



COMPONENTES EMPRESARIALES EN LAS MIPyMES COLOMBIANAS

R esumen

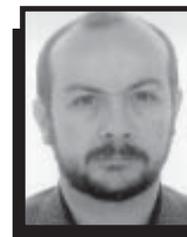
Varios estudios en Colombia evidencian las oportunidades de mejoramiento de este tipo de empresas. En este artículo solo mencionaremos los más representativos. En ellos se muestra de manera clara y suficiente a qué tienen que enfrentarse las MIPyMES para lograr una sostenibilidad que les permita ser empresas de clase mundial.

Se hará también una compilación del estado de las MIPyMES colombianas en dos sentidos: entorno y ámbito interno. Esta información servirá como punto de partida para presentar la ruta y las medidas que se deben tomar en aras de consolidarse como verdaderas empresas de categoría mundial.

A bstract

Lost of research papers show evidence of the advancing oppotunities that this type of enterprise shows. In this article, only the most representative ones are stated. In each of them, it is mentioned the different problematic situations to which MIPyMES have to face to achieve a relevant place as companies of world rank.

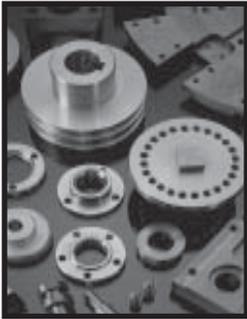
This paper also presents a compilation of the current state of these Colombian enterprises in two different ways: internal and external background. This information will pave the way to show the via and all measurements to take into account so as to consolidate themselves as truly entrepreneurial world companies.



Por
Rafael Ignacio Pérez Uribe
Maestría en Gestión de Organizaciones, Universidad de Quebec a Chicoutimí.
Director (e) Centro de Investigaciones, Escuela de Administración de Negocios EAN
E-mail: riperez@ean.edu.co

Palabras Clave:

MIPyMES, eficiencia, desarrollo económico, gestión humana, diagnóstico empresarial.



INTRODUCCIÓN

Muchas instituciones rectoras en el tema económico y empresarial de corte nacional e internacional han confirmado la importancia de las MIPyMES en el desarrollo económico de los países. Sin embargo, pese a este reconocimiento, la mayoría de ellas se siguen gerenciendo con criterio feudal y empírico (Pérez Uribe, 2003), sin una intervención profesional y técnica, lo que incide en el afianzamiento de ciertas debilidades que no les permiten desarrollarse con más rapidez y agilidad, afectando sus resultados de rentabilidad, efectividad, eficiencia y competitividad. (Pérez Uribe, 2003)

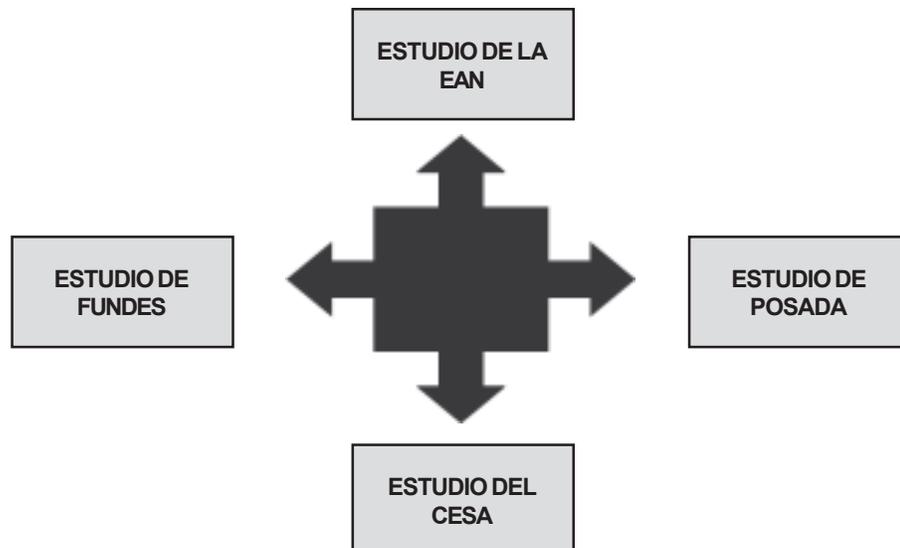
Las MIPyMES colombianas están sobre diagnosticadas y son muy bien conocidos los retos que deben asumir para sostener su nivel de competitividad. Todos los actores (empresarios, grupos económicos, dueños de empresas, trabajadores, Gobierno, gremios,

academia) deben “poner de su parte” y de manera rápida para afrontar la situación planteada por el TLC o por cualquier otro tratado que se nos “venga encima” o, peor aun, ante la llegada de empresas de países como España, China, México o Brasil además de las que ya están acá desde hace un buen tiempo, rompiendo precios y por qué no decirlo ofreciendo mejor calidad aun por encima de muchos productos colombianos. Los ajustes que se requieran en el seno de las organizaciones y en su entorno, hay que realizarlos ya.

Varios estudios en Colombia evidencian las oportunidades de mejoramiento de este tipo de empresas. En este artículo solo mencionaremos los más representativos. En ellos se muestra de manera clara y suficiente a qué tienen que enfrentarse las MIPyMES para lograr una sostenibilidad que les permita ser empresas de clase mundial.

Se hará también una compilación del estado de las MIPyMES colombianas en dos sentidos: entorno y ámbito interno. Esta informa-

GRÁFICO No. 1



ción servirá como punto de partida para presentar la ruta y las medidas que se deben tomar en aras de consolidarse como verdaderas empresas de categoría mundial.

ENTORNO

Estudio de la EAN (Pérez Uribe, 2000: 95)

- *Relación con el Estado.* Entre las MIPyMES la percepción del Estado como orientador y coordinador del desarrollo industrial es baja. El gerente tiene el paradigma de que el Gobierno no estimula a los empresarios para que se integren en asociaciones que sirvan para ventilar los problemas claves de los sectores y producir acuerdos sometidos posteriormente a consideración. El Estado es el socio parásito de las empresas, que no ha sido capaz de manejar racionalmente el gasto público en pro del desarrollo empresarial. La gerencia está de acuerdo con que el Gobierno nacional no ha asegurado la confianza y el apoyo de los diferentes grupos industriales. Por el contrario ha favorecido a algunos sectores en detrimento de otros y no ha tenido la capacidad de integrar a consumidores, grupos cívicos, sindicatos, banca e industria para obtener la formulación de un conjunto de objetivos de desarrollo industrial hacia una visión de futuro.

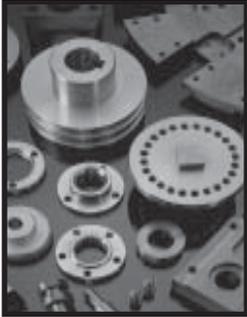
El pensamiento común de las MIPyMES es que cualquier movimiento del Estado en términos de leyes, decretos, planes de gobierno, enfrentamientos entre gremios o entes oficiales y lo relacionado con imagen pública, tanto a nivel nacional como internacional, afecta de manera positiva o negativa la situación competitiva de este tipo de empresas.

- *Manejo del entorno.* La alta gerencia, de manera nula o débil, procura deliberada y sistemáticamente despertar la sensibilidad de sus directivos y trabajadores para captar los mensajes del entorno y es poco receptiva a las influencias externas. No existe un sistema para estudiar de forma permanente y organizada las relaciones con el entorno. El entorno social, cultural, económico y ambiental se maneja de

manera reactiva. Este fenómeno ha sido uno de los causantes de que las empresas sin excepción hayan sentido los efectos de la situación de orden público del país: narcotráfico, guerrilla, desempleo, inseguridad, secuestros y boleteo. Ciertos factores que se ven reflejados en mayor oferta y menor demanda, en el aumento de los costos de los insumos que repercuten en el aumento de los precios de venta de los productos y servicios, en la disminución de ventas, en la generación de incertidumbre y competencia desleal y en el incremento de gastos en seguridad tanto personal como para las instalaciones físicas de las empresas.

Sin embargo, todo lo anterior ha favorecido al sector de seguros en lo que a agencias se refiere. Empresas que tienen una historia muy corta debido fundamentalmente a que el negocio en sí es rentable solo desde hace unos pocos años, cuando los anteriores factores, obligaron al ciudadano común a asegurar sus bienes. Es claro que la crisis económica que ha afectado muchos otros sectores de la economía, particularmente al de los seguros, las ha favorecido. Las grandes compañías aseguradoras no han podido por sí solas satisfacer la demanda y han tenido que recurrir al mercado satélite, generando este tipo de empresas.

Consideran importante el cuidado del entorno y medio ambiente porque hace parte de la salud de los habitantes de la ciudad, se tiene en cuenta la recolección de basuras haciendo énfasis en el reciclaje y clasificación de desechos y la no-invasión del espacio público. Quienes tienen programas relacionados con la conservación del medio los hacen de acuerdo con las políticas del DAMA (Departamento Administrativo del Medio Ambiente). Sin embargo, aunque en las empresas todas las personas entrevistadas consideraron de gran importancia este tema, es claro que la empresa colombiana no maneja una idea contundente del papel que juega en la conservación del medio ambiente. Por ende, no hay estrategias concretas orientadas a este tipo de necesidades.



- *Conocimiento de la competencia.* Cada empresa se esfuerza por superar a las demás. Son aislados los casos en que se trabaja en equipo de manera interempresarial en un sector determinado para resolver directamente las diferencias. Hay grupos de empresarios que se resisten a ceder su propio interés para encauzar los esfuerzos de un sector y por ende del país y lograr esfuerzos coordinados para una recuperación conjunta. No existen sistemas técnicos de inteligencia competitiva para el análisis de la competencia. Se conocen sus pasos por comentarios, por intuición o por olfato.

Se maneja el paradigma de que las empresas se encuentran bien posicionadas porque su producto o servicio se vende o pueden realizar contrataciones con terceros. Algunas empresas no saben cuál es la situación de posicionamiento frente a la competencia porque no han realizado investigaciones referentes a este aspecto y su interés se centra únicamente en vender. Al hablar de competencia, los gerentes aluden a las estrategias utilizadas frente a sus competidores tales como: en construcción -formas de financiación para ventas sobre planos, valores agregados (electrodomésticos, rifas y vehículos), calidad en los acabados y publicidad-; en comercio -manejo de liderazgo, productos innovadores, ofrecimiento de buenos precios, calidad y servicio, satisfacción del cliente y volúmenes de venta-; en servicios comunales -calidad de productos y servicios, mejoramiento de la imagen, penetración en el mercado y descentralización.

