

# investiGACIÓN

---

Los 20 problemas de la pequeña y mediana empresa.

Pensamiento y práctica administrativa en Colombia (52 estudios de caso).

La organización como unidad económica y social.

La cultura corporativa y su relación con la competitividad.



# LOS 20 PROBLEMAS DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA



La actual política industrial, replantea la posición de las pymes en Colombia como un factor potencial de competitividad internacional. Generar pymes exportadoras, sólidas y competitivas se convierte en un punto central para insertar nuestra economía en un mundo globalizado.

Las pymes pueden constituirse en fuente de crecimiento de las exportaciones no tradicionales; pueden ayudar a solventar los graves problemas que actualmente atraviesa el país. Sin ir más lejos, uno de ellos, el desempleo encontraría en gran medida la solución en las pymes.

“En el año 2001 se continuará con la implementación de la Política Industrial en tres áreas:

1. Contactos empresariales [...]
2. Apoyo a la microempresa [...]
3. Se reglamentará y se pondrá en marcha el Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas, como un instrumento clave de impulso al desarrollo de las Mipymes en el país, tendiente a aumentar su productividad y mejorar su competitividad”<sup>1</sup>.



No es la primera vez que tenemos en nuestro desarrollo histórico tales propósitos. La pyme en Colombia nace desde los albores de nuestra incipiente era industrial y desde ese entonces se le ha tomado como foco de desarrollo, elemento clave para el crecimiento económico. Tener un número significativo de pymes desarrolladas transitando desde pequeñas hacia medianas y grandes, consolidadas en el mercado interno e insertadas en el mercado mundial, diversificando nuestros renglones exportadores, generando riqueza y logrando un mayor beneficio social, ha sido el sueño de muchos gobiernos desde el mismo inicio de nuestra historia industrial. La política actual acerca de las pymes se ha enfocado a la creación, fortalecimiento y desarrollo para hacerlas potencialmente exportadoras.

Sin embargo, hablar hoy del nivel competitivo de las pequeñas y medianas empresas es hablar claramente del nivel de competitividad de nuestro país. De acuerdo con los reportes del Ministerio de Desarrollo, actualmente la pequeña y mediana empresa representa el 92% del total de empresas de Colombia, generan el 52% del total de empleo del país; sin embargo, tan sólo generan el 25% de nuestro PIB y cerca del 25% de las exportaciones no tradicionales. Este fenómeno muestra el bajo nivel competitivo por el cual atraviesan hoy este tipo de empresas.

Consciente de esta problemática, el equipo de investigación del Proyecto Pequeña y Mediana Industria de la Facultad de

Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia, compuesto por expertos de las áreas de estrategia, comercio exterior, finanzas, producción, mercadeo y recursos humanos, inició desde 1999 una investigación en pequeñas y medianas empresas con el fin de identificar los principales problemas que incidían directamente en su nivel competitivo.

A partir de un análisis de su situación actual, en la cual se tuvieron en cuenta 11 variables: apertura, gobierno, finanzas, mercados potenciales y reales, infraestructura, tecnología, desarrollo institucional, gerencia, mercado laboral, manejo ambiental y estrategias de mercadeo se estableció el mapa de competitividad de nuestra pequeña y mediana empresa.

Veinte problemáticas comunes de carácter estratégico y operacional se encontró que incidían en el nivel competitivo de las empresas analizadas. A partir de dicho momento, y en una siguiente fase de la investigación se procedió a validar dichos resultados en nuevas organizaciones mostrando las mismas conclusiones.

Cada uno de los problemas que a continuación se exponen representa, en mayor o menor grado, una de las causas por las cuales nuestras pequeñas y medianas empresas no son competitivas.

---

\* Administrador de Empresas Hoteleras y Turísticas, MBA Universidad Externado de Colombia. Coordinador Proyecto de Investigación en Pequeña y Mediana Empresa. Facultad de Administración de Empresas. Universidad Externado de Colombia, [practicad.admin@uexternado.edu.co].

