrollo en donde se prioriza la generación de empleo, formación de mercados competitivos y desarrollo regional; adicionalmente, el Gobierno Nacional crea el Sistema Nacional de Apoyo a las mipymes, con el propósito de brindar soporte a todos los empresarios a través de distintos instrumentos financieros y no financieros, asimismo guiar y proporcionar herramientas oportunas al emprendedor durante la ejecución y evolución de sus proyectos (Congreso de Colombia, 2004).

Cabe resaltar que esta Ley también determina los parámetros de clasificación para las mipymes, de acuerdo a sus características, como su número de empleados y activos totales. En la tabla 1 se puede observar la clasificación mediante las siguientes escalas:

**Tabla 1.** Clasificación de las empresas en Colombia

<b>Tipo</b>	<b>No. De Empleados</b>	<b>Activos Totales (SMMLV)</b>
<b>Microempresa</b>	≤ 10	≤ 500
<b>Pequeña</b>	11 – 50	501 – 5.000
<b>Mediana</b>	51 – 200	5.001 – 30.000

**Fuente:** Elaboración con base en la Ley 590 del 2000 (González y Bermudez, 2018)

Actualmente, existe la diversificación empresarial, en donde las mipymes se han convertido en una estructura importante para el desarrollo económico del país, teniendo en cuenta que sus características como unidad productiva y de generación de empleos formales han sido relevantes no solo para generar riqueza, sino que se han convertido en impulsoras de mejoras en las problemáticas sociales y políticas que viven cada día los colombianos (García, 2019).

Por otra parte, las mipymes cuentan con características que les permiten una adaptación rápida a los procesos mediante la evolución de las nuevas tecnologías, siendo este un factor importante al momento de efectuar cambios dentro de las organizaciones, de esta forma los emprendedores pueden garantizar un constante cambio manteniendo la supervivencia dentro de los mercados competitivos, puesto que, un gran porcentaje de mipymes enfrentan sus procesos ya sean administrativos, productivos o logísticos de forma tradicional y empírica, el cual no permite obtener beneficios de manera eficiente, suscitando desventajas a la hora de entrar a competir con empresas del mismo sector económico, evitando la generación de valor agregado y como consecuencia siendo relegados (Rodríguez, 2021).

De esta manera, un gran porcentaje de los emprendedores basan sus decisiones mediante conocimientos empíricos e intuiciones, muchas veces estos movimientos pueden ser efectivos y positivos para la empresa, pero es más probable que se obtengan resultados negativos al no tener estrategias y métodos definidos que se ajusten a las necesidades. Además, la toma de decisiones no puede ser realizada de forma apresurada debido a que existen un sinnúmero de factores que se encuentran ligados entre sí, los cuales deben ser estudiados a fondo con el objetivo de lograr un equilibrio que permita obtener rentabilidad y sostenibilidad en el corto, mediano y largo plazo.