Estudio del CESA (2004)

En el 2004 este Colegio presentó un estudio sobre 246 empresas del programa expopyme de Proexport en la ciudad de Bogotá. Entre los aspectos que regularmente inciden para no exportar (PROEXPORT, 2002), encontramos: 1) Los cambios en las condiciones previstas en el mercado objetivo (69,9%); 2) la continuidad en el acompañamiento de la gestión comercial en el programa expopyme (63

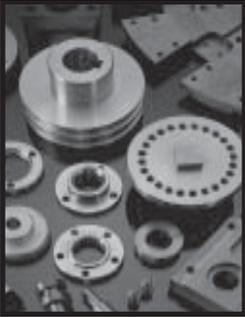
%); 3) la información del grupo objetivo (65.9); 4) las tasas de cambio en el mercado objetivo (58.9%); 5) los cambios socioeconómicos del país destino (55.6%); 6) los estímulos para exportar de parte del Gobierno colombiano (54.8%); 7) las garantías para acceder a préstamos (54.8%); 8) las políticas de financiación en Colombia (52.1%); 9) las tasas de interés en Colombia (46.6%); 10) las políticas sectoriales del país destino (49.3%); 11) el apoyo para participar en ferias (45.2%); 12) la logística del país destino (42.5%); 13) las certificaciones internacionales (39.7%); 14) los acuerdos bilaterales entre países (28.8%); 15) el idioma del país destino (21.9%).

FUNDES Colombia (2003)

En su estudio FUNDES evidenció que las dificultades que enfrenta la PyME en Colombia se pueden enmarcar dentro de los siguientes temas:

1. La situación económica del país. Este obstáculo ha afectado tanto a la población como a todas las empresas y no a segmentos específicos. Obviamente, las PyMES no han sido ajenas a su impacto; los empresarios encuentran que lo que más obstaculiza su desarrollo es la recesión económica nacional, seguida de los bajos niveles de inversión y la contracción de la demanda.
2. Acceso al financiamiento.
 - a) Los empresarios perciben desinterés de las entidades financieras en apoyarlos. En cuanto a la oferta, a pesar de las múltiples campañas y a que el sector financiero fue uno de los primeros en ver a este tipo de empresas como un segmento rentable, además del desinterés, los empresarios no encuentran condiciones especiales en las líneas de crédito que les ofrecen.
 - b) Así mismo, consideran deficiente la divulgación gubernamental sobre los programas de apoyo financiero. El conocimiento de estos programas es bajo y su utilización aun menor.

- c) La información que se genera no es confiable para el sector financiero. Mientras los empresarios no perciben que la información que suministran para el análisis del riesgo genera desconfianza de la entidad financiera, este es el factor más limitante según los intermediarios con respecto a la oferta de líneas de crédito para el estrato.
 - d) Sus principales fuentes de financiación son el crédito bancario y el capital propio. Las empresas medianas utilizan más los recursos del sistema financiero, mientras que las pequeñas se financian principalmente con proveedores y créditos de particulares.
 - e) El tipo de garantía que más se les exige es la personal. A menor tamaño de la empresa, mayor exigencia de respaldo personal (no se considera suficiente el aval de la firma). El sector comercio es el que más desconfianza genera, pues es al que más se le exigen garantías personales y codeudores, como consecuencia todavía de la crisis que tuvo el sector financiero en los años 1999 y 2000.
 - f) El 43% de estas empresas en Colombia no ha solicitado créditos en los últimos dos años, en razón de que no lo han necesitado (lo que evidencia que no tienen planes de crecimiento), mientras un bajo porcentaje considera inadecuadas las condiciones que se le ofrecen. Del 57% que lo ha requerido, a la mitad le han sido rechazadas las solicitudes principalmente por la falta de garantías. Para un 40% el deficiente acceso al financiamiento ha generado reducción en sus utilidades y para una tercera parte en sus ventas y en su planta de personal. El 57% manifiesta que está en busca de financiamiento principalmente para capital de trabajo (60%) y para compra de maquinaria y equipo (40%).
3. El sistema tributario
- a) La multiplicidad de impuestos, las altas cargas y la frecuencia de las reformas tributarias obstaculizan fuertemente su desarrollo. El universo de la investigación se conformó de empresas con cierto grado de formalidad, puesto que al menos habían efectuado su inscripción ante la Cámara de Comercio, por lo que los resultados descritos en relación con el sistema tributario evidencian la percepción de empresarios que han tenido algún contacto con el mismo. Las altas cargas y la frecuencia en las reformas son los problemas de mayor importancia con respecto al sistema tributario para los intermediarios.
 - b) La informalidad y la evasión fiscal se explican en gran parte por la percepción que se tiene del sistema tributario. El contribuyente evita que se establezca una obligación fiscal, especialmente por parte de las empresas más pequeñas, por lo que no le interesa formalizarse. Esto, junto con algunos mecanismos para pagar menos o no pagar tributos genera el alto índice de evasión fiscal.
 - c) Acceso al mercado interno. Existen cuatro componentes que obstaculizan el acceso al mercado interno por parte de la PyME: la competencia desleal, las condiciones de negociación con los proveedores, la contratación con el sector público y las condiciones desfavorables en los canales de distribución. Los obstáculos que más generan problemas de crecimiento son los costos de ser pequeño.
 - d) El contrabando y la informalidad son los factores asociados a la competencia desleal que más restringen el acceso al mercado interno para estas organizaciones. Al formalizarse se le reduce el margen a la empresa, por lo que existe un incentivo para la informalidad.
 - e) Los proveedores y los distribuidores tienen un alto poder de negociación, debido a que estas empresas, especialmente las más pequeñas, que además son las más vulnerables, trabajan con un reducido número de proveedores como de distribuidores lo cual les resta competitividad.



f) El Estado es un segmento poco apetecido por ellas. Un 37 por ciento de estas empresas ha efectuado ventas al sector público en los últimos dos años. El desinterés del 63 por ciento restante se debe principalmente a la demora en los desembolsos, dado que este tipo de empresas no tiene posibilidad de financiar con el Estado y los trámites excesivos exceden su capacidad operativa frente a empresas de mayor tamaño.

g) El tema de los canales de distribución evidencia un problema muy grave del cual además no existe conciencia: la baja diversificación y más aún cuando manifiestan que uno de sus principales obstáculos es el acceso al mercado. Un 43 por ciento de los empresarios considera que el manejo de canales no afecta su acceso a mercados. Tienen la tendencia a vender directamente a sus clientes, menos del 32 por ciento utiliza canales de distribución.

4. Apoyo y funcionamiento del Estado

a) Los empresarios esperan un Estado más eficiente, sencillo y ágil. Los dos indicadores relacionados con el apoyo y funcionamiento del Estado que más afectan el desarrollo desde la perspectiva de los empresarios son: el número de trámites, la burocracia y los deficientes mecanismos de apoyo.

b) El impacto de los programas de apoyo gubernamental ha sido bajo. Entre el 59 por ciento y el 75 por ciento de las empresas que los han utilizado consideran que no obtuvieron cambios; únicamente el 16 por ciento afirma que mejoró tecnológicamente, el 15 por ciento su gestión empresarial y el 13 por ciento sus ventas. Por otro lado, la percepción en relación con el funcionamiento del Estado entre empresarios e intermediarios es opuesta: así, mientras el 48 por ciento de los primeros considera que ha empeorado en los últimos cinco años, un 59 por ciento de los intermediarios afirma que ha mejorado, evidenciando absoluta descoordinación entre la oferta y la demanda.

5. El orden público ha afectado de una u otra manera a toda la nación. La gran mayoría de empresarios PYME considera que la violencia y la inseguridad son los que más los ha afectado, seguidas de lejos por la delincuencia común. Se ha tenido que incurrir en gastos adicionales por esta situación, principalmente en adquisición de seguros, cuyo costo es el tercer factor en importancia.

6. Acceso a mercados externos.

a) Apenas el 13 por ciento han exportado en los últimos dos años, aunque no en todos los casos de manera continua. La percepción con respecto del acceso a mercados externos es completamente diferente de las demás áreas de obstáculos analizadas, discriminando un porcentaje importante (más de la mitad) para las cuales el tema no afecta su desarrollo porque no ven cercana la posibilidad de exportar. Del 87 por ciento que no exportan, únicamente el 7 por ciento lo ha intentado. Estas proporciones son mayores para las empresas medianas que para las pequeñas. El 40 por ciento de los empresarios que ha intentado exportar y no lo ha logrado, considera que se debió a que los trámites y regulaciones para hacerlo son muy complejos y ven muy difícil el acceso a otros mercados.

b) Los obstáculos que encuentran los exportadores son principalmente la tramitología y los costos. Los empresarios que han exportado encuentran que el número de trámites es excesivo, que exportar es costoso y que la imagen negativa del país los afecta. Los intermediarios coinciden con los dos primeros y además consideran que es deficiente la información sobre mercados específicos.

7. Legislación laboral

a) Todos los costos laborales afectan de manera grave su competitividad. Lo cual se debe a que este tipo de empresas son intensivas en mano de obra. En lo referente a la legislación laboral, el factor con mayor incidencia son los altos costos de los aportes parafiscales, tanto desde la



perspectiva de los empresarios como de los intermediarios. El 50 por ciento de los empresarios afirma que en los últimos dos años sus utilidades se han reducido y el 42 por ciento que ha tenido que disminuir su planta de personal a causa de estos costos.

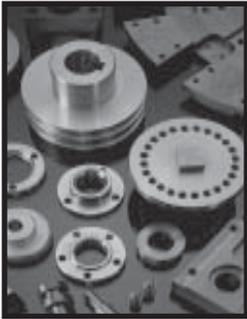
- b) El 77 por ciento del personal de estas empresas en Colombia está contratado a término indefinido. El 13 por ciento a término fijo y el 10 por ciento como empleados temporales. La mitad de las empresas tiene el 50 por ciento de sus empleados contratado indefinidamente, y el resto tiene menos de la mitad de sus empleados bajo esta modalidad, evidenciando una formalidad media en sus vinculaciones laborales. Sin embargo, un contrato a término indefinido no implica que el empresario esté cumpliendo con la totalidad de las obligaciones laborales que el mismo conlleva.