<sup>1</sup> Conpes. Documento Conpes n.º 3106. Abril del 2001.

1. Inexistencia de un plan estratégico que le permita a la empresa fijarse objetivos tanto corporativos como para cada una de sus áreas, con el fin de desarrollar una gestión gerencial del mediano y largo plazo.

Generalmente nuestros empresarios enfocan todos sus esfuerzos a la gestión del día a día, sin tener en cuenta el establecimiento de un plan a futuro que constituya la carta de navegación de la empresa. Ante la ausencia de este direccionador, el empresario se constituye en un administrador reactivo que actúa de acuerdo con los imperativos que le impone su entorno competitivo.

2. Empleo de metodologías inadecuadas de costeo de los productos o servicios ofertados.

El no contar con una estructura de costeo por producto o servicio imposibilita una toma de decisión acertada referente a la fijación de precios, de negociación con proveedores, políticas de descuento, manejo con canales de distribución, entre otros.

En la gran mayoría de los casos se encontró que la asignación de costos se realizaba de manera intuitiva; tan sólo se tenía en cuenta el comportamiento del mercado, lo cual trae como consecuencia la acumulación de pérdidas mes tras mes.

3. Desaprovechamiento de las políticas e instrumentos de promoción a las exportaciones de los programas creados por el gobierno para tal fin: Cert, Plan Vallejo, Expopyme, etc.

Para las empresas exportadoras o potencialmente exportadoras se encontró un claro desconocimiento y utilización de los instrumentos de promoción a las exportaciones. Según la percepción del empresario, este desconocimiento obedece a la baja difusión y divulgación de los programas desarrollados, y si se añade a esto que el mismo manejo de algunos documentos o información requerida es demasiado com-

pleja, de acuerdo con lo cual se desestimula su utilización.

4. Desconocimiento de los tratados de intercambio comercial internacionales que benefician a los productos o servicios colombianos: ATPA, G3, Comunidad Europea, Comunidad Andina de Naciones, etc.

La pyme exportadora en la gran mayoría de los casos desaprovecha los beneficios económicos derivados de los tratados que se han celebrado con algunas naciones. De igual manera, pese a que en los últimos años los gobiernos de turno han realizado grandes esfuerzos por ampliar los tratados que generen ventajas a los productos y servicios colombianos en los países oferentes, éstos no se han visto compensados debido a que las instituciones encargadas de su difusión a nivel interno no han logrado divulgarlo eficientemente a la comunidad empresarial, dificultándose de esta manera su utilización.



5. La motivación para exportar obedece a una coyuntura provocada por la crisis del mercado interno y el estímulo de la devaluación y las políticas de fomento a la exportación.

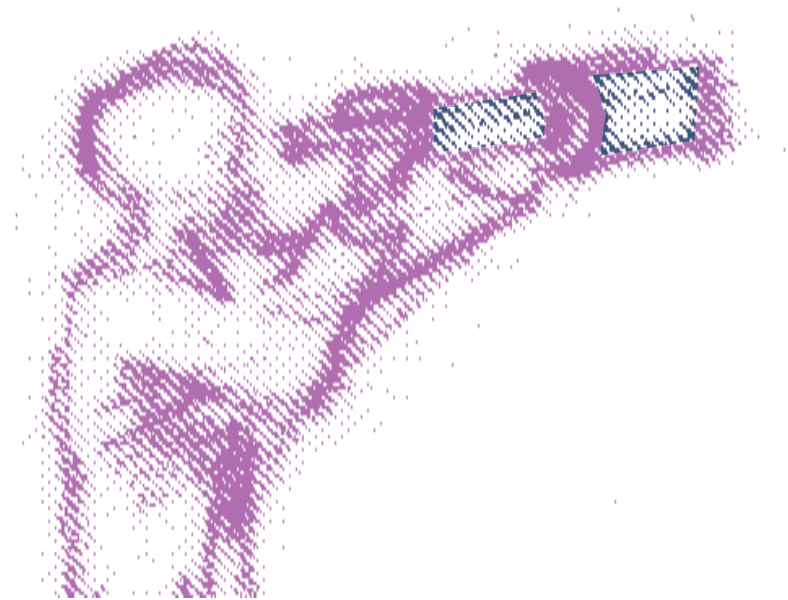
La selectividad de algunos sectores depende de la política industrial del momento, es por esto que algunos empresarios de la pyme desisten de llevar sus productos o servicios a mercados externos, teniendo en cuenta que los beneficios que se obtendrán no compensan con el esfuerzo de producirlos o generarlos.