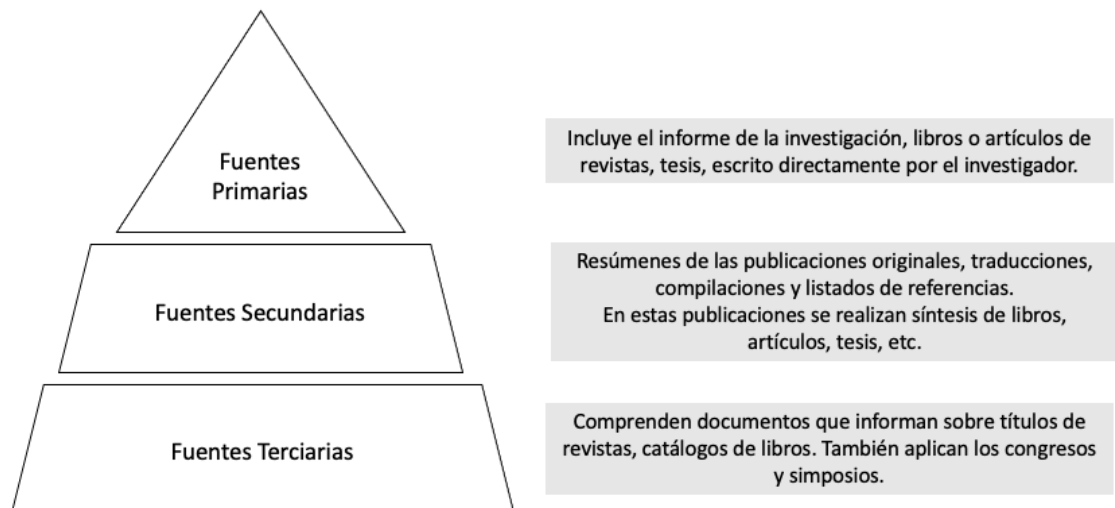
Este artículo tiene como objetivo analizar el proceso de la toma de decisiones que llevan a cabo los emprendedores dentro de las mipymes colombianas con el fin de implementar y ejecutar el mejoramiento continuo.

## Método

La metodología implementada en el desarrollo del presente artículo es de tipo descriptivo con un enfoque cualitativo, mediante el cual se pretende abordar los factores decisivos al momento de la toma de decisiones en las mipymes colombianas por parte de los emprendedores, lo que permitirá ampliar la visión de cómo se están manejando actualmente estos procesos.

Tomando como referencia la indagación que se realizó en las diferentes fuentes secundarias, tales como publicaciones en tesis, libros, revistas y artículos relacionados con la toma de decisiones y el mejoramiento continuo, fueron seleccionadas mediante buscadores académicos como Google Academy y Redalyc, siendo fuentes confiables las cuales permiten profundizar en temas relacionados y obtener los mejores fundamentos sobre la investigación; como se puede observar en la figura 1 donde se ilustra cómo se clasifican las fuentes de información de acuerdo al nivel de información, institución o autor que respaldan dicha publicación.

**Figura 1.** Identificación de las fuentes de Información



**Fuente:** *Elaboración propia*

Así mismo, se extrae y analiza la información relacionada acerca de cómo se puede realizar una toma de decisiones asertiva que permita la rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad de las mipymes dentro del territorio colombiano.

## **Hallazgos o resultados**

### **1. Toma de decisiones en empresas colombianas**

Las mipymes como modelos de negocio se han consolidado como organizaciones que desempeñan un rol estratégico, proporcionando el crecimiento y desarrollo económico de las naciones; Colombia no es ajena a esta dinámica, debido a que dentro del territorio nacional las mipymes conforman un gran porcentaje de las empresas nacionales, las cuales su papel dentro de las industrias se ha basado en la transformación e innovación de los diferentes sectores económicos, impactando positivamente al fortalecimiento de los recursos que les permitirán acceder a una posición competitiva, en el mercado global (MinComercio, 2018).

Esto no quiere decir que porque son un recurso que ha ganado importancia, resulte fácil consolidar mipymes en Colombia, en primera instancia uno de los retos que deben afrontar los emprendedores es llegar a un nivel de comprensión oportuno y a un conocimiento ideal sobre los ajustes organizacionales, los cambios, y en general la manera en que implementan y abordan la planeación estratégica, ya que son procesos que manifiestan un impacto directo al desempeño, productividad y crecimiento organizacional.

En vista de que las mipymes son una de las principales fuentes para la generación de empleo en el país, es necesario que los emprendedores realicen diferentes tipos de análisis con frecuencia que les permitan obtener un panorama actualizado y congruente sobre las necesidades que las organizaciones deben suplir, identificando factores internos y externos que puedan colocar en riesgo la organización o generar un beneficio; para este tipo de casos la mejor opción es realizar una matriz DOFA, en donde se analizan todas las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, estableciendo parámetros para una toma de decisiones asertiva.