8. Servicios de desarrollo empresarial, SDEs

- a) La imagen que tienen los empresarios de estos servicios no es muy positiva. Los

consideran costosos y un porcentaje importante evalúa su calidad como regular, deficiente o pésima, siendo más negativas las calificaciones de consultoría que de formación. Casi el 60 por ciento de los empresarios percibe difícil acceder a estos servicios. Similar proporción considera inadecuadas la garantía de resultados y la oferta de programas. El 56 por ciento afirma que no ha contratado SDEs en los últimos dos años. De los que sostienen haber demandado este tipo de servicios (el 44 por ciento restante), más del 80 por ciento ha contratado capacitación, mientras que apenas la mitad ha demandado consultoría y asistencia técnica. El tema que mayor demanda tiene es mercadeo y ventas, que coincide con el área en la que manifiestan requerir capacitar su recurso humano, lo que refuerza el problema de acceso a los mercados.

- b) La utilización de los SDEs es muy baja. Las entidades más conocidas que ofrecen SDEs son el SENA, los CDEs y los centros empresariales de las universidades, pero sólo la mitad de quienes las



conocen han tenido acceso a sus servicios, proporción que es muy inferior para las otras instituciones.

MARCO INTERNO DE LAS MIPYMES

Estudio de la EAN

- *Gerencia del recurso humano*

Son muy pocas las empresas que realizan entrevistas con manejo de expertos en psicología, visita familiar o algunas de las pruebas psicotécnicas diseñadas para este fin. Pero sí desarrollan entrevista personal a fin de conocer al aspirante y la realiza el jefe de personal (doñonde hay), el ingeniero residente (en el caso de las constructoras) o el mismo gerente. Aunque la mayoría de las PyMES estudiadas afirman tener un proceso de selección de personal, no cumplen con todas las etapas de un proceso formal.

Otras herramientas y canales de soporte utilizados en menor escala son: verificación de referencias, exámenes médicos de ingreso (que aunque se deben hacer por ley se hacen en pocas empresas), entrevistas con el jefe inmediato y empresas de outsourcing. Algunos gerentes no ven la necesidad de



implementar un proceso de selección formal debido en gran parte a los altos costos que esto implica y en razón al tamaño de sus empresas y consideran que pueden seguir asumiendo esta labor directamente. No existe un programa de inducción integrado para realizar esta función de recursos humanos. No se ha entendido o querido entender la importancia de este tema o no hay interés en este aspecto. Se realiza un proceso de inducción orientado a las funciones, hacia el cargo y hacia la empresa.

Los que respondieron negativamente a esta pregunta argumentan que algunos empleados aprenden su desempeño en la práctica de la labor asignada y otros en el momento de ingresar a la compañía, ya que tienen un conocimiento previo acerca del área de trabajo.

Pocas empresas realizan una inducción formal a través de cursos. Lo que se observó es que la persona encargada en mando asigna las funciones al trabajador en particular y algunas veces hay una presentación formal del nuevo trabajador a los compañeros de su área de trabajo. Esto es tomado como un proceso de inducción al puesto de trabajo. Paralelamente se refuerzan aspectos que el trabajador debe conocer sobre las normas de disciplina o el reglamento interno de trabajo de la empresa.

El manejo salarial es potestad de la Junta directiva, del gerente, representante legal o del mismo dueño de la empresa, quienes de acuerdo con las condiciones financieras y económicas de la empresa, deciden sobre este tópico que por lo general no se delega. Se observa que en las empresas analizadas, no existe en ningún caso una asignación salarial acorde con una estructura de salarios claramente definida que responda a los principios de equidad interna y competitividad externa. No existe un estudio de salarios en ninguna de las empresas; de hecho no hay mucha credibilidad al respecto, ya sea por desconocimiento o por falta de interés en este tema. Otros aducen que no tienen una estructura salarial técnica, supuestamente por falta de tiempo o porque es muy costosa su estructuración, ejecución y evaluación.

La realidad es que la asignación salarial responde al nivel de los cargos. Fundamentalmente se destaca el hecho de que los cargos de apoyo obtienen una asignación salarial definida a partir del salario mínimo legal y de acuerdo con políticas organizacionales de la empresa, que tienen en cuenta la antigüedad del empleado, el nivel de ventas y la competencia entre los empleados de acuerdo al desempeño y capacitación.

Respecto a cargos que tienen mayor nivel de responsabilidad, se define una asignación salarial con base en las funciones básicas, pero basada fundamentalmente en índices de productividad y/o ventas. El caso del sector de construcción es sui generis, puesto que el salario de muchos de sus trabajadores se asigna de acuerdo con una negociación con contratistas y oficiales de obra.

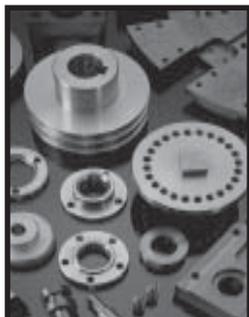
Se esta entrando a trabajar tímidamente en temas de bienestar social, salud ocupacional y seguridad industrial, aunque se maneja lo estrictamente legal. Muy pocas empresas tienen áreas específicas de salud ocupacional que se encargan de las afiliaciones a las A.R.P (administradora de riesgos profesionales), que cumplen con el cubrimiento de accidentes y enfermedades profesionales y que se orientan específicamente a la dotación de personal, en lo referente a equipos de protección tales como: cascos, botas, guantes, mascarillas, entre otros. Las pocas empresas que poseen oficinas de salud ocupacional están encaminadas a la prevención de accidentes de trabajo, señalización adecuada y conformación de brigadas de primeros auxilios. Realizándolo en algunos casos como respuesta a presiones legales externas o por responsabilidad social. Un gran volumen de las PyMES investigadas no tienen un área específica para este tema, que es manejado como una función del área de personal, donde existe, o directamente por la gerencia. Sin embargo ninguna de las empresas desarrolla ni tiene un programa específico de salud ocupacional (medicina del trabajo, higiene y seguridad industrial y ergonomía) porque en términos generales no está presupuestado. Se considera que la naturaleza del negocio no demanda tal preocupación.

Lo mismo sucede respecto al tema de bienestar social en donde un gran número de gerentes no considera importante contar con un área específica para desarrollar actividades en este sentido, debido no sólo al tamaño sino a que esta función es asumida directamente por ellos. Las empresas que manejan este tema orientan su acción hacia: salud, vivienda, recreación, capacitación, préstamos, servicio de guardería, asesorías jurídicas, fondo de empleados, auxilios de estudio, celebración de fechas especiales, cumpleaños y Navidad, entre otros.

Ninguna de las empresas estudiadas tiene conformado sindicato, organización de huelgas u otros movimientos obreros. Solo el 4% de la muestra posee pacto colectivo. Por un lado, esto seguramente obedece al tamaño de las empresas, a la gran participación de familiares en la conformación de las mismas, lo que de alguna manera facilita la comunicación entre patrones y empleados. Y por otro lado, a que al primer conato o indicio de creación se ubica a los responsables y estos son despedidos de la empresa. Se observó que existe una actitud fuerte de rechazo frente a este tema por parte de los gerentes, llegando incluso a manifestar que ante estas situaciones se cancelará de inmediato cualquier tipo de contratación.

- *Comercialización*

La antigüedad de las empresas en un sector está directamente relacionada con la percepción que tienen los clientes, los proveedores, la competencia, el Estado y la comunidad en general con la confiabilidad de consumo de sus servicios y productos, y la seriedad y solidez de la firma. Esta variable es manejada y aprovechada hábilmente por la gerencia de las PyMES en lo que respecta a este tipo de estrategias. Aunque hay conciencia de la prioridad de los clientes y su incidencia directa en la supervivencia de la empresa, se siguen métodos tradicionales dedicados a la entrega de los productos y servicios con calidad y cumplimiento. No hay sistemas institucionalizados para investigar y analizar sus necesidades y expectativas actuales y potenciales y no se maneja la información con datos estadísticos, ni



indicadores que permitan monitorear los mejoramientos en el tiempo.

Por otro lado, no hay esfuerzos sistematizados en el seguimiento ni en el mantenimiento de la postventa. La cultura de servicio como un proceso gerencial integral inducido es muy pobre. Para algunos trabajadores el cliente no es lo más importante, sino el jefe y su labor se concentra en satisfacerlo a toda costa.

Las herramientas estratégicas de comercialización se pueden clasificar en dos tipos: a) Genéricas, las que se utilizan en todos los sectores y b) Particulares o específicas, que se manejan dependiendo directamente del sector donde se encuentre la empresa.

Estrategias genéricas. Estas presentan como características: reducción de precios, descuentos por pago al contado, atención personalizada y contacto personal, incremento de la calidad, telemarketing, pancartas, correo directo, anuncios y artículos publicitarios en periódicos, revistas especializadas y directorios especializados como páginas amarillas y manejo de campañas esporádicas de “publicidad de bolsillo” representadas en la impresión de logotipos en esferos, llaveros, entre otros.

Estrategias particulares o específicas. Son definitivas para la generación de *ventajas competitivas* de acuerdo con cada sector.

- a) Sector construcción: sala de ventas dentro de las mismas construcciones, vallas publicitarias, suministro de listas de precios a los clientes potenciales de manera personal y telefónica y publicidad en revistas especializadas. Ninguna empresa de este sector parece utilizar como medios de comercialización y mercadeo la radio o la televisión debido a los costos.
- b) Sector comercial: promociones, franquicias, manuales de ventas, expansión al mercado nacional, participación con diferentes marcas en el mercado, exposi-

ciones en ferias y patrocinios deportivos. Aunque no poseen un departamento de mercadeo y publicidad, debido a que esta función está en cabeza de los gerentes de las empresas, se observa que se invierte gran cantidad de tiempo y dinero en esta área, ya que esto es lo que muestra la imagen de la empresa y por ende lo que se revierte en rentabilidad. Otra estrategia de comercialización es el sistema de importación, que a pesar de que implica mantener contacto con mercados internacionales, se observa en la mayoría de ellos un desconocimiento del manejo del idioma inglés, aspecto que limita su gestión gerencial.