La apertura implicó un gran reto para las empresas de poder ofertar sus productos o servicios, sin embargo la poca innovación tecnológica existente, así como los bajos niveles de calidad, facilitaron la entrada de productos con altos estándares, en muchos casos a menores precios, afectando el comportamiento de las pymes nacionales. Con la crisis económica actual y un alto grado de rivalidad de las empresas del sector, nuestro empresario encuentra una oportunidad en algunos mercados en los cuales el producto colombiano ha alcanzado algún grado de reconocimiento.

En la mayoría de las empresas evaluadas se encontró que se constituían en exportadores indirectos debido a que mediante esta figura minimizaban su riesgo de fracaso en el proceso de internacionalización que hasta el momento habían desarrollado.

6. Quienes ya exportan ven afectada su gestión por: el incumplimiento de proveedores, uso de materias primas con deficiente calidad, falta de mano de obra calificada a nivel técnico y una legislación laboral desfavorable, entre otros.

La falta de conciencia de pertenecer a una cadena productiva, la baja cooperación entre los diferentes eslabones donde cada cual sólo busca su bienestar e inexistencia de relaciones a largo plazo, constituyen factores limitantes para la eficaz interna-



cionalización.

7. Desconocimiento de los mercados potenciales por atender, tanto a nivel local como internacional, así como las barreras de entrada a éstos (normas técnicas de calidad, de carácter fitosanitario o ambiental).

El desarrollo de nuevos mercados obedece a una percepción del empresario acerca del grado de aceptación de una porción de la demanda por sus productos o servicios. Sin embargo, en la gran mayoría de los casos estudiados el desconocimiento de las características de los consumidores, así como de las normas que rigen dichos mercados, le representan a las pymes sobrecostos que no permiten que el producto pueda competir adecuadamente.

Aunque hay un claro apoyo por las entidades de fomento a las exportaciones (PROEXPORT) y un sistema de inteligencia de mercados a disposición del empresario vía Internet, éste no es utilizado eficientemente.