En la actualidad, una organización es considerada inteligente en la medida que avanza utilizando el análisis de su información recolectada por medio de estudios, con el fin de comprender su entorno y sus cambios, los cuales le permiten obtener una visión más amplia de sus alternativas que finalmente serán

desarrolladas de acuerdo a las decisiones que los emprendedores vean prudentes a realizar. Pero este proceso no siempre es fácil, ya que, las organizaciones por lo general tienden a ser racionales y organizadas, a pesar de no ser un proceso sencillo, debido a que en algunos casos se cuenta con colaboradores con una racionalidad limitada, generando que la toma de decisiones tienda a estar sesgadas por diferentes factores como preferencias, emociones, favores, entre otros. Sin embargo, se han creado distintos métodos y estrategias que facilitan la forma en tomar decisiones a partir de simplificaciones cognoscitivas y heurísticas que permiten generar cierto grado de racionalidad y claridad dentro de los individuos que participan en los procesos de toma de decisiones al interior de las organizaciones (González y Bermudez, 2018).

De acuerdo a los autores Sánchez y Rodríguez (2019), el proceso para la toma de decisiones consta de cinco pasos fundamentales:

- I. **Analizar la situación:** En este primer punto, el emprendedor debe aprender a identificar cuáles son los posibles factores internos y externos que pueden ser considerados como amenazas para la organización; en esta fase se deberán identificar las estrategias necesarias para contrarrestar estas amenazas.
- II. **Valorar impacto de alternativas:** En esta etapa, se deberá realizar el análisis de cada una de las alternativas para hacer énfasis en las fortalezas y debilidades, entrando a compararlas entre sí, con el fin de analizar el impacto y/o efectividad de cada una de las alternativas expuestas, para determinar otros aspectos como grado de inversión, dificultades, tiempo de implementación, entre otros.
- III. **Definir criterios de toma de decisión:** Fase en la cual, se determina la opción más acertada, de acuerdo a los parámetros establecidos dentro de la estrategia propuesta; muchas de las empresas mipymes optan por modelos cuantitativos, los cuales les permiten obtener análisis de datos en donde se pueden realizar cuadros comparativos y previsiones de resultados, con el propósito de facilitar la elección más acertada.
- IV. **Implementar la decisión:** En esta etapa, una vez elegida la alternativa final, es momento de crear el plan de implementación, el cual es considerado como el proceso de adopción e integración para la solución del problema, en este plan se deben presentar y elegir presupuestos de inversión, alcance del proyecto y la tecnología requerida para su ejecución.
- V. **Evaluar resultados y reportes:** Por último, este proceso culmina con la evaluación de resultados, en donde se definirá si el problema planteado se encuentra resuelto o si es necesario crear nuevas

estrategias que apoyen o reemplacen la mejora antes propuesta. Esta información debe estar plasmada en un informe en el cual se ilustre todas las características sobre el plan de acción, datos correspondientes al alcance de objetivos y sus conclusiones, con el objetivo de controlar cada una de las etapas que hacen parte del proceso.

## **2. Gerencia estratégica en la toma de decisiones**

Una de las principales motivaciones que tienen los gerentes para emprender un nuevo proyecto o inversión es obtener un beneficio económico y de esta manera lograr el fortalecimiento que la empresa necesita para su sostenibilidad en el tiempo. Este planteamiento se encuentra dentro de la teoría ideológica de la economía clásica de Marshall, quien establece que la prioridad es el factor económico (Acosta, Bazante, y Ojeda, 2016). También se puede destacar que al momento de la toma de decisiones es importante tener en cuenta el factor social que involucra a las mipymes, por medio de la generación de empleo, el mejoramiento en la calidad de vida de los empleados y el progreso de las regiones.