- c) Sector seguros: referidos de los clientes, competencia a nivel de precios, generación de paquetes a bajos precios y servicio de posventa. Esto deja ver efectivamente que en estas empresas, el objetivo de la administración se encuentra centrado en ventas y generación de utilidades, ocasionando que todo el capital humano, técnico y financiero se encuentre girando alrededor de estas variables. Sin embargo, podría pensarse que desde esta óptica, estas organizaciones han definido como eje fundamental la existencia de un área de mercadeo y publicidad, que sustente sus estrategias de manera planeada y acorde con los principios y filosofía de servicio que maneja la administración moderna. Al contrario, solo en cuatro de las empresas en este sector existe un área dedicada a esta labor, que sostiene la organización.



Se mantienen en el mercado, gracias en parte a la publicidad generada por las grandes compañías aseguradoras, pero ante todo, en los años 90 el sector seguros se convirtió en un mercado rentable que no requiere de enormes esfuerzos publicitarios para llegar al cliente, ya que por una situación social, económico, política y cultural tan particular como la de nuestro país, se convirtió en una necesidad de quienes aseguran desde su vida hasta cualquier tipo de bien.

Es de rescatar el hecho de que los altos niveles de ventas que manejan pueden permitirles un crecimiento acelerado, de continuar la situación social actual.

- d) Sector servicios comunitarios, sociales y personales: Cada empresa estudiada en este sector tiene sus propias estrategias para comercializar sus productos y da mucha importancia al área de mercadeo y publicidad. Entre las herramientas más importantes utilizadas para darse a conocer como empresa se encuentran el portafolio de servicios y otros como la publicidad radial y los afiches.

• *Visión del negocio*

No existe un esfuerzo organizado para prever el futuro y comprender las necesidades a largo plazo de los clientes, empleados y propietarios del capital. Existe un reiterado cortoplacismo en todas las acciones de las empresas. Se carece de información estructurada sobre el entorno, no se utilizan técnicas prospectivas para escrutar el futuro, no se tiene definida la imagen futura y no se formulan planes de crecimiento y desarrollo.

A pesar de este escenario y a la pregunta de lo que esperan los gerentes de su organización en los próximos años, encontramos una respuesta paradójica frente a esta realidad, puesto que su deseo es mantenerla, ampliarla y ser líderes en el mercado logrando el mejor posicionamiento, adaptándose a los cambios sociales económicos y políticos mundiales.

Una visión bien clara, definida y promulgada por todos los gerentes, sobre todo en aquellos que son propietarios de sus empresas, está orientada a la participación activa de sus hijos en la labor iniciada por ellos.

En el sector comercial, se utilizan de manera informal estrategias de permanencia en el mercado, tales como: brindar un servicio de excelente calidad, disminución de precios, servicios de posventa, diversificación de las líneas de producto, mayor cobertura en almacenes de cadena, ubicación de los negocios en lugares estratégicos y comercialización de nuevos productos. Pero

es desconcertante encontrar que una minoría de los gerentes respondieron que no tienen diseñadas estas estrategias.

• *Manejo de la calidad*

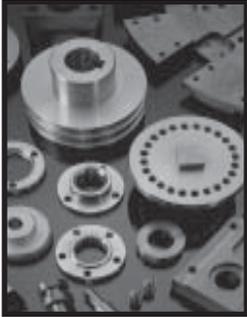
Se valida el concepto original de la hipótesis de este trabajo en cuanto a la concepción que maneja el trabajador y algunos jefes: “hacer el trabajo más o menos”. La concepción de “hacer las cosas bien desde el comienzo” y el monitoreo del control total de los insumos y de su transformación, antes de la salida del producto final, es muy pobre. De esta situación deriva que no se tengan en cuenta los costos por desperdicios, sobre trabajos, tiempos de espera, pérdidas, incumplimiento, horas extras, errores y sus efectos, entre otros.

Se participa en eventos que premian la calidad, más como estrategia de mercadeo para promocionar las empresas y hacerlas conocer en el medio, que como formas de estimular realmente la calidad de sus procesos, productos y servicios. Para mencionar algunos: en las constructoras -premios por parte de las corporaciones de ahorro y vivienda CAV, por el manejo crediticio y sus índices de ventas anuales-; en el caso de las aseguradoras, ser satélites de distribución de las grandes compañías aseguradoras, implica que estas últimas dediquen grandes esfuerzos a mantener activo el nivel de competitividad, a través de concursos de ventas, posicionamiento de productos o estrategias de venta.

Dentro de los premios que se destacan, se encuentran los que tienen que ver con gastos de viaje o capacitación fuera del país, a los cuales puede acceder en la mayoría de los casos el gerente o el representante legal de la organización. Son premios otorgados a la organización, que aunque efectivamente recibe, no llega en la mayoría de los casos a quienes llevan a cabo la actividad de ventas o cualquier otra que se esté evaluando.

• *Manejo financiero*

Es interesante observar que, como fuentes de financiación para la gestión y de manera preferencial, las PyMES utilizan los mismos



recursos resultantes del proceso de ventas de sus productos y servicios. En caso de no ser suficiente acuden al sistema financiero legalmente establecido que al condicionar mucho los empréstitos, presiona a muchas de ellas a recurrir a créditos extrabancarios con intereses muy altos, ocasionando un incremento desmesurado en los costos financieros.

Otras fuentes de financiación son los proveedores, los recursos de los propietarios y la reinversión de utilidades. Es de anotar, como información general, que los responsables directos en la toma de decisiones de financiamiento de la empresa son la junta directiva y el gerente, que muchas veces lo hacen sin un análisis técnico adecuado.

Aunque la planeación financiera es una actividad marginal dentro de las prácticas administrativas, se utilizan para el manejo financiero las siguientes herramientas que en orden de preferencia son: la contabilidad legal bajo el planteamiento del plan único de cuentas (PUC), presupuestos, flujos de caja, cartas financieras, balances, proyecciones, control de compras de contado, descuentos financieros y solicitud de créditos a proveedores.

En algunos casos se plantea que solo se trabaja con el presupuesto, manejado por el representante legal o el gerente, que es posible posea unos conocimientos básicos respecto al tema. Algunas de las empresas analizadas manifestaron abiertamente no utilizar herramientas de tipo financiero para la administración de su negocio. Se concluye además en este punto, que en las pequeñas empresas no ha sido un imperativo crear áreas específicas de contabilidad, presupuesto o tesorería para el manejo anterior. Se trabaja con asesorías externas y con un auxiliar, que por lo general cumple con otras funciones.

- *Planeación*

La proyección en el tiempo de los planes desarrollados en la mayoría de las empresas de los sectores estudiados muestra que los gerentes no tienen criterios unificados de lo que es largo, mediano y corto plazo, por-

que este concepto depende directamente de las características del sector.

Se observa que lo que algunos consideran como largo plazo, otros lo consideran mediano. Con el fin de hacer más fácil la interpretación de los datos se delimitó de 0 a 1 año como corto plazo, de 1 a 3 años mediano plazo y de 3 en adelante largo plazo. Teniendo en cuenta estos rangos se encontró que el 54% de los gerentes entrevistados realizan planeación a corto plazo, el 29% a mediano plazo y el 17% a largo plazo. Sin embargo, según la teoría se esperaba que los gerentes dediquen la mayor parte del tiempo de planeación al futuro distante de la organización y dejen en manos de los mandos medios o del área operativa la planeación a mediano y corto plazo.

En términos generales se percibe que no existe una planeación estructurada y la gerencia trabaja en el día a día por lo cual se podría considerar que prevalece la cultura de “apagar incendios”. Se resuelven los problemas que van apareciendo. No hay tiempo para planear. Impera el cortoplacismo. El concepto de proactividad (administración del futuro y adelantarse a los acontecimientos) no se maneja o no tienen tiempo para manejarlo. Se mira solo hacia adentro de la organización. Como se dijo anteriormente, los análisis del cliente, competencia y futuro del sector no se realizan técnicamente, sino por intuición, por corazonadas o por experiencia.

- *Manejo de políticas*

Todos los miembros de la alta gerencia de las empresas analizadas asumieron que sí existen políticas y que son transmitidas a los miembros de la organización a través de comunicados, por medio de los comités de gerencia o en su defecto verbalmente en reuniones generales. Aunque no estén escritas, responden a las necesidades actuales de la misma para adaptarse y sobrevivir en el medio económico actual ajustándose a las expectativas del cliente para incrementar las ventas.

Las agencias de seguros manejan la idea del servicio al cliente y aunque no sean reconocidas en el mercado y actúen a la sombra de

las grandes aseguradoras, retoman de éstas algunas políticas de servicio y calidad. Las razones para justificar esta respuesta, es que las políticas se construyen de acuerdo con las necesidades del mercado, con la capacidad económica de la empresa y con el tamaño de la misma. Pocos fueron los gerentes que respondieron negativamente y que justificaron su respuesta aludiendo a crisis de su sector o al cambio frecuente de sus políticas. Aunque muchos no las tienen redactadas explícitamente, consideran que las transmiten a través de sus actitudes.

• *Objetivos*

Las MIPyMES poseen objetivos formalmente definidos en cuanto se refiere a ventas, terminación y entrega de los productos y servicios en tiempo, cantidad y calidad estipulada, búsqueda de productividad y asignación de tareas. Se encuentran descritos algunas veces en actas de socios y manuales de calidad. De la misma forma dichos objetivos son del conocimiento del gerente, los socios y la junta directiva. Los trabajadores, aunque saben qué tienen que hacer, desconocen su contribución a los objetivos de la compañía.

“¡Resultados, resultados, resultados. No me interesa lo que haga, quiero resultados!”

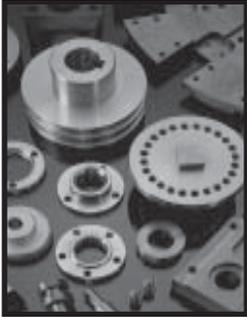
“¿Que pasó con el cumplimiento del indicador?” “¡No hay utilidades en esta empresa!”. Es la voz del gerente feudal. La filosofía es “resultados antes que cualquier cosa”. Esto es necesario, por supuesto, sin resultados no hay rentabilidad, productividad, eficiencia, efectividad y competitividad. Cuando los hay positivos, pocas veces hay felicitaciones; cuando los hay negativos hay “garrote” y despidos.

• *Investigación y desarrollo*

Ninguna de las empresas analizadas cuenta con un área o función definida de investigación y desarrollo formalmente establecida, en lo referente a la búsqueda de nuevas tecnologías, materiales y resistencia de los mismos, métodos actualizados de fabricación de los productos y servicios, mejoramiento del recurso humano, nuevas formas de gestión y/o manejo de recursos, nuevas formas de mercadeo y producción, entre otros.