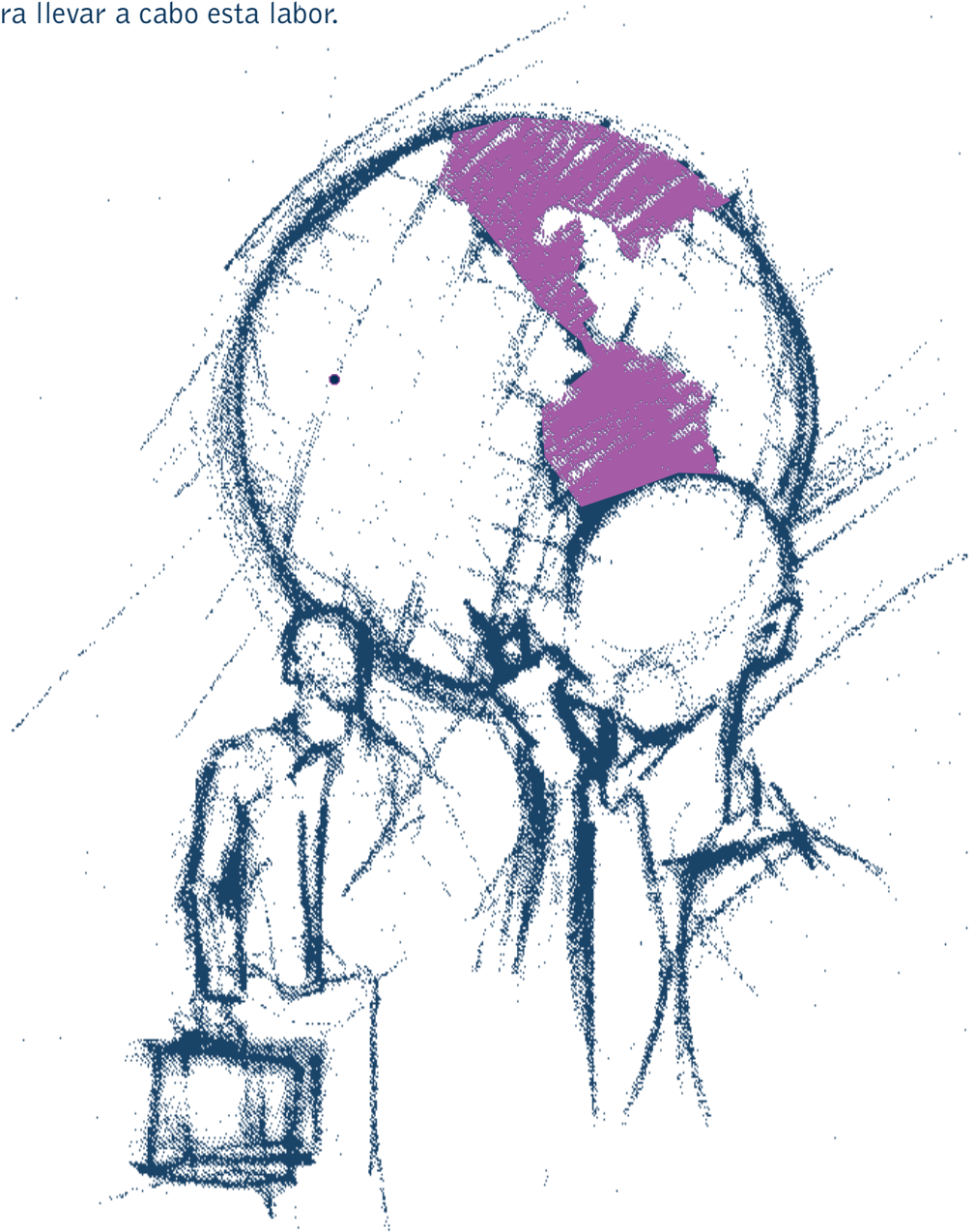
8. La contabilidad no se utiliza para tomar decisiones sino tan sólo representa un instrumento útil para cumplir con una obligación fiscal, presenta retrasos y no muestra la situación real económica y financiera de la empresa, por lo tanto no sirve para tomar decisiones.

Instrumentos financieros como el flujo de caja, el estado de resultados y el balance general, entre otros, no constituyen el soporte para toma de decisiones en nuestras empresas. En muchos casos no se llevan adecuadamente o simplemente se manejan con atrasos en promedio de seis meses, lo cual impide su utilización.

9. Financieramente el empresario no proyecta la empresa a mediano y largo plazo, dado el desconocimiento de las herramientas para llevar a cabo esta labor.

Al concentrar su gestión en el día a día y no contar con la información financiera actualizada, la proyección financiera de la compañía en el mediano y largo plazos se dificulta, imposibilitando de esta manera la consecución de los recursos económicos para desarrollar sus actividades.

10. Nivel de endeudamiento promedio del 70%, concentrado en el corto plazo. Bajos aportes de capital por parte de los socios, dificultando el acceso al crédito.





La pequeña y mediana empresa apalanca su gestión diaria en créditos otorgados por proveedores y en créditos menores a un año, otorgados por terceras personas diferentes al sistema financiero tradicional. El interés promedio de este apalancamiento se encuentra por encima en un 40% al ofrecido por las líneas de crédito de fomento para la pyme que otorga el Estado a través de los diferentes intermediarios financieros.

11. Desaprovechamiento de las líneas de crédito de fomento para la pyme, como líneas de crédito de redescuento, líneas preferenciales, líneas de crédito con riesgo compartido, etc.