Los gerentes son conscientes que las decisiones que se toman dentro de sus empresas dependen principalmente de ellos, por medio de sus conocimientos, experiencias y creencias, por esto existen diferentes formas de gerenciar, clasificándose en varios tipos como lo son los gerentes metódicos y los gerentes intuitivos.

Es así como para algunos gerentes la toma de decisiones se determina en mayor medida por la intuición y experiencia debido a que consideran que estas permiten tomar una decisión de manera más rápida, sin que se genere un detrimento económico y pérdida de oportunidades, mientras que otros se inclinan más por el estudio de análisis previos como, estudios de mercado, estadísticas económicas, entre otros.

Entonces, para determinar cómo toman decisiones los gerentes, es importante explicar que un tipo de gerente metódico se distingue por hacer uso de la racionalidad en sus decisiones, todo lo contrario, a un gerente intuitivo, el cual hace uso de elementos intrínsecos como la experiencia, las emociones, la visión, entre otras. Lo expuesto anteriormente se puede ratificar a través de la teoría sobre la racionalidad limitada, donde autores como Simón (1984) confirman que el “ser humano no es un ser ilimitado desde el punto de vista racional, de modo que el tipo de racionalidad que en realidad posee es limitada, por ello las decisiones que se tomen estarán influenciadas tanto por aspectos subjetivos, propios del ser, como por aspectos racionales” (P.45). En cuanto a indicadores no financieros, expresan que tienen en cuenta la información suministrada por los clientes, ya que, con esto se pueden mejorar

aspectos técnicos de las empresas como la calidad de los productos y servicios, además, se pueden conocer preferencias y gustos y a partir de estos generar nuevos proyectos (Acosta, et al., 2016).

Respecto a la intuición, la mayoría de los gerentes confiesan haber hecho uso de esta, considerando que se trata de suerte o visión, que no todas las personas poseen y que se obtiene a través de la experiencia. Se puede observar que los gerentes encargados de las mipymes colombianas en algunas ocasiones han tomado decisiones basadas en su intuición, o en la mal llamada “malicia indígena”.

Debido a estas diferencias que se pueden generar al momento de realizar la toma de decisión por parte de los gerentes, es conveniente implementar una herramienta integral que permita administrar y ordenar los cambios, en donde se definan los objetivos y estrategias organizacionales, los cuales faciliten la toma de decisiones que correspondan a las demandas del mercado presente y futuro, esta herramienta es conocida como Gerencia Estratégica. Estos cambios organizacionales han evolucionado de acuerdo a las modificaciones estructurales y psicológicas de los individuos, con el fin de ser sostenibles a través de los años. Estos cambios se han realizado a velocidades vertiginosas las cuales generan la necesidad a las empresas de estar a la vanguardia de tendencias en el mercado, por esta razón, si las empresas desean ser sostenibles y competitivas es necesario ser dinámicas dentro de un plan estratégico (Salas, Ortiz, y González, 2018). En la figura 2, se puede observar algunos elementos que conforman la implementación de la gerencia estratégica.

**Figura 2.** Elementos de la Gerencia Estratégica



**Fuente:** Elaboración a partir de Salas, Ortiz, y González (2018).

Por consiguiente, la gerencia estratégica genera perspectivas sobre el presente y futuro de las organizaciones, dejando claro que existen oportunidades que ofrece el entorno y el mercado



competitivo. Es importante crear y seguir procesos lógicos de desarrollo estratégico, sin embargo, no se puede dejar de lado la experiencia y la intuición que es fundamental para los gerentes, puesto que, se ha observado que seguir una metodología estructurada no siempre es garante de un éxito empresarial. (Salas, et al., 2018).

Finalmente, se puede decir que la mayoría de las organizaciones poseen una estrategia, que las dirige hacia un objetivo, por ello se recomienda construir la estrategia de manera formal, derivada de un análisis del entorno, con ventajas y desventajas e identificar oportunidades en donde se genere un beneficio. Por lo tanto, es evidente la necesidad de que las empresas adopten métodos o técnicas acordes a la nueva realidad, que les permitan sostenerse e incluso crecer y consolidarse en estos entornos que son cada vez más cambiantes y complejos. Es aquí donde, sin duda, la gerencia estratégica tiene su papel más importante dentro del sector empresarial.