Cuando esta función se desarrolla, es realizada por otro tipo de empresas, ya sea que provea ciertos análisis requeridos, en el caso de las constructoras y servicios comunales, u otro tipo de servicios especiales en el ámbito de este tema. El desarrollo de las empresas en cuanto al recurso humano y métodos modernos de administración se da por





asesorías externas. Los recursos humanos, financieros y físicos que se dedican a promover el cambio y, en particular, para mejorar la productividad, son muy pobres.

Sin embargo, en algunas empresas medianas existe otra forma de manejo donde esta labor se encuentra a cargo del área de mercadeo, recursos humanos y comités de gerencia que se orientan a mejorar el producto, la tecnología, el recurso humano y la investigación en aspectos tales como: estilos de mercadeo, salud ocupacional, servicio al cliente, asesorías legales y capacitación. Pero definitivamente, sigue habiendo muy poca inversión explícita en investigación y desarrollo y este tema no se utiliza para conseguir ventajas competitivas.

- *Estrategias para la solución de problemas imprevistos*

La mitad de las empresas estudiadas van evaluando los problemas a medida que van surgiendo y los van solucionando a través de reuniones, comités de gerencia, planes de contingencia, entrenamiento permanente en el puesto de trabajo, manuales o reglamentos especiales y controles constantes. Esto les permite, según los gerentes, abordar dificultades que se presentan en un momento determinado. Pero hay una alta tendencia en que el interés en este aspecto, se encuentra orientado solo al fomento de las ventas, sin criterios claros de competitividad o mercadeo.

- *Procedimientos*

Se evidencia que todas las empresas analizadas poseen procedimientos definidos sobre la base de la definición de tareas y funciones para cada cargo, del tiempo de producción o construcción de un proyecto, y de los recursos materiales y financieros disponibles. De igual forma se innovan sin un margen de tiempo definido, cuando sea necesario, impulsados por la situación y los imprevistos, pues dependen directamente del proyecto y/o planeación por producción o venta de productos y servicios.

La difusión a los empleados se hace en forma verbal y escrita a través de manuales, del

reglamento interno de trabajo o en los programas de inducción, donde existan. Es claro que el tener un número tan pequeño de empleados facilita ampliamente que todos manejen las áreas y trabajos específicos de los demás y que los trabajadores conozcan los procedimientos, más por la práctica que por un trabajo documentado y sistematizado dentro de una filosofía de mejoramiento continuo.

- *Trabajo en equipo*

Hay un manejo primario de este concepto. Existe la creencia entre los gerentes de las PyMES de que por estar trabajando en etapas o pasos secuenciales o por secciones relacionadas entre sí, ya hay trabajo en equipo. En realidad esto es mucho más complejo. Según las diferentes teorías y la experiencia de empresas exitosas que vienen trabajando sobre el tema, se expresa más fácilmente cuando observamos sistemas de trabajo en línea que no necesariamente implican trabajo en equipo. Por ejemplo, en el sector de la construcción, los directivos afirman que se trabaja en equipo porque se requiere realizar de manera cronológica y sistemática el proceso de trabajo tanto en la parte administrativa como operacional. Igualmente se afirma en el caso del sector comercial, donde también supuestamente hay trabajo en equipo porque existe una cooperación mutua entre departamentos, que desarrollan programas que permiten alcanzar metas a través de lluvias de ideas y delegación de funciones a equipos de trabajo.

Aunque en estas empresas hay una gran tendencia al trabajo en equipo esto no obedece a una orientación explícita de la gerencia sino más bien al diseño de los cargos, la distribución de funciones, el sentido de afiliación de los empleados y las necesidades de apoyo entre las dependencias, lo que indica que el recurso humano es quien muestra el interés por aunar esfuerzos que lleven a altos niveles de realización.

Lo mucho o poco que se maneje por parte de las PyMES, en términos de incentivos o figuras similares, más que estimular el trabajo en equipo buscan desarrollar los ritmos necesarios para alcanzar las metas fijadas.

Por ejemplo, las constructoras, tienen “incentivos” para fomentar el “trabajo en equipo” como el pago de horas extras, recompensas en tiempo de trabajo, primas extralegales y actividades recreativas como los famosos asados de cierre de cubierta. En el sector comercial se otorgan incentivos como: bonificaciones, remuneración por desempeño, participación en utilidades, menciones de honor y felicitaciones verbales. En las agencias de seguros, ninguna de las empresas investigadas maneja estrategias de motivación para este tipo de trabajo, dado que no se tiene una filosofía de incentivos o de administración del recurso humano, situación que tampoco se refleja para el área de ventas, donde cada empleado trabaja por incrementar su nivel de comisiones y de manera individual, generándose una situación de competencia permanente, que en nada favorece el fortalecimiento de la cultura de “trabajar en equipo”.

• *Manejo de funciones*

Hay un tipo de empresas que hace mucho énfasis en el cómo hacerlo o por el contrario no se dice nada. En la primera clase de empresas sus gerentes tratan de ser lo más precisos posible y en detallar verbalmente al máximo el trabajo que tiene que hacer su “subordinado” exigiéndole alta calidad, cantidad y rapidez para la entrega de un lote o un trabajo determinado. Se nota una influencia marcada y una preferencia por la división del trabajo.

El segundo estilo es el que deja hacer al libre albedrío los trabajos a su gente. No se instruye, no se clarifica, no se explica lo mínimo del trabajo, sino que se deja al trabajador que aprenda su oficio como pueda: “se supone que lo contraté porque usted tiene experiencia y es un profesional en el ramo”, se exigen resultados de manera estricta. Este tipo de gerentes, por lo general, le tiene fobia a todo lo que se parezca a un manual y consideran que por el tamaño de sus empresas no es necesario realizar el levantamiento de este documento asumiendo que cada uno sabe exactamente qué hacer y cómo hacer-

lo, sin que exista la “necesidad” de que estén por escrito las tareas.

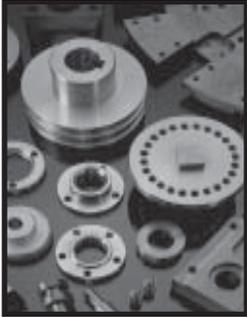
La inexistencia del manual de funciones presupone por una parte una mayor flexibilidad y la posibilidad de aprovechar el recurso humano, pero por otra puede generar dificultad en la coordinación de funciones, ya que no se delimitan responsabilidades a los empleados. Hay otro tipo de empresas, donde sus gerentes afirman tener definidas las funciones por medio de un manual para la parte administrativa, que no aporta nada al desarrollo laboral o porque está desactualizado, o porque en el área operacional el trabajo esté basado en la experiencia y en la metodología de los obreros. Solo algunas empresas tienen manuales por escrito y realizan su modificación cada año, con el fin de adaptarlos al mercado o cuando hay un cambio o incremento de la planta de personal, situación que por demás es esporádica.

• *Esquema organizacional*



Todas la empresas tienen un organigrama definido, que aunque no está formalmente impreso está claro en la mente de los gerentes. Alguno que otro gerente entrevistado se dio a la tarea de ilustrarlo y el común era presentar varios niveles jerárquicos en forma de pirámide, en figuras rectangulares, como lo ense-

ñan los clásicos de la gerencia profesional. El organigrama es la representación gráfica de los diferentes componentes organizacionales de una empresa y es fiel reflejo de la organización en un periodo determinado. Se puede observar que las PyMES estudiadas presentan una tendencia a manejar estructuras orgánicas piramidales y poco rígidas, de tal manera que en el desarrollo laboral en el día a día, muchas de las cartas orgánicas existentes se desvirtúan por la flexibilidad de la gestión lo que evidencia aspectos positivos y negativos para el crecimiento de la compañía. En el primer caso se logra que todos los funcionarios se encuentren capacitados para desempeñar múltiples funciones y en el segundo se genera una falta de responsabilidad



por parte de los trabajadores frente a las tareas asignadas.

- *Medición y control de la calidad*

En algunas empresas el control lo hace el jefe. En este ambiente se ha cercenado la iniciativa y la creatividad a muchos trabajadores para opinar y generar ideas en pro de los mejoramientos de los procesos que manejan. De esta forma se ha generado una cultura del “facilismo y de la no responsabilidad por las decisiones”. Es más fácil decir “usted ordene que yo ejecuto”, puesto que si el resultado es malo, es culpa del jefe y viceversa, el éxito es el del jefe.

Esta es una de las causas por las cuales los procesos de cambio gerenciales “modernos importados”, sean difíciles de trabajar en nuestras empresas, puesto que se debe partir por romper los paradigmas del jefe autoritario y reeducar a los trabajadores en el manejo de sistema de autocontrol, participación y trabajo en equipo.

De aquí surge el hecho de que las evaluaciones de desempeño se hagan sobre el trabajo del día a día, por parte del jefe inmediato de acuerdo con los resultados y de manera subjetiva. No existe un modelo definido para medir y controlar la calidad de los procesos internamente estructurados. Sin embargo en algunos sectores, como en el de la cons-

trucción, existen laboratorios para analizar algunos aspectos como la consistencia del concreto. Para otros materiales, son los proveedores quienes ejercen la función de control de calidad. Con respecto al proceso de construcción y acabados se realizan supervisiones periódicas. El tiempo de supervisión para la calidad es variado y depende del tipo de proyecto de obra.

Otras empresas, tanto del mismo como de otros sectores, dicen tener procesos para medir control de calidad, mediante: informes diarios de los jefes o supervisores artesanales en cuanto a fallas que pueden observar y a través de métodos para medir la satisfacción del cliente tanto interno como externo, de la revisión de los estándares de calidad, el control directo de jefes, los comités de calidad, además de actividades de difusión y práctica del espíritu de calidad total, que garanticen el prestigio de la empresa, la gente y los productos.

- *Tipología de los miembros de la Alta Gerencia*

Con respecto a la edad, en un alto porcentaje los miembros de la alta gerencia se encuentran ubicados en un rango entre los 30 y 50 años de edad, lo que confirma que su gestión está relacionada no sólo con los conocimientos adquiridos a través de los claustros universitarios o por la asistencia a diferentes tipos de seminarios o cursos de educación no formal, sino con la experiencia que el desarrollo de su vida laboral les ha suministrado.