Aunque es claro el desconocimiento por parte de la pyme acerca de las líneas de crédito de fomento empresarial, quienes las conocen argumentan que no es fácil acceder a éstas debido a la dificultad para cumplir con los requisitos impuestos por el intermediario financiero para obtener el crédito.

12. Desconocimiento de las características del consumidor final, de sus productos o servicios y sus necesidades futuras.

Hasta principios de los años noventa el modelo económico proteccionista, impuesto por el gobierno de turno, fomentó el desarrollo de empresas con un enfoque basado en la oferta, sin tener en cuenta en la gran mayoría de casos las necesidades de los consumidores. Esta época constituyó el espacio para el desarrollo de la pyme en nuestro país; cada producto ofertado por una empresa era demandado por consumidores que no encontraban diferentes alternativas para satisfacer sus necesidades. En promedio un producto permanecía más de cinco años en el mercado sin sufrir ninguna modificación.

Con la apertura económica y el auge del proceso de globalización, las compañías que desean permanecer en un mercado deben adecuar sus productos y servicios a

las necesidades de sus consumidores, los cuales encuentran un gran número de alternativas. Para el empresario de la pyme conocer las necesidades presentes y futuras de los consumidores ha representado uno de sus principales retos. En muchos casos desconoce sus motivaciones y características, ya que los productos o servicios son comercializados por diferentes canales de distribución los cuales tienen dicha información, mas no la comparten. El desarrollo de nuevos productos se da por sugerencia de sus distribuidores o por la aparición de nuevos productos, y no obedece a procesos sistemáticos de investigación de mercados, los cuales por percepción del empresario resultan costosos y de difícil acceso. En general, no tiene conocimiento del tamaño del mercado, tanto potencial como real, para cada uno de sus productos o servicios.

13. Desconocimiento de las empresas que desarrollan su misma actividad en el ámbito local y en el internacional.

El empresario de la pyme no muestra interés por conocer a la competencia y sus características. En muchos casos el único conocimiento que tiene de ésta se debe a la información suministrada por sus consumidores o como respuesta a una pérdida de participación en el mercado en el corto plazo.

De igual manera, no muestra interés por los estudios sectoriales desarrollados, que arrojan resultados y tendencias que caracterizan a su sector.

14. Bajo poder de negociación y deficiente selección de los canales de distribución utilizados.

El mayor nivel de ventas de la pyme se da a través de los canales de distribución, debido a la escasa capacidad de cubrimiento de los mercados por atender, a la poca infraestructura y al desconocimiento de los lugares a donde se dirigen los clientes que demandan sus productos o servicios. En mu-

chos casos los márgenes de intermediación, así como los descuentos, plazos de entrega de producto y períodos de pago impuestos por los canales de distribución, hacen que la pyme se vea afectada financieramente y la consecuencia sea su desaparición en el mediano plazo.

15. Deficiencias en la distribución de planta y bajo nivel de utilización de programas de manufactura en la planeación, control de la producción y mantenimiento integral.

La ausencia de levantamiento de procesos para cada uno de los productos dificulta el desarrollo coherente de los mismos y trae como consecuencia sobrecostos que superan el 20% del costo total de un producto. El mantenimiento correctivo prevalece sobre el preventivo y, en muchos casos, representa el principal elemento que interfiere en el ofrecimiento de un adecuado tiempo de respuesta al pedido de un cliente.

16. Bajo nivel de desarrollo tecnológico tanto a nivel de producción como herramienta del equipo administrativo.

La falta de capacitación constante a todo nivel al interior de las pymes es quizás uno de los principales factores que inciden en el bajo nivel competitivo de nuestras organizaciones. No se percibe como una inversión sino como un gasto, y en muchos casos la capacitación gratuita, tanto de carácter gerencial como técnica, que ofrecen las Cámaras de Comercio, las entidades del Estado, los gremios o las universidades, no es aprovechada de manera adecuada.