### **3. El mejoramiento continuo en las mipymes**

El mejoramiento continuo, “puede describirse como la atención continua, estructurada y sistemática a la calidad en términos de su mantenimiento y mejora” (MinEducación, 2018), este proceso describe lo que es la esencia de la calidad que necesitan las empresas con el objetivo de ser competitivas y sostenibles a lo largo del tiempo. La importancia de este método gerencial es contribuir a mejorar las debilidades y consolidar las fortalezas de la organización.

A través de la aplicación del mejoramiento continuo y la gerencia estratégica, se logra obtener competitividad en el mercado, generando un medio eficaz para desarrollar cambios positivos dentro de la organización, los cuales permitirán disminuir gastos, alcanzar alta calidad y generar valor agregado. Así mismo, este proceso implica inversión a corto, mediano y largo plazo en diferentes áreas, por ejemplo, en equipos de nueva tecnología más eficiente, promover capacitación continua a empleadores y colaboradores de la organización y, por último, inversión en investigación que le permite a la empresa estar a la vanguardia de las nuevas tecnologías y tendencias de un mercado cambiante (Mihi y Rivera, 2019).

Este proceso busca que el gerente sea un verdadero líder de su organización, asegurando la participación de toda la cadena productiva en el proceso. Para lo cual, debe adquirir compromisos, ya que él será el principal responsable por la toma de decisión y ejecución exitosa del proceso. Teniendo en

cuenta que este se debe desarrollar en todos los departamentos de la organización, es fundamental basarse en los siguientes factores:

- **Económico:** Esto quiere decir que el plan de mejoramiento debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que otorga.
- **Acumulativo:** Se refiere a que la nueva mejora debe permitir oportunidades sucesivas de perfeccionamiento, a la vez que se garantice un total aprovechamiento del nuevo desempeño logrado.

De acuerdo al estudio desarrollado por los autores Guzmán, et al., (2017), los procesos de mejoramiento continuo se rigen por nueve actividades esenciales:

- I. **Compromiso de la alta gerencia:** El proceso de mejoramiento debe iniciar desde los directivos generando un interés que tenga como fin superarse y ser mejores cada día.
- II. **Participación total de la administración:** El equipo de administración debe ser responsable de ejecutar los procesos establecidos en el mejoramiento. Esto implica que cada ejecutivo deba participar en jornadas de capacitación que le permita conocer nuevas técnicas y estrategias de mejora.
- III. **Participación de los empleados:** Cuando el equipo de ejecutivos se encuentre capacitado, el siguiente paso será involucrar en el proceso a los empleados, los cuales, mediante charlas guiadas por los ejecutivos, emplearán las nuevas técnicas.
- IV. **Participación individual:** Es importante desarrollar métodos que permitan a todos los individuos contribuir con aportes que beneficien a los procesos realizados.
- V. **Equipos de mejoramiento de los sistemas:** Toda actividad que se realice debe controlarse, por esta razón es importante elaborar sistemas de control como lo son diagramas de flujo e informes, donde se incluyan las mediciones ya sean mensuales, trimestrales o anuales, en donde se verá reflejada la retroalimentación.
- VI. **Actividades con participación de los proveedores:** Todo proceso exitoso de mejoramiento debe tomar en cuenta los datos, recomendaciones, quejas y reclamos de los proveedores.
- VII. **Aseguramiento de la calidad:** Las estrategias que permiten el aseguramiento de calidad, se encuentran relacionado con el equipo de sistemas, el cual, mediante el análisis de datos, se procede a reorganizar los procesos que generen fallas para evitar que se sigan presentando.