Es evidente aún la posición machista de la cultura empresarial en este tipo de empresas. La participación masculina continúa siendo mayoritaria, a pesar del alto volumen de mujeres que están incursionando a grandes pasos en todos los campos. El lugar de nacimiento y crianza es variado. En Santafé de Bogotá se concentran todas las subculturas regionales que existen en Colombia. Sin embargo predominan (55%) los directivos nacidos y criados en Bogotá y zonas aledañas al departamento de Cundinamarca. El porcentaje restante recoge directivos nacidos y criados en diferentes departamentos de Colombia principalmente



del Meta, Antioquia, Huila, Tolima, Santander y Valle del Cauca, quienes manejan la idea de que Bogotá por ser la capital brinda mayores posibilidades laborales, de negocios y mejor calidad de vida. Esta repartición, quizás, se refleja en el manejo de una estructura piramidal y en la rigidez frente al cambio de paradigmas como lo veremos reflejado en las características de los aspectos analizados en este elemento de cultura organizacional.

Predominan los gerentes con grado universitario y algunos con especialización, mediana formación administrativa y organizacional en la mediana empresa, mientras que en la pequeña, su nivel socio-cultural es medio bajo con escasa formación administrativa y predominio del conocimiento técnico específico en su propio negocio. Sólo el 51% del total son egresados de facultades de administración de empresas, de lo que se puede inferir que las empresas se encuentran gerenciadas por profesionales de diversas áreas, entre ellas ingenieros, arquitectos, contadores, topógrafos, optómetras, abogados y psicólogos. Lo anterior demuestra que la gestión gerencial no está determinada por una formación académica específica sino que intervienen otros factores que le dan una connotación de profesional integral, tales como el carisma, el adecuado manejo de la comunicación y una actitud empática.

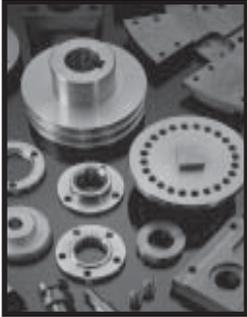
Muy pocos gerentes dominan otros idiomas diferentes al español, lo que de alguna manera los presenta en desventaja ante la exigencia del mercado global de comercialización. Por lo general su estado civil es el de casados y la mayoría con hijos. Al parecer otorgan una gran importancia a la estabilidad familiar, esto de alguna manera puede verse relacionado con la edad de los mismos y con el número de familiares a su cargo, hecho que a su vez justifica la visión inicial del negocio como fuente económica de soporte a las necesidades de su grupo familiar, lo que es evidente en la participación de ellos en la estructura orgánica de la empresa con el fin no solo de solventarles económicamente sino de contar con un grupo de colaboradores en los que se pueda delegar con confianza las diferentes funciones de la empresa.

En el sector comercial encontramos el mayor volumen de casados, en el de construcción el mayor volumen de solteros, en el de seguros el mayor número de mujeres separadas quienes argumentaron la dificultad de manejar el papel de mujer trabajadora y madre a la vez, y en el de servicios comunales la preferencia del estado civil casado, con parejas profesionales con un promedio de número de hijos de 3, ubicados dentro de un rango de edad de 7 años.

La antigüedad del gerente en la empresa obedece, en la mayoría de los casos observados, al tamaño de organización. En la pequeña empresa la antigüedad del gerente data en su gran mayoría de la fecha de su creación, debido a que son propietarios, socios o hijos de los dueños, con una antigüedad promedio de 6 y 10 años. Por el contrario en la mediana empresa las personas que ocupan la gerencia llevan un periodo de 1 a 5 años en promedio en el cargo como resultado de haber hecho una carrera administrativa de 6 a 10 años aproximadamente, por lo general en otras empresas.

El número de trabajadores que dependen directamente del gerente conserva el criterio clásico del tramo de control (capacidad para supervisar directamente un número determinado de colaboradores inmediatos), dependiendo del tipo de empresa, su tamaño, sus procesos o funciones. De dos a seis personas en el nivel medio o inmediatos colaboradores del gerente, las cuales tienen a cargo el resto de personal. Sin embargo, no tiene nada de raro que el gerente, viole el conducto regular y dé ordenes directamente al personal de la base.

El concepto de liderazgo es asimilado a la labor gerencial, como atributo importante o esencial de ella. De hecho, es un pensamiento general que este concepto está influenciado por las condiciones personales de cada cual. A pesar de que hay poca preocupación por la capacitación formal del trabajador, la actualización y la participación en eventos donde se puedan desarrollar habilidades gerenciales o aprender cosas nuevas sobre el tema administrativo, son bien recibidas por la gerencia. De ahí a que la apliquen en sus empresas, es otro asunto.



• *Principales valores manejados*

Teniendo en cuenta que las creencias básicas y los valores que se comparten en la organización hacen parte fundamental del elemento gerencial de cultura organizacional, y que en últimas orientan la elección de las estrategias fundamentales para la competitividad de las organizaciones con relación a su entorno, encontramos que se resaltan principalmente en su orden: honestidad, respeto, lealtad, cumplimiento, responsabilidad, compromiso, espíritu emprendedor, relaciones interpersonales, excelencia, innovación, ética, justicia, misticismo, sinceridad, agilidad y positivismo.

A pesar de esta concepción, la tendencia que se notó en la gerencia de este tipo de empresas es que sus miembros son desconfiados, independientes y autoritarios y no se maneja una filosofía organizacional institucionalizada, lo que hace mermar la efectividad para influir en las decisiones y en el comportamiento de los trabajadores. De este hecho se desprende que no existe un programa para difundir, afianzar y defender los valores mencionados en los cuales creen los gerentes y que contribuyan a desarrollar sentimientos de lealtad y compromiso entre los trabajadores y la empresa y que favorezcan la productividad. Al lado de este manejo de valores y el que sus colaboradores trabajen en grupo, impera el individualismo en los trabajadores: “sálvese quien pueda”, “yo hago mi trabajo... usted verá qué hace... es su problema...”. En algunos casos, se refuerza el anterior comportamiento con la paradoja del círculo vicioso: “yo soy el jefe y manejo el poder” y lo tiene que hacer ver a la fuerza o como sea delante de todo el mundo. En este ambiente no puede haber un verdadero trabajo en equipo, ni espíritu de participación que valga. Hay miedo y tensión. En lugar de tener colaboradores con la camiseta puesta, se tiene enemigos trabajando en la “misma casa” y todo el mundo está a la defensiva reforzando “el sálvese quien pueda” y el “no haga esto o lo otro diferente, puesto que siempre se ha hecho así”, “para qué cambiar, si así como lo hemos hecho nos ha ido bien”.

El resultado de todo esto es que la relación entre la empresa y el trabajador sea de ca-

rácter estrictamente laboral y los sentimientos personales no tengan cabida en el trabajo, perdiéndose el sentido profundo de la existencia del ser humano, lo que repercute en climas laborales áridos y estériles, desde el punto de vista de creatividad, innovación y desarrollo integral.

• *Manejo de la toma de decisiones*

Independiente del número de empleados y/o socios con que cuente la organización, las decisiones se apoyan en el conocimiento y la experiencia de quien las analice evaluando diferentes alternativas y buscando siempre la mejor opción de la relación costo-beneficio. Las decisiones en manejo administrativo y financiero, inversiones, fijación de precios, publicidad, aspectos presupuestales, créditos, contratos especiales y recursos humanos las toma la junta directiva dónde exista o en su defecto el gerente. Mientras que en las decisiones de comercialización se involucra a los mandos medios, pero en últimas el que decide sigue siendo la cabeza de la empresa.

La toma de decisiones centralizada en la gerencia se da por tres circunstancias: 1) No es reflejo de la falta de participación de los miembros de la organización sino el resultado de un análisis efectuado por ésta, a partir de la información obtenida de los inmediatos colaboradores, lo que le permite evaluar los pro y los contra de la situación problema a la cual debe dársele solución. 2) Por temor a perder el control de su negocio, el gerente no otorga autonomía a sus colaboradores y concentra las responsabilidades y toma de decisiones de importancia en él mismo. 3) De esta manera se minimiza el tiempo, obteniendo por ende soluciones más rápidas que cuando la decisión se toma en grupo. La metodología más utilizada para tomar decisiones es a través de reuniones periódicas de trabajo jefe-colaborador o jefe-colaboradores utilizando varios apoyos: la discusión interna en la reunión, las asesorías externas, las determinaciones hechas por las casas matrices sobre aspectos de mercadeo y de operaciones en la colocación de productos (en el caso de las agencias de seguros) y la participación relativa de los miembros de la

empresa partiendo de decisiones determinadas con antelación por los gerentes.

Otras formas para la toma de decisiones que encontramos son: la utilización de la supervisión estrecha dada a los trabajadores y a los procesos que manejan, en la cual se van tomando decisiones en el camino por observación directa. Las decisiones por chisme e intuición. “Que porque me dijeron tal cosa, por eso tomo la siguiente decisión”. En este caso, por lo general, no se comprueban la mayoría de veces los acontecimientos ni las causas que los crean, ni la veracidad de la información y se atropella a la gente con regaños, amonestaciones, acosos sutiles y al final hasta se “echan” las personas involucradas.

En esta forma, el poder administrativo pertenece totalmente a la jerarquía y no existe la intención de compartirlo con los trabajadores mediante una participación efectiva en la toma de decisiones sobre ningún asunto. Se buscan culpables de los errores. Es típico, cuando las cosas salen mal, escuchar: “¿Quién fue el/la que la embarró?” “Lámeme enseguida a zutanito (a) para suspenderlo(a) y/o descontarle lo correspondiente”.

Es definitivo y se observa en toda la investigación que el objeto social, las características del sector en que se mueve una empresa, el tamaño en términos de número de trabajadores y por ende de niveles organizacionales, son variables que determinan la forma de tomar las decisiones de la alta gerencia de las PyMES.

Es el caso, por ejemplo, de las empresas ubicadas físicamente en una sola sede que facilita el estilo centralista en la toma de decisiones y la comunicación cara a cara del gerente con sus colaboradores. Aspecto que se dificulta si la empresa tiene varias oficinas o sedes, puesto que la toma de decisiones no rutinarias por parte de los trabajadores se vuelve lenta al tener que solicitarle en cada momento permiso de tomar acciones al gerente¹.