17. Falta de programas de producción limpia y calidad ambiental que posibiliten la minimización de los residuos y la eficiencia de los procesos.

La gran mayoría de costos de no calidad se generan debido al uso inadecuado de procesos de producción. La baja aplica-

ción de normas de calidad iso en la pyme constituye el principal inconveniente para acceder a nuevos mercados, en los cuales dicha norma en sus diferentes versiones constituye una de las principales barreras de entrada.

18. Por ser en su mayoría pymes de carácter familiar, se presentan problemáticas al interior, tales como:

a. Reparto de utilidades tanto de los miembros de la familia que laboran como de los socios familiares que no trabajan en la empresa.

b. Informalidad respecto de los mecanismos de toma de decisiones, al vínculo laboral y a los demás aspectos operativos de la empresa, como horarios, disciplina, remuneración de los familiares que trabajan en la empresa, etc.

c. El choque generacional ante las disyuntivas tecnológicas, comerciales y financieras.

d. La llegada de los parientes políticos reclamando cuotas de participación laboral o patrimonial.

e. Las políticas de atracción de nuevos socios, familiares o no.

f. La elección de nuevos administradores que no son familia.

g. La sucesión en el mando.

La gestión de la pyme se ve afectada en gran manera por el manejo de las relaciones de la familia empresaria. En muchos casos la transición generacional lleva a cambios para los cuales no se encuentra preparada la organización y así se provoca su desaparición. La falta de un consejo de familia y un instrumento que formalice la participación de cada uno de los miembros son, entre otros, los factores que afectan el nivel competitivo de las pymes.





19. Prácticas inadecuadas en los procesos de selección y contratación de personal para la organización.

La informalidad en los procesos de selección de personal adecuado tanto en conocimientos como en experiencia para cada uno de los cargos de las empresas representa uno de los elementos que afecta el nivel productivo de las empresas. De igual manera, la falta de estructuración de escalas salariales basadas en esquemas de productividad contribuyen a la pérdida del nivel competitivo de las pymes.

20. La inexistencia de planes de mercadeo que permitan, mediante la identificación de una necesidad de un consumidor, generar una acción en la organización para satisfacerla en el corto, mediano y largo plazos.

La consecución de objetivos concretos en el campo de los mercados potenciales y reales en el corto, mediano y largo plazo, no se da en la pyme. Generalmente el no conocer las características de los consumidores, el tamaño del mercado para los productos o servicios ofertados, ni las prácticas de la competencia, no permiten estructurar propósitos claros. De igual manera, el no tener estadísticas de ventas e indicadores de rotación por producto imposibilita la evaluación de la gestión comercial en la organización.

Estas veinte problemáticas de las pymes representan una gran oportunidad para desarrollar metodologías y estrategias de gestión para cada una de las áreas funcionales de las organizaciones.

Actualmente los investigadores del "Proyecto Pymes" de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia desarrollan un modelo de gestión integral de competitividad para la pyme mediante una metodología que involucra el trabajo de gremios, empresarios, investigadores y estudiantes, en el cual cada uno aporta su experiencia y conocimiento con el fin de clarificar el espectro competitivo en el nuevo orden económico mundial, y de esta manera generar mejores herramientas para nuestros empresarios, con las cuales puedan enfrentar eficientemente los retos que nos impone el siglo XXI.

## RESUMEN

La pequeña y mediana empresa representa cerca del 92% de las empresas legalmente constituidas en nuestro país. Sin embargo, la falta de políticas coherentes por parte del Estado así como las deficiencias en su manejo han llevado a que este tipo de empresas atraviesen por uno de sus peores momentos económicos, con claras repercusiones en el campo social y económico para el país. El equipo de investigación en pequeña y mediana empresa de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia, a lo largo de los dos últimos años, ha estudiado los principales problemas que aquejan a las pymes en nuestro país, con el fin de desarrollar metodologías de gestión para que las diferentes áreas de la empresa mejoren su eficiencia y, por ende, puedan mejorar su nivel competitivo.