- VIII. **Planes de calidad a corto plazo y estrategias de calidad a largo plazo:** Cada mipymes debe desarrollar estrategias de calidad enfocadas al largo plazo. Después deben asegurarse de que los ejecutivos administrativos comprendan las estrategias, de manera que puedan elaborar planes a corto plazo detallados, teniendo en cuenta que estos objetivos serán el paso a paso para obtener los beneficios a lo largo del tiempo.
- IX. **Sistema de reconocimientos:** El proceso de mejoramiento continuo tiene como premisa cambiar la forma de pensar de las personas acerca de cómo afrontar los errores, para ello existen dos maneras de reforzar la aplicación de los cambios deseados, por ejemplo, reprender a los que no logren los objetivos de su trabajo en los tiempos estipulados o premiar a todos los individuos y grupos cuando alcancen una meta o realicen aportes efectivos para los procesos de mejoramiento.

Por último, también se deben considerar las ventajas y desventajas del mejoramiento continuo al momento de aplicarlos a las mipymes, algunas de estas se describen en la Tabla 2, que se muestra a continuación:

**Tabla 2.** Ventajas y Desventajas del Mejoramiento Continuo

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Se concentra en mejoras a corto y mediano plazo, con resultados visibles en los tiempos estipulados.	Requiere de un cambio en toda la organización.
Existe reducción en productos que se encuentren con problemas de calidad, disminución de costos operativos, teniendo como resultado menor desperdicio de materias primas.	Los gerentes de las mipymes, son muy conservadores y resistentes a los cambios, por lo tanto estos procesos pueden ser muy largos.
Incremento en la productividad, permitiendo que la empresa sea competitiva dentro de su sector económico.	Se deben realizar inversiones monetarias importantes.
Contribuye a la adaptación de nuevas tecnologías a los procesos.	Cuando el mejoramiento continuo se concentra en un solo departamento, este pierde su sentido de interdependencia.
Elimina procesos repetitivos.	

**Fuente:** *Elaborado a partir de* Plan de mejoramiento para incrementar la productividad y competitividad de las pymes colombianas (Morales, 2019).

#### 4. Toma de decisiones y el mejoramiento continuo en Colombia

En el sector corporativo resulta importante prestar especial atención a los procesos de toma decisiones, ya que son fundamentales para analizar la información y determinar aquellas herramientas que se puedan implementar en pro de la mejora continua que permita la consecución de los objetivos, este proceso estratégico permite reducir la incertidumbre que trae consigo el panorama en el desarrollo de

la actividad comercial y además permite trazar la ruta que se va seguir para poder fortalecer el crecimiento empresarial.

Por esta razón es fundamental que las decisiones sean coherentes con los objetivos principales de la empresa, debido a que estas serán esenciales para determinar las mejoras que se realizarán de forma paulatina con el fin de obtener beneficios con el menor gasto posible, debido a que de acuerdo a esta metodología se busca estructurar y sistematizar la calidad en términos de su mantenimiento y mejora.

En pocas palabras, la toma de decisiones dentro de las mipymes en Colombia se han basado de acuerdo a los cambios constantes que se presentan en los mercados, debido a que estas empresas tienen el deber de estar a la vanguardia de las necesidades de sus clientes; ya que, determinan la orientación de sus estrategias con el propósito de generar nuevos productos y mejorar la calidad de los ya existentes, teniendo como beneficio la disminución de costos operativos, eliminar procesos innecesarios e introducir nuevas tecnologías que permitirán obtener eficacia y eficiencia.

Es clave que la toma de decisiones sea asertiva, teniendo en cuenta que de acuerdo a estas se implementarán las estrategias que se verán reflejadas en los elementos del mejoramiento continuo, donde se generaran los lineamientos a cumplir por parte de los colaboradores de la organización que serán pieza clave para su correcto funcionamiento; debido a que su función primordial será elaborar sistemas de control que les permitirán ser auditores de sus procesos de acuerdo al área en el que se está ejecutando el plan de mejoramiento y así contribuir con ideas que expandan la visión de los directivos desde sus puestos de trabajo, obteniendo beneficios tanto particulares como organizacionales.