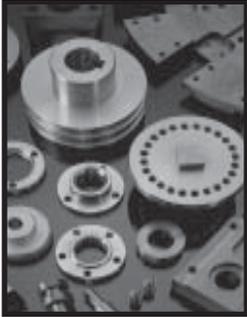
• *Comunicación*

La comunicación más utilizada se hace en forma verbal directa, alta gerencia-colaboradores inmediatos; mandos medios-colaboradores inmediatos, a través de reuniones periódicas cara a cara individual o en grupo, memorandos y carteleras dirigidas a todo el personal de la empresa, algunas veces con escritos informales (papelitos) entregados personalmente, cartillas y periódicos. Todo esto evidencia el gran interés que tiene la gerencia por mantener informados de la situación que vive la empresa al mayor número de empleados. Cabe resaltar que en la mayoría de los casos la comunicación directa emitida por la gerencia es verbal y tiene el propósito de disminuir la distorsión de la información y evitar errores y malentendidos. En el caso de la comunicación a través de memorandos y documentos escritos el objetivo es puntualizar acerca de procedimientos, políticas y normas que orientan a la organización.

• *Sentido de pertenencia*

Para analizar este ítem se tuvo en cuenta la información que los entrevistados suministraron sobre el grado de pertenencia de sus empleados de acuerdo con sus propias apreciaciones. Se observó en algunas PyMES, que no existe un método estructurado para llevar a cabo el proceso de medición. Sin embargo, los gerentes observan en sus empleados el cumplimiento de sus funciones, el compromiso y la lealtad de los trabajadores hacia la empresa. En otras, sobre todo en medianas empresas, se hace a través de la evaluación del desempeño con base en la antigüedad, a partir de la honestidad manifestada por el empleado y en el caso del personal de ventas por el cumplimiento de metas y objetivos comerciales.

¹ Queda por demostrar, en otro estudio, si otras variables mencionadas en esta investigación, como el sitio de nacimiento y la forma de crianza, la edad de los gerentes y el sexo, el estado civil actual con y sin hijos inciden de cierta manera en el estado emocional del gerente para la toma de decisiones (seguramente sí, pero habrá que probarlo científicamente).



Se evidencia por un lado que la gerencia le da valor al grado de pertenencia de los empleados con la empresa de acuerdo con la situación de oferta y demanda del mercado laboral. Aquel que el gerente ve que tiene la “camiseta puesta” se convierte en pieza fundamental para la gestión; el que no, puede buscar otro puesto. Por otro lado, se maneja el fenómeno de no darle mucha importancia o de no asociar el compromiso de los empleados con respecto a los objetivos y metas de la organización con el éxito empresarial.

Esta realidad, sumada a una alta tendencia de manejo rutinario de los procesos por parte de los trabajadores de las MIPYMES, principalmente cuando no hay involucramiento en la participación en la toma de decisiones por lo menos en el nivel en que se encuentren ellos, da como resultado que el trabajo se vuelva monótono, naciendo “*ipso facto*” la insatisfacción del personal con respecto a lo que se tiene que hacer. Esto, por supuesto, incide directamente en la alta rotación de personal en nuestras empresas y en la pérdida de trabajadores y aun de ejecutivos de las organizaciones.

Estudio CESA

Del estudio del CESA compilamos los siguientes aspectos: 1) El precio final para el mercado o país destino (82.2%); 2) el conocimiento para llegarle al grupo mercado objetivo (82.2%); 3) la estructura de costos para fijar precios internacionales (67.1%); 4) la capacidad de endeudamiento de la empresa (60.3%) 5) la capacidad oferente (57.5%); 6) las aplicaciones de estrategia de mercadeo dentro de la empresa (56.2%); 7) la participación en ferias y misiones (50.7%); 8) las características del producto (50.7 %); 9) la rentabilidad a corto plazo (43.8%); 10) alta concentración de funciones en un solo cargo (41.1%); 11) el apoyo en la optimización de los procesos productivos (39.7%); 12) el conocimiento de la logística exportadora (37 %); 13) el tamaño de la estructura organizacional (37%).

Estudio Posada

Según este estudio, el 68% de las empresas en Colombia son familiares (Posada Calderón, 2001: 94) y presentan como características:

- a) Las decisiones dependen de la visión del fundador y es difícil introducir cambios que permitan alcanzar etapas más avanzadas de desarrollo. La regla es que se trata de empresarios ricos y empresas pobres.
- b) Pocos tienen la conciencia de invertir permanentemente en la empresa para llevarla a metas muy por encima del pasado.
- c) Están acostumbradas a vender y no a mercadear.
- d) Es raro que tengan un planteamiento integral que se ocupe del incremento en el valor agregado, desarrollo y protección de la marca, manejo de canales de distribución, satisfacción del cliente y los demás elementos de una gestión completa de mercadeo.
- e) Muchas de estas empresas llevan varias contabilidades. El gran objetivo de la contabilidad es evadir impuestos, y no tener un sistema de información gerencial para la toma de decisiones. En consecuencia, no tienen la disciplina necesaria para reducir los costos permanentemente. Cuando intentan exportar, les queda muy difícil llegar a los niveles de costo necesarios para poder competir con los precios del mercado. Cuando logran entrar, son vulnerables a los nuevos competidores que presionan los precios hacia abajo. Este parámetro puede ser útil: los costos no deben ser mayores a la quinta parte del precio del producto al consumidor final. Todo lo demás se queda en la cadena. Cualquier error en costeo puede sacar a una empresa del mercado.

- f) Los controles de calidad y los sistemas de mejoramiento continuo son débiles o inexistentes. Los sistemas de información son deficientes. No hay una cultura de medición de resultados y, por tanto, no hay presión por obtener mejoras en la productividad.
- g) Tienden a una cultura empresarial centrada en la propia organización, con gran desconfianza hacia el mundo exterior. Pocas tienen una estrategia definida sobre la realización de alianzas estratégicas. Sin embargo, las alianzas, tanto a lo largo de la cadena de valor como con sus pares, son esenciales para lograr integrarse a los mercados internacionales y obtener grandes escalas de producción. La construcción de alianzas y consorcios para desarrollar escalas grandes de producción ha sido factor de éxito en varios países.

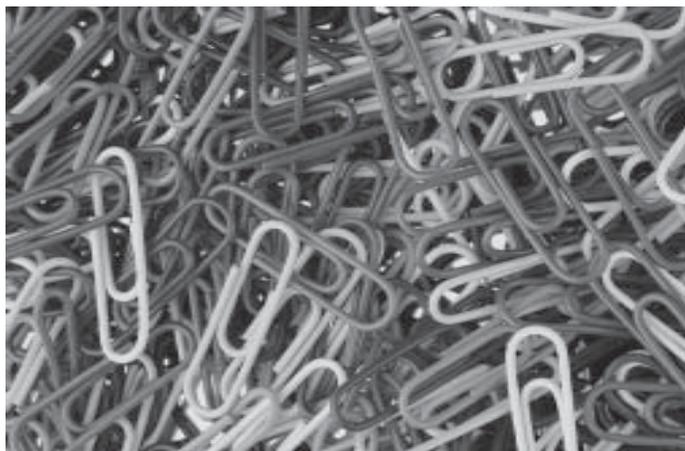
Estudio FUNDES

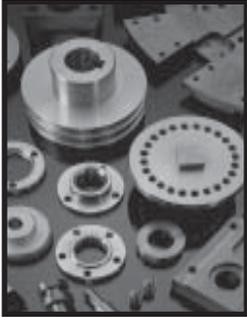
Del estudio mencionado de FUNDES se compilan los siguientes eventos para mejorar:

- a) Calidad y disponibilidad del recurso humano. A pesar de que la PyME es intensiva en trabajo, los factores asociados con el recurso humano no tienen relevancia para una proporción significativa de empresarios, destacándose que los costos del recurso humano calificado es el indicador que más los afecta. El 60 por ciento necesita fortalecer en mercadeo su personal. Los intermediarios encuentran que la mayor dificultad está en la baja calificación del recurso humano, tal vez por eso es múltiple la oferta de programas de capacitación para la PyME y sus empleados.
- b) Infraestructura logística y servicios públicos. Los empresarios no perciben relación entre la calidad de la infraestructura y del proceso logístico, ni el costo de los servicios públicos con sus ventas, costos y exportaciones. Más del 40 por ciento de los empresarios considera regulares o malos y costosos el trans-

porte y la red vial. Estos costos tienen mayor incidencia en las empresas medianas que en las pequeñas, que hacen una mayor utilización de los mismos.

- c) Seguridad jurídica. La falta de protección al derecho a la propiedad y las contradicciones en las normas y las leyes son los obstáculos más agobiantes para los empresarios relacionados con la seguridad jurídica. Según los intermediarios, el indicador más grave es la dificultad de resolver ágilmente conflictos en relación con el cumplimiento de contratos.
- d) Representación gremial. Los empresarios no consideran que la representación gremial afecte su desarrollo. La falta de apoyo de los gremios se atribuye principalmente al desconocimiento de sus necesidades y a que los grandes gremios no representan sus intereses.
- e) Acceso a la tecnología. El factor que más dificulta el acceso a la tecnología por parte de estas empresas son los costos. El 66 por ciento ha realizado inversiones para su modernización tecnológica en los dos últimos años, principalmente en informática y en maquinaria y equipo.
- f) Asociatividad. Los esquemas asociativos están poco extendidos. A pesar de la evidente importancia de la asociatividad, solo el 18 por ciento en Colombia ha participado en algún esquema de tipo asociativo durante los dos últimos años. Las razones del fracaso de los esquemas





asociativos en Colombia son que el empresario ve falta de claridad en las reglas de juego, y siente miedo a compartir información y desconfianza.

Lo anterior nos lleva a condensar unos bloques de trabajo o componentes organizacionales/empresariales² sobre los cuales se debería focalizar cualquier esfuerzo de mejoramiento integral en este tipo de empresas:

- Gestión de gobierno corporativo familiar (para las empresas familiares).
- Direccionamiento estratégico.
- Gestión de mercadeo y plan de internacionalización.
- Innovación de procesos, procedimientos y productos (manejo productivo y tecnológico).
- Administración financiera (formalización de la estructura de costos y manejo técnico financiero).
- Gestión del conocimiento y del sistema de información gerencial.
- Gestión humana por competencias.
- Gestión ambiental.
- Proceso de asociatividad para la generación de clusters.