En Colombia, este tipo de organizaciones son muy cerradas al momento de realizar cambios con la ayuda de subalternos, debido a que gran parte de los gerentes se basan solo en su conocimiento e intuición, dejando de lado los consejos u opiniones que provengan de otras áreas, siendo muy precavidos a la hora de implementar nuevos métodos y continuando con su manera tradicional de ejecutar estrategias.

## Conclusiones

Como conclusión del análisis realizado, se pudo evidenciar que las mipymes en Colombia son esenciales para el crecimiento y desarrollo económico del país, teniendo en cuenta que se le adjudica el 80,8% de los empleos en el territorio nacional, por lo tanto, es necesaria la búsqueda continua de métodos y estrategias que promuevan la competitividad y sostenibilidad de estas organizaciones.

Las mipymes han avanzado de forma exponencial en la implementación de cambios o mejoramientos dentro de sus procesos, catapultándolas hacia la competitividad y permitiendo adquirir valor agregado ante sus clientes, generando diferencias notorias entre su competencia. Se puede afirmar que debido al tamaño de las empresas que se encuentran dentro de esta categoría, estas cuentan con mayor flexibilidad y facilidad para ejecutar cambios, que otro tipo de empresas no pueden permitirse debido al riesgo. Por esta razón, es importante ser conscientes de como las tomas de decisiones influyen en los aspectos positivos y negativos que pueden llegar a afectar la innovación y competitividad de las mipymes.

Por otra parte, las empresas siempre buscan realizar mejoras que les permitan incrementar la calidad de vida de sus empleados, debido a que estos son parte fundamental para el desarrollo y crecimiento de una organización, ya que, con su ayuda y esfuerzo las estrategias planteadas por parte del área directiva se podrán ejecutar de forma sencilla siguiendo los lineamientos establecidos.

En resumen, en este artículo se pudo evidenciar como las toma de decisiones y el mejoramiento continuo se encuentran estrechamente ligadas, aunque este último se centre en la evolución, de las nuevas formas de realizar los procesos, con el fin de incrementar la eficiencia, minimizar costos, ofrecer productos y servicios renovados; las decisiones son la base para que estos pequeños cambios puedan realizarse y que sean útiles para la compañía, dado que una mala decisión se convierte en un paso en falso que con el pasar del tiempo puede llegar a convertirse en la causa de un detrimento económico y patrimonial de la organización.