Al cubrir estas expectativas de manera consensuada con los empresarios, se estarían dando en el país los elementos de un modelo propio para acelerar el desarrollo de la MIPyME, aún demasiado dispersos y vulnerables. Colombia podría tener en este momento los componentes básicos de un modelo de desarrollo empresarial enfocado al mejoramiento de la productividad y competitividad para pequeñas y medianas empresas. Es necesario apoyar a las PyMES preferencialmente de manera colectiva para impactar en bloque las cadenas productivas y observar más contundentemente las mejoras en el tema de la competitividad como

resultado de una óptima utilización de los recursos.

Por todo lo anterior es fundamental para lograr la efectividad de los esfuerzos en el manejo del tema, primero que todo que los empresarios quieran mejorar sus empresas. Es una cuestión de actitud. Si sus empresas les han dado la oportunidad de vivir cómodamente, que piensen que ellas son como hijas y que necesitan madurar y sobrevivir por sí mismas. En este sentido, deben asignar un porcentaje de los ingresos para fortalecerlas con programas de acompañamiento para el mejoramiento de la productividad y competitividad, preferiblemente en conjunto con empresas que compongan su propia cadena productiva en el ámbito regional.

Este esfuerzo por parte de la universidad, el Gobierno, los gremios, empresas de consultoría, la misma empresa privada y los centros regionales de productividad, se debe enfocar a ayudar con metodología de coaching³ a las empresas, a diseñar, desarrollar e implementar herramientas organizacionales y estratégicas, con el fin de prepararse para los retos que impone la competencia nacional e internacional.

Se deben recoger experiencias similares en el tema del mejoramiento de productividad desarrolladas en Colombia y en otros países (Italia, España y Chile, por ejemplo), para analizar su operación, reflexionar sobre sus características, determinar sus sistemas organizacionales básicos y, especialmente, establecer las posibilidades de adaptación y aplicación al contexto regional colombiano. Si se quisiera partir de un objetivo general, podríamos plantearlo de la siguiente manera: "Fortalecer los aspectos débiles o temas problemáticos de las empresas, relaciona-

² Estos componentes organizacionales los viene trabajando el Centro de Investigaciones de la EAN desde el año 2002, en el ámbito académico y empresarial, a la luz de lo que se ha denominado "Modelo de modernización empresarial".

³ Acompañamiento codo a codo con los integrantes de una empresa por parte de un grupo de consultores, en el desarrollo de los diferentes temas

dos con el mejoramiento de la productividad y competitividad de las cadenas productivas en el ámbito regional, especialmente en los temas de: gestión de gobierno corporativo familiar, direccionamiento estratégico, gestión de mercadeo y de internacionalización, innovación de procesos, procedimientos y productos, administración financiera (formalización de la estructura de costos y manejo técnico financiero), gestión del conocimiento y del sistema de información gerencial, gestión humana por competencias, gestión ambiental, proceso de asociatividad para la generación de clusters”.

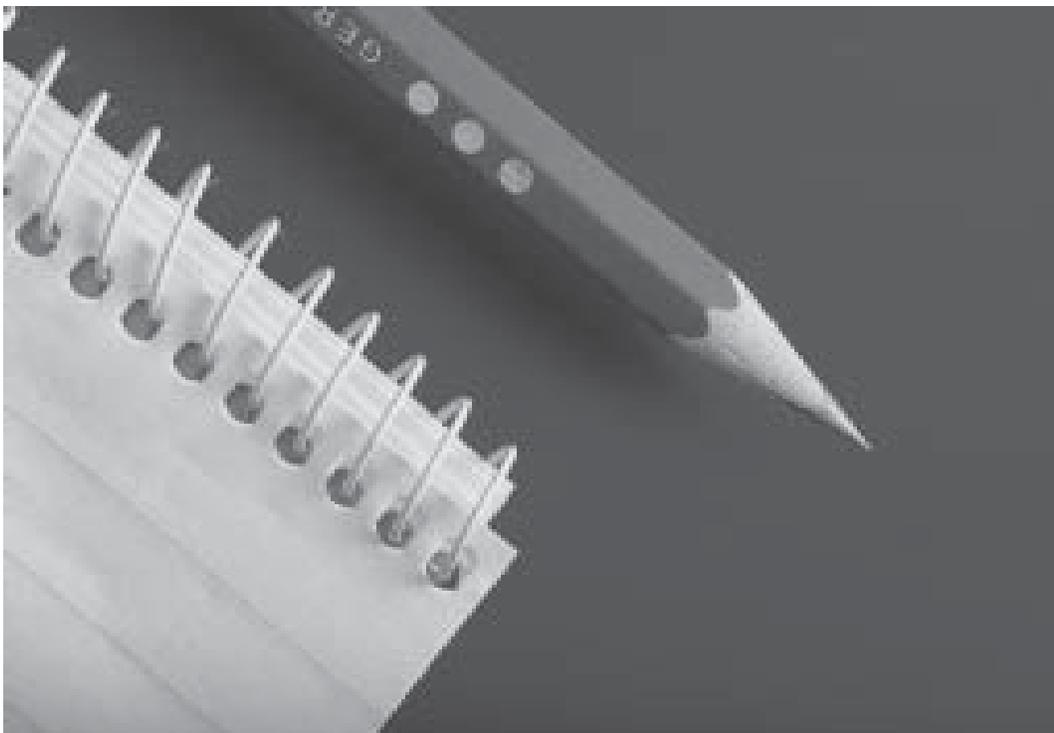
Para alcanzar los objetivos anteriores hay que utilizar una metodología de impacto, como:

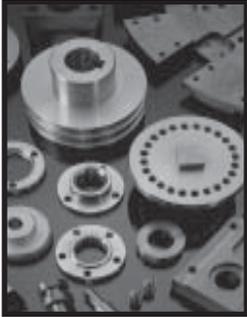
- Conversatorios que permitan a los participantes vivenciar a través de charlas, casos exitosos y testimonios empresariales, la temática tratada por expertos.
- Realización de talleres grupales cuyo objetivo sea trabajar los principales instru-

mentos de aplicación a nivel del equipo de empresas participantes.

- Visita a cada empresa por parte de un experto en cada tema (acompañamiento personalizado) que permita recoger información de primera mano por parte del consultor para dar una mejor orientación relacionada con el tema de la especialidad y garantice el mantenimiento del proceso a través del tiempo.
- Tutoría permanente (a través de Internet, teléfono, fax, videoconferencias) por parte de un equipo de expertos.
- Presentación mensual de informes: por parte de cada consultor especializado y por empresa donde se destaquen las actividades realizadas, los indicadores alcanzados y las actividades pendientes de seguimiento para que el consultor experto lo realice.

Los recursos que se requieren para el éxito de un proceso como este son como mínimo:





- Comité coordinador por grupo de empresas participantes: se podrían formar comités que coordinaran el proceso, liderados por gremios (ANDI, ACOPI, ACICAM) acompañados por universidades y centros de productividad.
- Profesionales expertos en cada tema básico (gestión de gobierno corporativo familiar, direccionamiento estratégico, estandarización e innovación de procesos, sistema de información gerencial, tecnificación de la estructura de costos y manejo financiero y desarrollo de un modelo de gestión humana por competencias).
- Profesionales expertos en consultoría en MIPYMES.
- Logística adecuada: equipos, materiales de trabajo, videos, casos, salas de informática, entre otros.

Las posibles fases que se podrían desarrollar son:

- Fase 1: Evaluación de bloques problemáticos por cadena productiva⁴. Validar los bloques problemáticos mencionados por cadenas productivas previamente seleccionadas, de tal forma que se puedan agrupar empresas con las mismas necesidades, estructurar indicadores de productividad y competitividad al comenzar el proceso y realizar las fases 2 y 3, de



manera colectiva en grupos de 15 participantes de cada una de ellas.

- Fase 2: Conversatorios sobre los temas de intervención a bloques problemáticos (TIBP): Trabajar con las empresas participantes en el diseño y estructuración de los temas de: gestión de gobierno corporativo familiar, direccionamiento estratégico, gestión de mercadeo y de internacionalización, innovación de procesos, procedimientos y productos, administración financiera (formalización de la estructura de costos y manejo técnico financiero), gestión del conocimiento y del sistema de información gerencial, gestión humana por competencias, gestión ambiental, proceso de asociatividad para la generación de clusters. Este proceso se realizaría de acuerdo con la fase uno. Este proceso se desarrolla en siete empresas en la actualidad por parte del grupo G-PyMES del centro de investigaciones de la EAN.
- Fase 3: Implementación y seguimiento de los TIBP. Trabajar con las empresas de acuerdo con sus necesidades en la implementación y seguimiento de gestión de gobierno corporativo familiar, direccionamiento estratégico, gestión de mercadeo y de internacionalización, innovación de procesos, procedimientos y productos, administración financiera (formalización de la estructura de costos y manejo técnico financiero), gestión del conocimiento y del sistema de información gerencial, gestión humana por competencias, gestión ambiental, proceso de asociatividad para la generación de clusters.

Estas fases están por ejecutar y ojalá se realicen de manera asociada entre los responsables del mejoramiento empresarial: la empresa y los empresarios, la academia, las instituciones del Estado responsables de este tema y los gremios. La tarea solo comienza.

⁴ Se recomienda utilizar el modelo de modernización CIN EAN: investigaciones@ean.edu.co

BIBLIOGRAFÍA

CESA (COLEGIO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ADMINISTRACIÓN) (2004). Investigación EXPOPIMES. Bogotá. Febrero 19.

FUNDES COLOMBIA (2003). La realidad de las PyMES en Colombia. Estudio sobre 39.500 MIPyMES.

PÉREZ URIBE, Rafael Ignacio (2000). Gerencia de las MIPyMES en Santafe de Bogotá. Bogotá: EAN.

PÉREZ URIBE, Rafael Ignacio (2003). Propuesta de un modelo de gestión humana y

cultura organizacional para PyMES. Cartilla Guía. Bogotá, Escuela de Administración de Negocios. Centro de Investigaciones.

POSADA CALDERÓN, Diana Ivonne (2001). Una propuesta para la capacitación y el desarrollo del talento humano en las PyMES: Políticas y estrategias. Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Financieras. Trabajo de grado para optar el título de Administradora de Empresas. Bogotá: EAN.

PROEXPORT (2002). En: Internet: www.proexport.gov.co. Junio.