## Referencias Bibliograficas

- Acosta, M., Bazante, Y., & Ojeda, Y. (2016). Factores que inciden en la toma de decisiones financieras de las pymes del sector construcción, Popayán, 2016\*. Revista Unilibre vol. 4 ,147-165. [https://www.unilibre.edu.co/cali/images/revista-libre-empresa/pdf\\_articulos/Volumen14-1/Libro\\_Libre\\_Empresa\\_vol.14\\_pag147-165.pdf](https://www.unilibre.edu.co/cali/images/revista-libre-empresa/pdf_articulos/Volumen14-1/Libro_Libre_Empresa_vol.14_pag147-165.pdf)
- Congreso de Colombia. (2004). Ley 590 del 2000. Bogotá: Congreso de Colombia. "El Presidente de la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio, Confecámaras"
- García, G. R. (2019). Actores incidentes en la toma de decisiones en cuanto a las prácticas logísticas en las pymes del sector industrial manufacturera del Norte del Valle de Aburrá. Medellín. Universidad San Buenaventura Medellín, 15 – 95  
[http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/bitstream/10819/1177/1/Factores\\_Logistica\\_Pymes\\_Garcia\\_2012.pdf](http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/bitstream/10819/1177/1/Factores_Logistica_Pymes_Garcia_2012.pdf)
- González González, P., & Bermúdez Rodríguez, T. (2009). Una aproximación al modelo de toma de decisiones usado por los gerentes de las micro, pequeñas y medianas empresas ubicadas en Cali, Colombia desde un enfoque de modelos de decisión e indicadores financieros y no financieros. Contaduría Universidad De Antioquia, (52), 131–154. Recuperado a partir de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/view/2167>
- Mihi Ramírez, A., & Rivera-Rodríguez, H-A. (2009). El mejoramiento continuo. (pp. 1-96). (Documentos de Investigación de la Facultad de Administración; N.º 47). <https://bit.ly/2NKkGwr>
- MinComercio. (2018). Sistema Nacional de apoyo a las MiPymes. Obtenido de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo: <https://www.mipymes.gov.co/coordinacion-con-entidades-publico-privadas-para-a/sistema-nacional-de-apoyo-a-las-mipymes-1#:~:text=El%20Sistema%20Nacional%20de%20Apoyo%20a%20las%20Mipymes%20brinda%20a%20poyo,que%20forman%20parte%20del%20mismo.>
- MinEducación. (28 de Noviembre de 2018). Ministerio de Educación Nacional Republica de Colombia. Obtenido de Ministerio de Educación Nacional Republica de Colombia : [https://www.mineducacion.gov.co/CNA/1741/article-186379.html#:~:text=El%20mejoramiento%20continuo%20\(o%20garant%C3%ADa,su%20mantenimiento%20y%20mejora%202.](https://www.mineducacion.gov.co/CNA/1741/article-186379.html#:~:text=El%20mejoramiento%20continuo%20(o%20garant%C3%ADa,su%20mantenimiento%20y%20mejora%202.)
- MinTrabajo. (26 de Septiembre de 2019). Ministerio de Trabajo. Obtenido de Ministerio de Trabajo. <https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2019/septiembre/mipymes-representan-mas-de-90-del-sector-productivo-nacional-y-generan-el-80-del-empleo-en-colombia-ministra-alicia-arango>
- Uribe de Correa, B. (2018). Causas de la Siniestralidad de las MiPymes en Colombia: Factores internos. Medellín. <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/7793?show=full>
- Rodríguez, D. (2021). Sistema de Gestión de Calidad para una MiPyme en Colombia. Bogotá. Universidad Militar Nueva Granada, Vol. 1.

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/39054/RodriguezValbuenaDeicyLiliana2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Morales, L. P. (2019). *Plan de mejoramiento para incrementar la productividad y competitividad de las Pymes colombianas*. Bogotá. <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/7440>

Salas, F., Ortiz, R., & González, J. (2018). *Gerencia Estrategica: Herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones*. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, Vol.2 , 242-266. <https://www.redalyc.org/journal/993/99357718032/99357718032.pdf>

Sanchez, C., & Rodríguez, L. A. (2019). *Toma de decisiones en empresas pequeñas que combinan varias actividades económicas. Construcción de un tablero de control*. *Revista Universidad y Empresa*, 37-50. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0124-46392019000200228&script=sci\\_abstract&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0124-46392019000200228&script=sci_abstract&tlng=es)

Simon, H. (1984). *El comportamiento administrativo: estudio de los procesos de decisiones en la organización administrativa* (2 ed.). Aguilar. 2 Edicion Aguilar. [https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/simon-comportamiento\\_admtivo.pdf](https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/simon-comportamiento_admtivo.pdf)

Universidad Militar nueva Granada (2018). *Facultad de Estudios a Distancias . Obtenido de Pasos básicos que facilitan el proceso de revisión de la literatura*: [http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/ovas/administracion\\_empresas/seminario\\_de\\_grado/unidad\\_4/medios/documentacion/p5h1.php](http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/ovas/administracion_empresas/seminario_de_grado/unidad_4/medios/documentacion/p5h1.php)